

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS  
BRUNO DE ALMEIDA CHICHINELLI**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
PESQUISA, ANÁLISE E SUGESTÕES DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA E INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA**

**São Carlos**

**2025**

**BRUNO DE ALMEIDA CHICHINELLI**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
PESQUISA, ANÁLISE E SUGESTÕES DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA E INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA**

Trabalho de Graduação do tipo Monografia apresentado ao Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em 2025.

Orientador: Prof. Mara Janaína Gomes de Oliveira.

São Carlos

2025

Chichinelli, Bruno

GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE E SUGESTÕES DE  
MELHORIA EM UMA EMPRESA DE ENGENHARIA E  
INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA / Bruno de Almeida Chichinelli –  
São Carlos, 2025

Almeida Chichinelli

Monografia (graduação) – Faculdade de Tecnologia de São  
Carlos, ano 2025

Orientador: Mara Janaína Gomes de Oliveira

Banca examinadora:

1. Administração. 2. Gestão de Pessoas. 3. Turnover. 1.  
Gestão de Pessoas: Pesquisa, Análise e Sugestões de Melhoria  
em uma Empresa de Engenharia e Infraestrutura Rodoviária.

**BRUNO DE ALMEIDA CHICHINELLI**

**GESTÃO DE PESSOAS:  
PESQUISA, ANÁLISE E SUGESTÕES DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DE  
ENGENHARIA E INFRAESTRUTURA RODOVIÁRIA**

Esta monografia foi julgada adequada à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial e aprovada em sua forma final pelo Curso de Tecnologia em 2025 da Faculdade de Tecnologia de São Carlos.

São Carlos, 22 de junho de 2025.

---

Professor e orientador Nome do Professor, Me.  
Instituição

---

Prof. Nome do Professor, Me.  
Instituição

---

Prof. Nome do Professor, Me.  
Instituição

Dedicatória: Dedico este trabalho à minha mãe, **Aureliana**, que foi mais do que mãe – foi também pai, amiga e guerreira. Sozinha, criou a mim e à minha irmã com amor, força e sacrifício, enfrentando todas as dificuldades sem jamais desistir. Seu exemplo de coragem e determinação foi e sempre será minha maior inspiração.

À minha irmã, **Ana Paula**, que, em muitos momentos, precisou assumir um papel que não era seu. Quando minha mãe esteve doente, foi ela quem cuidou de mim, que segurou as pontas, que esteve ali para me proteger e orientar. Seu amor e dedicação foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

E, por fim, dedico este trabalho **em memória do meu pai, Valdir Chichinelli**. Sua ausência marcou minha vida de muitas formas – financeiramente, emocionalmente e em tantos outros aspectos –, mas, paradoxalmente, foi justamente essa ausência que me moldou. A falta que você fez me ensinou a ser forte, a valorizar quem está ao meu lado e, acima de tudo, a ser o pai que nunca tive. Você foi o exemplo que escolhi não seguir, e por isso sou grato. Sem você, eu não teria me tornado o homem que sou.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força e sabedoria para trilhar esse caminho e chegar até aqui.

Expresso minha profunda gratidão aos meus professores e orientadores, que, com dedicação e paciência, contribuíram imensamente para a minha formação, compartilhando conhecimento e incentivando minha evolução acadêmica e profissional.

À minha esposa, minha maior incentivadora e, muitas vezes, a força que me empurrou quando pensei em desistir. Foi ela quem praticamente me obrigou a voltar a estudar, acreditando no meu potencial mesmo quando eu duvidava de mim mesmo. Seu apoio incondicional, sua insistência para que eu persistisse e sua compreensão nos momentos difíceis foram essenciais para que eu chegasse até aqui. Sem seu amor, paciência e determinação, talvez essa conquista não fosse possível.

Ao meu filho, que, mesmo sem entender completamente, foi compreensivo e paciente durante esses três anos. Em muitos momentos, tive que fazer escolhas difíceis, como sair para trabalhar de manhã e estudar à noite, sacrificando momentos preciosos ao seu lado, inclusive quando ele dava seus primeiros passos. Cada dia longe foi doloroso, mas a certeza de que tudo isso era para garantir um futuro melhor para ele me deu forças para continuar. Saiba que cada esforço foi também por você. Amo-te imensamente e espero que este exemplo de dedicação possa inspirá-lo um dia.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado!

“Lidere pelo exemplo, inspire pela confiança e valorize as pessoas. O verdadeiro sucesso de uma organização está no talento e no bem-estar de sua equipe.” (Idalberto Chiavenato).

## RESUMO

A presente pesquisa consiste em uma análise e solução de problemas específicos relacionados o setor administrativo, focado na área de recursos humanos de uma empresa de engenharia e infraestrutura rodoviária. Causas internas que levam a insatisfação do colaborador podendo ser elas: controláveis, semi-controláveis e incontroláveis. Seu objetivo é identificar e propor medidas estratégicas para reduzir a rotatividade de colaboradores em uma empresa de engenharia e infraestrutura rodoviária, priorizando a motivação e a qualidade de vida no trabalho, por meio da implementação de uma consultoria organizacional. Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizada a abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada no formato de um estudo de caso. Foi estudada uma empresa do ramo de engenharia e infraestrutura rodoviária, localizada no município de Itirapina, estado de São Paulo. Os dados qualitativos utilizados foram coletados por meio de um questionário de entrevista com os colaboradores da empresa. No decorrer do estudo, foram abordados aspectos sobre a otimização da gestão de recursos humanos na empresa, por meio de um plano de gestão de seus colaboradores, com vistas a diminuir a rotatividade, com a implantação de medidas visando a fidelização da mão de obra, o que vai repercutir também na qualidade do serviço e pode ser um fator decisivo para o cumprimento dos prazos na entrega, considerando ainda o treinamento dos colaboradores. Ficou evidente a importância do fator humano para o sucesso de uma organização, sendo que, inclusive, o inverso também é verdadeiro. Desta afirmação advém a necessidade da interação entre o indivíduo e a organização na qual está inserido.

Palavras-chave: Administração. Gestão de Pessoas. Turnover.

## ABSTRACT, RÉSUMÉ OU RESUMEN

This research consists of an analysis and solution of specific problems related to the administrative sector, focused on the human resources area of an engineering and road infrastructure company. Internal causes that lead to employee dissatisfaction, which can be: controllable, semi-controllable and uncontrollable. Its objective is to point out feasible measures that can be taken by the people management sector to reduce/eliminate employee turnover in a company, considering motivation and increasing the quality of life at work, through an organizational consultancy. As for how to approach the problem, a qualitative approach was used. The research was carried out in the format of a case study. A company in the field of engineering and road infrastructure, located in the municipality of Itirapina, state of São Paulo, was studied. The qualitative data used were collected through an interview questionnaire with company employees. During the study, aspects of the optimization of human resources management in the company were addressed, through a management plan for its employees, with a view to reducing turnover, with the implementation of measures aimed at the loyalty of the workforce, which will also have repercussions on the quality of the service and may be a decisive factor in meeting delivery deadlines, also considering the training of employees. The importance of the human factor for the success of an organization was evident, and the opposite is also true. From this statement comes the need for interaction between the individual and the organization in which he is inserted.

**Keywords:** Administration. People management. Organizational consultancy.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Matriz Swot .....	19
Figura 2 - Modelo Canvas .....	21
Figura 3 - Ciclo PDCA .....	23
Figura 4 - Matriz SWOT .....	28
Figura 5- Relação entre incentivos contribuições e equilíbrio organizacional.....	29
Figura 6 - Fundamentos da proposta para a empresa .....	31
Figura 7 - Tipos de recompensa .....	33
Figura 8 - Esquema de recompensas para a empresa .....	33
Figura 9 - Áreas consideradas para elaboração do plano motivacional na empresa .....	34
Quadro 1- Ferramentas de gestão a serem utilizadas na empresa .....	36
Quadro 2: Ferramentas de gestão e seus principais benefícios .....	37

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Matriz Swot .....	19
Figura 2 - Modelo Canvas .....	21
Figura 3 - Ciclo PDCA .....	23
Figura 4 - Matriz SWOT .....	28
Figura 5- Relação entre incentivos contribuições e equilíbrio organizacional.....	29
Figura 6 - Fundamentos da proposta para a empresa .....	31
Figura 7 - Tipos de recompensa .....	33
Figura 8 - Esquema de recompensas para a empresa .....	33
Figura 9 - Áreas consideradas para elaboração do plano motivacional na empresa .....	34
Quadro 1- Ferramentas de gestão a serem utilizadas na empresa .....	36
Quadro 2: Ferramentas de gestão e seus principais benefícios .....	37

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Definição do problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos da pesquisa.....	15
1.2.1. Objetivo geral.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Metodologia.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Organização e estrutura organizacional.....	16
2.2 Gestão de Pessoas <i>versus</i> Turnover.....	17
2.3 Ferramentas de Gestão Estratégica.....	18
2.3.1 SWOT.....	18
2.3.2 Balanced Scorecard (BSC).....	20
2.3.3 Canvas e Cadeia de Valor.....	20
2.3.4 Ciclo PDCA de Melhorias.....	22
3 PESQUISA DE CAMPO.....	24
3.1 Histórico da Empresa.....	24
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
ANEXO A -.....	43

## 1 INTRODUÇÃO

A permanência do trabalhador no emprego é um indicador importante para analisar a eficiência da administração de uma empresa, além de favorecer a melhoria contínua da produtividade. Assim, pode-se afirmar que quanto maior a permanência do indivíduo em uma determinada atividade, menor tende a ser o custo social provocado pela rotatividade do trabalho (SILVA, 2012).

Da mesma forma, que a permanência no emprego pode ser vista como uma variável associada à qualidade dos postos de trabalho e à eficiência produtiva. Sendo assim, um tempo pequeno de permanência na ocupação tende a acarretar prejuízos para a economia ao trazer perdas de produtividade para o demandante (empresas) e para o ofertante de mão-de-obra, podendo causar, a médio e longo prazos, a redução do investimento em capital humano feito pelas firmas (SILVA, 2012).

Chiavenato (2002), afirma que para a existência da organização, a cooperação é essencial. Uma empresa existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

As pessoas são os fatores de produção mais importantes no ambiente organizacional, e estas, se bem treinadas e desenvolvidas, favorece a otimização de processos produtivos da empresa. Por outro lado, quando não bem administradas, podem causar prejuízos na empresa (BARALDI, 2005).

Para Chiavenato (2002), a interação psicológica entre colaborador e organização é basicamente um processo de reciprocidade, no qual a organização realiza certas coisas para e pelo participante, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas. A organização espera que o colaborador respeite à sua autoridade, e por sua vez, o colaborador espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.

As pessoas que fazem parte de uma organização ou se engajam nela, realizam essa ação porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais e profissionais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores (CHIAVENATO, 2002).

Diante desse contexto, esta pesquisa consiste em uma análise e solução de problemas

específicos relacionados o setor administrativo, focado na área de recursos humanos de uma empresa de engenharia e infraestrutura rodoviária. Este estudo analisa as causas da insatisfação dos colaboradores de uma empresa de engenharia e infraestrutura rodoviária, classificando-as em três categorias: controláveis, semi-controláveis e incontroláveis. A pesquisa investiga as estratégias que podem ser implementadas para minimizar o impacto dessas variáveis, contribuindo para a retenção de talentos e melhoria do ambiente de trabalho.

### **1.1 Definição do problema de pesquisa**

Quais as medidas a serem tomadas pelo setor de gestão de pessoas para diminuir/eliminar a rotatividade de colaboradores em uma empresa, considerando a motivação e o aumento da qualidade de vida no trabalho? Investigar como melhorar o custo financeiro, produtivo e emocional de um colaborador por meio de uma consultoria organizacional.

### **1.2 Objetivos da pesquisa**

#### 1.2.1. Objetivo geral

Identificar e propor medidas estratégicas para reduzir a rotatividade de colaboradores em uma empresa de engenharia e infraestrutura rodoviária, priorizando a motivação e a qualidade de vida no trabalho, por meio da implementação de uma consultoria organizacional.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar uma revisão de literatura sobre consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento.
- Analisar o cenário e identificar os problemas referentes à gestão de pessoas em uma empresa de engenharia e infraestrutura rodoviária.
- Fomentar iniciativas que motivem os colaboradores a elevarem seu desempenho.

### **1.3 Justificativa**

Manter baixos os índices de rotatividade (turnover) é essencial para a sustentabilidade organizacional, pois a alta rotatividade gera custos expressivos com desligamentos,

contratações e treinamentos, além de afetar o clima interno. Segundo a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH, 2022), empresas brasileiras podem perder o equivalente a até 18 meses de salário por colaborador desligado. Já dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) indicam que o setor da construção civil, ao qual pertence a empresa analisada, apresenta uma das maiores taxas de turnover do país, chegando a 85% ao ano em determinadas regiões. Esses indicadores reforçam a importância da adoção de políticas eficazes de retenção de talentos.

Os custos para admitir e demitir um funcionário consome grande parte do lucro da empresa, sem contar as ações trabalhistas que um funcionário insatisfeito pode mover contra a empresa.

A interação entre pessoas e organizações pode ser explicada pela troca de incentivos e contribuições. Como a organização é um sistema cooperativo racional, torna-se necessário conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperarem. Os indivíduos estão dispostos a cooperar sempre que as suas atividades dentro da organização contribuam diretamente para os seus próprios objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2002).

## **1.4 Metodologia**

A metodologia utilizada no estudo é qualitativa, baseada em um estudo de caso. A pesquisa foi conduzida em uma empresa do ramo de engenharia e infraestrutura rodoviária, localizada no município de Itirapina, estado de São Paulo.

Para fins deste estudo, será utilizada a pesquisa exploratória, buscando aumentar o conhecimento sobre o tema, objetivando propor medidas e sugestões para mitigar a rotatividade de colaboradores. Por meio de trabalhos científicos, serão realizados levantamentos bibliográficos relacionados ao tema.

Os dados qualitativos utilizados neste trabalho serão coletados por meio de um questionário de entrevista com os colaboradores da empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Organização e estrutura organizacional**

Segundo Garcia (2016), a organização formal é composta por um grupo de indivíduos que possuem um objetivo complexo em comum, estruturam metas, e trabalham conjuntamente para alcançá-lo.

Chiavenato (2014) conceitua a empresa como entidade social com fins lucrativos, cujos objetivos organizacionais são exteriores, com a produção de algo demandado pela sociedade.

Segundo Garcia (2016), a estrutura organizacional de uma firma é composta pelo corpo funcional, indivíduos com responsabilidades na execução de tarefas distintas para o cumprimento do objetivo proposto pela organização. Sendo assim, há divisão de trabalho, limitação e relação de autoridade, regras de conduta e procedimentos internos.

A empresa é um ente vivo, que de modo estruturado e sistematizado transforma os recursos, como: capital humano, financeiro e insumos, com intento de alcançar o objetivo organizacional. Ademais, para o gerenciamento de todo este complexo, necessário o uso da administração, visando o aumento da eficiência dos processos internos e eficácia no alcance do objetivo.

As empresas, para Chiavenato (2014), são organizações que desenvolvem tarefas complexas, e para tanto necessita dividir e ratear o trabalho. Para fins didáticos e elucidativos, o quadro funcional pode ser dividido em níveis, que focam distintamente em trabalhos a serem processados, visando a concretização do objetivo comum.

Chiavenato (2014) expõem os níveis organizacionais, sendo: institucional, o topo da pirâmide, composta pela equipe de diretores, altos executivos e proprietários/investidores – onde ocorre a definição dos objetivos da empresa e a elaboração das estratégias empresariais; intermediário, composto pelo quadro de gerentes e supervisores – responsáveis pela articulação interna, na supervisão da execução/ação; operacional, base da pirâmide composta pelos executores das tarefas – trabalho direito na produção e oferta dos produtos e serviços.

### **2.3 Gestão de Pessoas *versus* Turnover**

A gestão de pessoas tem ganhado papel central nas organizações contemporâneas, sendo considerada um dos pilares estratégicos para o sucesso e a sustentabilidade empresarial. De acordo com Marras (2021), o capital humano é o recurso mais valioso dentro das empresas, e sua correta administração impacta diretamente na produtividade, inovação e competitividade da organização. Nesse sentido, compreender e atuar sobre os fatores que levam ao desligamento

de colaboradores — o chamado *turnover* — é essencial para garantir estabilidade e crescimento institucional.

O *turnover*, ou rotatividade de pessoal, refere-se ao fluxo de entradas e saídas de colaboradores em uma empresa. Esse fenômeno, quando elevado, pode gerar custos significativos, como a perda de talentos, despesas com recrutamento e treinamento, além de impacto negativo no clima organizacional (Chiavenato, 2022). Logo, torna-se imprescindível adotar políticas internas eficazes que não apenas atraiam profissionais qualificados, mas também os fidelizem no ambiente organizacional.

Para Silva e Oliveira (2020), empresas que desenvolvem programas de valorização do colaborador, com foco em desenvolvimento profissional, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, tendem a reduzir os índices de rotatividade. A atração e retenção de talentos estão diretamente relacionadas à capacidade da organização em oferecer um ambiente saudável, com práticas de gestão participativa e políticas de comunicação transparentes.

Além disso, a implantação de práticas de gestão estratégica de pessoas — como planos de carreira, capacitação contínua e incentivos à inovação — contribui para o engajamento dos colaboradores e sua permanência na empresa. Segundo Dutra (2021), o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais é um fator determinante para a motivação no trabalho, o que, por consequência, reduz o *turnover*.

Portanto, o desafio das organizações modernas não está apenas em contratar profissionais capacitados, mas em criar um ecossistema organizacional que valorize e retenha esses talentos ao longo do tempo. A gestão de pessoas eficaz deve ser vista como uma vantagem competitiva, capaz de transformar a cultura organizacional e consolidar o sucesso empresarial a longo prazo.

## **2.4 Ferramentas de Gestão Estratégica**

### **2.4.1 SWOT**

A análise SWOT/FOFA é uma ferramenta de suma importância na gestão empresarial, que segundo Chiavenato (2014) é muito utilizada para aclarar a situação de uma firma num dado momento. O SWOT, sigla para os termos *Strength* – Força, *Weakness* – Fraqueza, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – Ameaças e riscos, é composto por um quadrante,

onde após análise criteriosa são elencados os fatores concernentes ao ambiente interno e externo da empresa.

Trata-se de uma análise ambiental numa dada ocasião, que auxilia os executivos a adotarem uma postura estratégica. Para Orlickas (2012), os pontos fortes e fracos correspondem ao ambiente interno, a empresa, estes influenciam na *performance*<sup>1</sup> da organização e dos colaboradores. Já as oportunidades e ameaças, condizem com o ambiente externo, com o movimento/atuação dos concorrentes, do governo, fornecedores e clientes.

**Figura 1 - Matriz Swot**



**Fonte:** <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>

A periodicidade adequada para a realização da análise SWOT varia conforme a dinâmica do mercado na qual a empresa está inserida. Segundo Orlickas (2012), em mercados com maior competitividade e sensíveis a variação constante de tecnologia, ou mudança célere de produtos e/ou serviços, com economia em escala, exige-se uma regularidade maior no uso da ferramenta, a análise SWOT.

O comparativo para uma análise expressiva e de melhor resultado, deve agregar forças e oportunidades e mitigar as fraquezas e ameaças (BERTERO; CURADO, 2015). Lição corroborada por Sabbag (2013), que adenda o uso das forças para compensar fraquezas e ameaças, na avaliação estratégica.

Os fatores ambientais a serem analisados na análise SWOT são: os econômicos, demográficos, tecnológicos, ambientais, sociológicos, políticos/jurídicos e culturais (BERTERO; CURADO, 2015).

---

<sup>1</sup> Termo em inglês para “eficiência”.

Outrossim, deve-se atribuir aos fatores, graus de impactação na firma, variando entre o forte, médio e fraco, sendo que estes variam no tempo, com aumento, diminuição ou manutenção.

#### **2.4.2 Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), é uma metodologia de gestão estratégica que busca equilibrar indicadores financeiros e não financeiros, permitindo uma avaliação abrangente do desempenho organizacional.

Para tanto, o BSC é esquematizado graficamente como uma tabela contendo as perspectivas: financeira, indicadores financeiros; do aprendizado e crescimento, relacionado ao capital humano, investimentos em treinamento e conhecimento objetivando melhorar a produção e o atendimento aos clientes, assim como impulsionar os indicadores financeiros; do cliente, indicadores relativos aos mercados e seus segmentos; e por fim, dos processos internos, através de indicadores de desempenho operacional, visando o alcance da excelência, encantamento dos clientes e melhores resultados financeiros (CHIAVENATO, 2014).

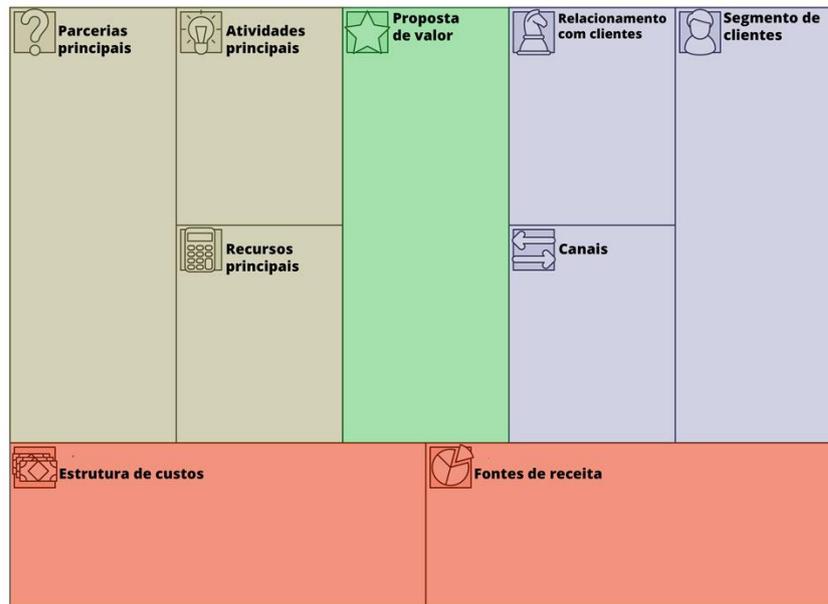
O BSC compõe um mapa estratégico, que segundo Sabbag (2013) compõe uma das ferramentas de análise estratégica que possibilitam a viabilização de sonhos, transformação em projetos plausíveis de concretude.

#### **2.4.3 Canvas e cadeia de valor**

O *Business Model Canvas*, segundo Bertero e Curado (2015), é uma ferramenta direcionada para dar suporte ao delineamento do gerenciamento estratégico que permite o mapeamento de negócios concretos e planejamento de novos.

A ferramenta funciona para garantir a ampla e una visualização sistêmica do negócio, perpassando as barreiras do ambiente interno da firma. Desta forma, para melhor visualização, o modelo é representado em um quadro contendo os seguintes blocos: parcerias; estrutura de custos, para operacionalizar a empresa; principais recursos; principais atividades, execução da proposta de valor; modelo de receitas, captura dos valores; relacionamento com os clientes; canais, pelos quais oferta os produtos; segmento de clientes, público-alvo; e proposta de valor (BERTERO; CURADO, 2015).

**Figura 2 - Modelo Canvas**



www.nomus.com.br

Fonte: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/canvas/>

Segundo Porter, toda empresa possui atividades de execução, produção, comercialização e entrega de seus produtos. O nome dado a essas atividades é Cadeia de valor. Quando uma empresa executa essas atividades com maestria, agrega valor à sua empresa, ganhando vantagem competitiva. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador e assistência pós-venda. (MOORI; ZILBER, 2002).

Em qualquer empresa, as atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas:

- 1) logística interna - são as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, desde o manuseio do produto até devolução para fornecedores;
- 2) operações – quando se transforma os insumos no produto final;
- 3) logística externa - são as atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores;
- 4) marketing e vendas - são as atividades como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços, fazendo com que os compradores se interessem pelo produto;
- 5) assistência técnica - são atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto.

As categorias genéricas das atividades de apoio são:

- 1) aquisição - refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa;
- 2) desenvolvimento de tecnologia - consiste em várias atividades para aperfeiçoar o produto e o processo, podendo apoiar toda a cadeia produtiva;
- 3) gerência de recursos humanos - consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal;
- 4) infraestrutura da empresa - consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, jurídicas, questões governamentais e gerência de qualidade.

As empresas existem independentemente de outras empresas, mas para que sobrevivam, precisam competir entre si. Por trás deste conceito, está a ideia de integração da cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos, é um conjunto de empresas que contribui sequencialmente para a produção e a distribuição de produtos, que vai desde as atividades extrativas até o consumidor final (MOORI; ZILBER, 2002).

As organizações estão cada vez mais enfocando seus negócios nas atividades que elas fazem realmente bem e nas quais possuem vantagem diferencial. O restante é "adquirido externamente", isto é, obtido fora da empresa (MOORI; ZILBER, 2002).

Torna-se fundamental combinar vantagens competitivas com outras empresas na busca de alianças estratégicas e de redes interempresas. Investimentos em sistemas de comunicação, sistemas operacionais de computadores e acesso em alta velocidade à Internet podem facilitar a integração interempresas, mesmo em nível mundial. A celebração de alianças com outras empresas permite, por exemplo, a aquisição de produtos ou processos tecnológicos, a repartição dos custos, a diluição dos riscos, em especial de pesquisas e desenvolvimento, acesso a novos canais e mercados de distribuição (MOORI; ZILBER, 2002).

#### **2.4.4 Ciclo PDCA de Melhorias**

O ciclo PDCA de melhorias, também denominado método de solução de problemas consiste em uma sequência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, que tem por finalidade localizar a causa fundamental de um problema para posteriormente eliminá-lo (WERKEMA, 1995). O conceito de melhoramento contínuo implica literalmente processo sem

fim, questionando repetidamente os trabalhos envolvidos em uma operação (SLACK et al., 2007).

O ciclo PDCA compreende uma série de atividades com o objetivo de melhoramento. Começa com um estudo da situação, durante o qual os dados são reunidos para uso na formulação de um plano de melhoramento. Depois do plano finalizado, ele é implantado. Em seguida, a implantação é verificada para ver se ela realizou o melhoramento previsto. Quando a experiência tem sucesso, é tomada uma medida final, como a padronização metodológica, para assegurar que os novos métodos introduzidos sejam praticados continuamente para manter o melhoramento (IMAI, 1994).

O ciclo PDCA gira sem parar: assim que um melhoramento é feito, ele se torna o padrão que será desafiado com novos planos de mais melhoramentos. Por isso, o PDCA pode ser compreendido como um processo através do qual novos padrões são fixados apenas para serem desafiados, revisados e substituídos por padrões mais novos e melhores. Em síntese, esse método é essencial para a realização do melhoramento e a garantia de que os benefícios dele continuem (IMAI, 1994).

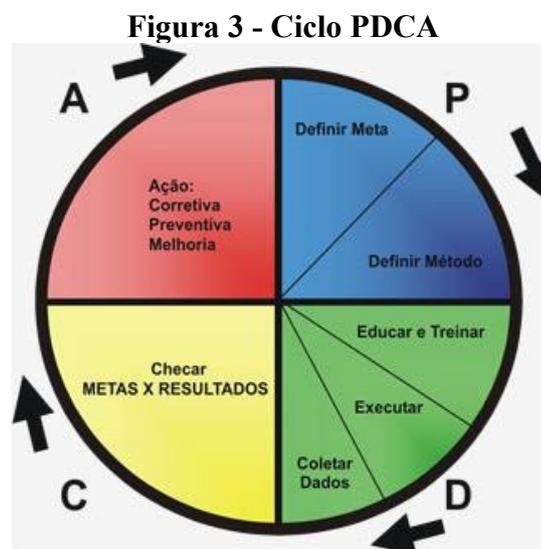
De acordo com Oishi (1995), há quatro fases essenciais de atividades no ciclo PDCA, para a consecução dos objetivos estabelecidos, conforme Figura 3.

P - Plan - Plano

D - Do - Fazer

C - Check - Verificação do resultado da execução

A - Action - Correção do desvio do resultado com relação ao plano; correção para melhor.



Fonte: Canossa (2008)

Oishi (1995) observa que, em cada uma das fases do PDCA, conforme Figura 3, pode-se inserir outro conjunto de PDCA. No Plano (P), existe outro PDCA contido, compreendendo:

P - Fase de definir diretriz, como planejar e coletar dados, informações, opiniões e outros elementos e critérios necessários para o planejamento eficaz.

D - Fase de preparação dos planos propriamente ditos, definindo claramente objetivos e metas a alcançar, prevendo os recursos necessários, estabelecendo cronogramas de atividades e eventos etc.

C - Verificação do plano elaborado, através de uma simulação, adotando as premissas ou elementos utilizados na elaboração do plano, o que resultaria com relação ao objetivo e estimativa dos possíveis desvios.

A - Em posse dos desvios possíveis percebidos, realização das correções das premissas, busca de dados ou informações corretas ou ainda redefinição da diretriz da empresa, e elaboração de novo plano melhorado.

Da mesma forma, ainda segundo Oishi (1995), pode-se estabelecer para a fase de execução (D), as atividades mais detalhadas:

P - Planejamento e programação mais detalhada de execução, compondo todos os recursos necessários relacionando com as datas de início e fim.

D - Execução das atividades, reunindo, utilizando os recursos, dentro do cronograma estabelecido.

C - Verificação dos desvios.

A - Ação para correção dos desvios dentro da execução.

De modo semelhante, pode-se ainda estabelecer um PDCA dentro do C e em A, considerando que tanto na verificação (C) como na ação corretiva (A), deve-se ter subfases de: como executá-la (P), própria execução (D), verificação se bem executado (C) e correção (A) se for necessário (OISHI, 2005).

### **3 PESQUISA DE CAMPO**

#### **3.1 Histórico da empresa**

A empresa iniciou suas atividades no ano de 2007, prestando serviços para a CLN – Concessionária Litoral Norte, responsável pela BA-099, com extensão de 217 km.

Em 2009, firmou seu primeiro contrato no estado de São Paulo com a concessionária CART, sendo, na época, a única empresa especializada em conservação com atuação em 450 km de rodovias.

No ano de 2010, conquistou novos clientes, passando a atender a Rota das Bandeiras e a Concessionária Bahia Norte.

Em 2011, firmou o primeiro contrato com o Grupo CCR no Rodoanel e também com a Duke Energy do Brasil.

Já em 2012, obteve novos contratos com as concessionárias ViaOeste, ViaRondon e Transbrasiliana, além de participar da ampliação do Rodoanel. Neste mesmo ano, expandiu sua atuação para o estado de Pernambuco com os projetos Concess e Rota do Atlântico.

Em 2013, manteve o crescimento com contratos firmados com a Rota dos Coqueiros e a EcoVias, ampliando sua cobertura para mais 500 km de rodovias.

No ano seguinte, 2014, expandiu-se para a região Centro-Oeste, alcançando 500 km com a Rota do Oeste, 850 km com a MS Via e 220 km com a MGO Rodovias.

Em 2015, iniciou contrato com a concessionária Tamoios, responsável pelo Litoral Norte do estado de São Paulo, com 80 km de rodovia.

Em 2016, a Vivante adquiriu participação minoritária da BC2, permitindo sua expansão e atuação no segmento de obras de infraestrutura e pavimentação.

O ano de 2017 marcou o início de contratos com a CPFL Piratininga (setor de energia) e com o Metrô Bahia (setor de mobilidade/ferrovia). Ainda nesse ano, houve a ampliação das atividades de conservação rodoviária no estado do Rio Grande do Sul, em parceria com a Ecosul (Grupo Ecorodovias).

Em 2018, foi concretizado o spin-off para a criação da BC2 Infraestrutura. Foram firmados novos contratos com as concessionárias Entrevias e Centrovias/Arteris, e teve início a operação da Usina de Asfalto da empresa.

No ano de 2019, a empresa passou a atuar na Rodovia do Aço e na área de saneamento básico, firmando novos contratos de serviços com a BRK Ambiental.

A BC2 Construtora é uma empresa líder de mercado, especializada na prestação de serviços de manutenção, conservação, obras e ITS em rodovias, presente em 09 estados brasileiros com atuação em mais de 2.600 Km de rodovias e uma estrutura com mais de 1500 colaboradores.

Conforme a história da empresa a BC2 tem como clientes grandes concessionárias de rodovia e energia do país. Presta serviços multifuncionais, com ênfase em engenharia, na área

de infraestrutura, principalmente nos modais de rodovias, ferrovias, aeroportos, portos e, subsidiariamente, em áreas urbanas específicas.

Sua missão é desenvolver soluções em prestação de serviços multifuncionais, com foco em engenharia e área de infraestrutura, para atender com excelência seus clientes, agregando valores à sociedade, às organizações e aos indivíduos.

Realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa exploratória e os dados qualitativos utilizados foram coletados por meio de um questionário de entrevista com os colaboradores da empresa.

O questionário composto por 25 perguntas abertas foi desenvolvido com embasamento na análise SWOT, sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Essa técnica de planejamento estratégico é utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projetos. Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados apresentados demonstraram que a empresa tem bem definido em sua estrutura organizacional a missão, visão e valores, refletindo seu posicionamento no mercado e seu compromisso com a excelência e a sustentabilidade. Além disso, investe em tecnologias de ponta e equipamentos modernos, o que a diferencia da concorrência e assegura sua atuação em segmentos estratégicos como rodovias, ferrovias, portos e aeroportos.

A capacitação dos colaboradores é realizada conforme a necessidade operacional, sobretudo nas funções que exigem manuseio de equipamentos específicos, como o caminhão de hidrojateamento. A empresa valoriza o conhecimento técnico e mantém um quadro de profissionais qualificados, o que garante a qualidade dos serviços prestados.

Entre os principais diferenciais competitivos da BC2 estão a sua estrutura física distribuída por trechos operacionais, a ampla capacidade de atendimento e o uso de equipamentos modernos. Além desses aspectos, observa-se o compromisso com a entrega de resultados, o que é valorizado pelos seus clientes.

Contudo, alguns desafios foram identificados. O gestor aponta a rotatividade da mão de obra como uma das principais dificuldades enfrentadas, agravada pelas condições exigentes do trabalho em rodovias. A dependência das condições climáticas também é uma limitação importante, pois afeta diretamente o cumprimento dos cronogramas. Apesar dessas dificuldades, a organização apresenta estratégias para mitigar os riscos e manter a qualidade dos serviços.

Em termos de governança, a empresa segue rigorosamente as normas estabelecidas pelas concessionárias e pela ARTESP, reforçando seu compromisso com a conformidade legal e contratual. O gestor não identifica falta de planejamento estratégico, embora reconheça contratempos operacionais relacionados às entregas.

Com a fusão com o Grupo GPS em 2020, novas oportunidades de expansão surgiram, fortalecendo ainda mais a atuação da empresa no setor. A comunicação com o mercado é feita por meio de entregas bem-sucedidas e participação em licitações. O relacionamento com os clientes é consolidado e inclui concessionárias de grande porte, o que reforça a credibilidade e a competência da empresa.

O gestor destaca que não há concorrentes diretos com a mesma estrutura e capacidade de atuação, mas reconhece o aumento dos custos operacionais, especialmente com equipamentos e combustíveis, além da escassez de mão de obra qualificada permanece como um desafio importante a ser enfrentado pela empresa.

A partir da análise das respostas obtidas, foi possível elaborar a matriz SWOT de Chiavenato (2014), conforme Figura 4.

Figura 4 - Matriz SWOT

ASPECTOS INTERNOS	<b>FORÇAS</b>	FRAQUEZAS
	Investimentos em equipamentos de última geração para oferecer eficiência e qualidade aos clientes, tendo governança corporativa, garantindo transparência e segurança aos seus colaboradores. É a maior empresa de conservação de rotina em rodovias pedagiadas do país, especializada na prestação de serviços de manutenção, conservação, obras e ITS em modais de transporte como rodovias, portos, aeroportos e ferrovias. Comprometimento para a entrega das metas impostas junto aos clientes.	Vulnerabilidade ao ambiente externo (depende das condições climáticas para a entrega do cronograma que imposto pelas concessionárias) Necessidade de fidelização da mão de obra, rotatividade da frente de trabalho. Clientes específicos, o que pode criar dependência.
ASPECTOS EXTERNOS	<b>OPORTUNIDADES</b>	AMEAÇAS
	Grande gama de clientes. Estrutura e capacidade para grandes obras.	Dificuldade no atendimento da demanda nos prazos estipulados. Aumento do custo das mercadorias e equipamentos Escassez de mão de obra, pois os colaboradores ficam à mercê do tempo e dos perigos que um trabalho em rodovia pode oferecer.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A partir da elaboração da matriz SWOT, constatou-se que a principal fragilidade da empresa está na gestão dos colaboradores, especialmente no elevado índice de rotatividade. Há insatisfação dos funcionários com os incentivos oferecidos pela empresa como motivo para buscar novas oportunidades no mercado. Além disso, a alta rotatividade tem impacto direto na qualidade das entregas, pois, a cada novo desligamento, há um período de adaptação e treinamento que pode comprometer o cumprimento dos prazos estabelecidos pelos clientes.

Com relação a maior participação e redução do turnover apresentadas pelo gestor, Silva e Oliveira (2020) salientam que programas de valorização do colaborador, com foco em desenvolvimento profissional, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, tendem a reduzir os índices de rotatividade.

Chiavenato (2015) de que a interação entre pessoas e organizações, mesmo sendo um processo complexo, que envolve múltiplas variáveis, pode ser explicada pela troca de incentivos e contribuições. Tal afirmativa pode ser justificada adotando-se como premissa que a organização é um sistema cooperativo racional, com a finalidade de otimização da cadeia produtiva,

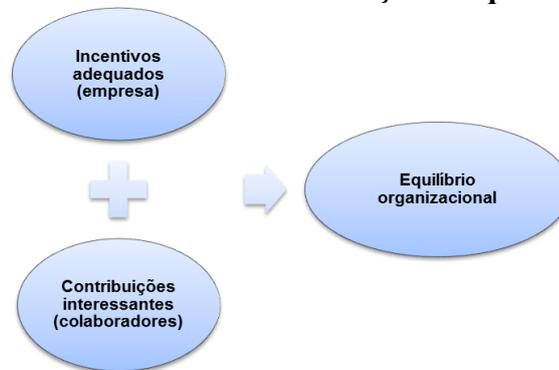
De acordo com Marras (2021) e Chiavenato (2015), os indivíduos vão cooperar, no contexto organizacional, em razão diretamente proporcional à contribuição ao alcance de seus próprios objetivos pessoais, e os incentivos adquiridos podem ser monetários ou não monetários.

Chiavenato (2015), incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes, que podem advir sob diversas formas, e, portanto, não se restringem apenas a salário, e englobam também prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, supervisão aberta, elogios, entre outros. Os incentivos possuem um valor de utilidade subjetivo, tendo em vista a variação de indivíduo para indivíduo.

Segundo Silva e Oliveira (2020) e Chiavenato (2015), há uma relação intrínseca entre incentivos e contribuições; as contribuições são compreendidas como o pagamento que o indivíduo efetua à organização na qual está inserido, e que, assim como os incentivos, podem advir sob formas variadas, desde o próprio trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade etc. Assim como os incentivos, as contribuições também possuem valor de utilidade variável, e neste caso, em função da organização a que se referem.

Fazendo um contraponto entre os conceitos explicitados, entende-se que o equilíbrio organizacional ocorre justamente quando a organização consegue remunerar seus integrantes com os incentivos adequados, para que eles, por sua vez, continuem a fazer contribuições interessantes à organização.

**Figura 5- Relação entre incentivos contribuições e equilíbrio organizacional**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Parte-se da afirmação de Souza (2005) de que o uso que uma pessoa dá às suas capacidades varia em função de sua motivação. São os desejos, carências, necessidades, ambições, e os medos, entre outros fatores, que irão ditar seu comportamento, inclusive no ambiente organizacional.

Especificamente sobre a relação entre motivação e comportamento, Bergamini (2013) observa que a diversidade de interesses existente é diretamente proporcional à diversidade do comportamento motivacional, tendo em vista que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Partindo da afirmativa de que deve sempre haver uma necessidade servindo como motivador ou energizador do comportamento, antes que este comportamento ocorra, Archer (1997) afirma que todo comportamento é motivado, e ainda, que não é a presença ou a ausência de motivação que determina se o comportamento será não frustrado ou frustrado, mas a presença ou ausência de algum grau de satisfação. A motivação é, portanto, uma pressão que atua no direcionamento do comportamento do indivíduo.

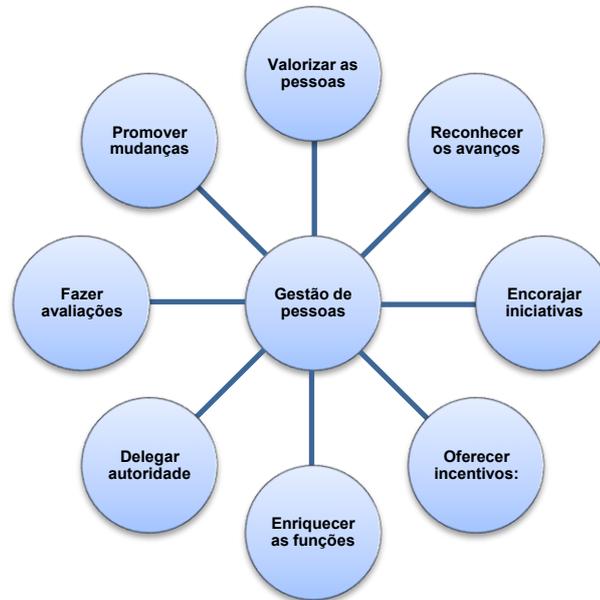
Gil (2007) entende os motivos ou necessidades como impulsionadores e mantenedores do comportamento dos indivíduos, e, portanto, interiores a ele, sempre se projetando em direção a objetivos exteriores. Sob este enfoque, a motivação é a força que estimula as pessoas a agirem, e tem origem numa necessidade. Cabe ressaltar, que cada indivíduo tem suas próprias motivações, geradas por necessidades distintas e também não se pode afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra, pois a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, intrínsecas às pessoas.

Assim, a motivação dita o comportamento (SOUZA, 2005, ARCHER, 1997), estimula as pessoas a agirem (GIL, 2007) e varia em função da diversidade de interesses (Bergamini, 2013, Gil, 2007). Percebe-se, portanto, a importância deste fator no contexto organizacional e suas implicações na produtividade no trabalho.

De acordo com Gil (2007), há fundamentos da proposta de gestão que auxiliam a mitigar problemas relacionados a produtividade e rotatividade.

A Figura 6 contém os fundamentos da presente proposta para a gestão de recursos humanos na empresa

**Figura 6 - Fundamentos da proposta para a empresa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A descrição das ações a serem implementadas foi fundamentada em Gil (2007) e estão especificadas a seguir:

**Valorizar as pessoas:** esta valorização refere-se a fatores relacionados ao desempenho; hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano.

**Reconhecer os avanços:** consiste em fazer com que o indivíduo sinta que está contribuindo, e no caso de se apontar possíveis falhas, estas devem vir seguidas de orientações no sentido de melhorar, ou seja, de crítica construtiva.

**Encorajar iniciativas:** solicitar a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas depende da existência de condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas. Para isso, pode ser interessante que a organização institucionalize um sistema de recepção de sugestões, o que pode ser feito através de caixas de sugestões e de reuniões do tipo *brainstorming*.

**Oferecer incentivos:** neste ponto, é importante destacar que a concessão de incentivos como elementos motivadores não pode confundir-se com a concessão de aumentos salariais ou de benefícios pessoais ou familiares. Os incentivos devem focar sempre o desenvolvimento do indivíduo a nível de equipe, dentro da organização.

**Enriquecer as funções:** esse procedimento consiste em dividir o grupo em equipes de pessoas com habilidades intercambiáveis e torná-las responsáveis por uma tarefa menor, mas completa. À medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se

maior comprometimento dos empregados e favorece-se o desenvolvimento de novas habilidades. No entanto, é importante considerar que isso poderá exigir treinamento formal.

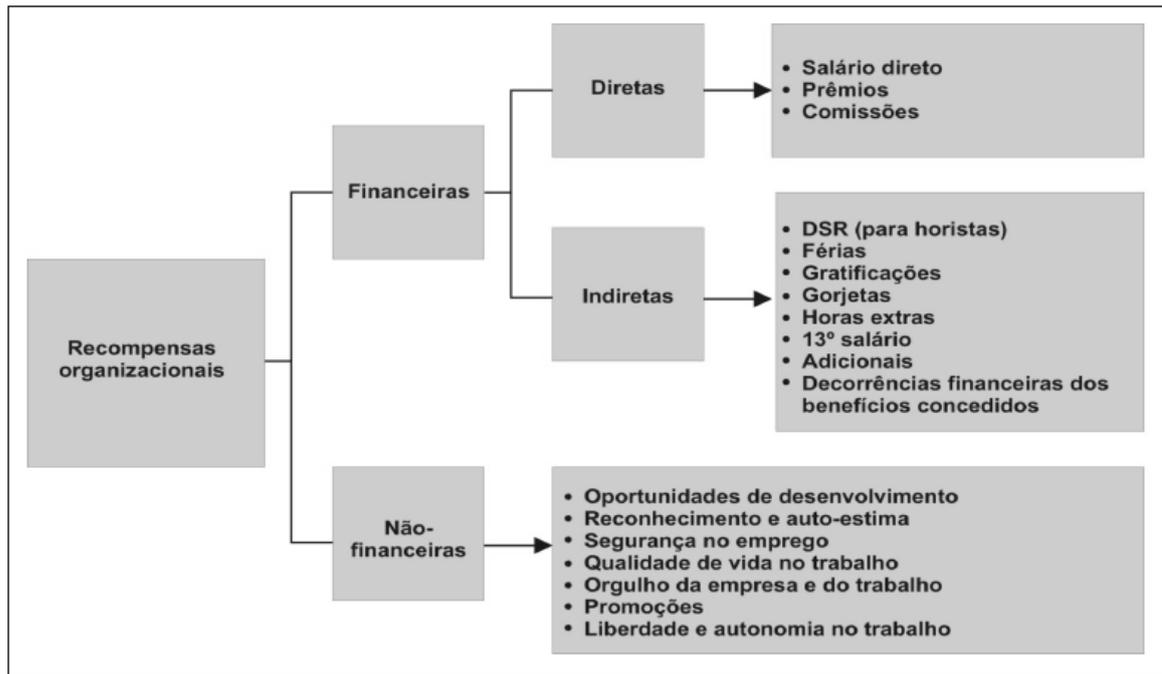
**Delegar autoridade:** a maioria das pessoas tende a especializar-se nas tarefas que desempenham e, com o tempo, tornam-se aptas para sugerir e implantar novos procedimentos. Convém, portanto, recorrer a estas pessoas para aprimorar o trabalho. Quando o conhecimento de que dispõem é ignorado, sentem-se desmotivadas e resistem às mudanças impostas de fora. Cabe aqui fazer um comentário à parte, que se refere à necessidade de definir com precisão o nível de autoridade que pode ser delegado, para que se mantenha o controle geral da situação.

**Fazer avaliações:** as avaliações são parte de um plano de desenvolvimento de pessoas e podem propiciar aos indivíduos uma visão objetiva de seus desempenhos anteriores, com a possibilidade de assumir maiores responsabilidades no futuro. Por outro lado, as avaliações possibilitam também medir o nível de motivação da equipe. As avaliações representam uma oportunidade para proporcionar um *feedback* regular aos empregados. Pode-se, inclusive, aproveitar estes momentos para ressaltar suas conquistas e traços positivos.

**Promover mudanças:** participar de novas experiências provoca aumento do interesse, desenvolve a autoestima e o espírito de equipe, independentemente da mudança que se estiver operando. Deve-se também considerar com seriedade os comentários feitos pela equipe com relação às alterações introduzidas.

De acordo com Chiavenato (1999), os sistemas de recompensa podem incentivar os funcionários a colaborar com o crescimento da organização e também proporcionar um maior grau de comprometimento com a empresa, considerando que as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retornos, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio.

**Figura 7 - Tipos de recompensa**

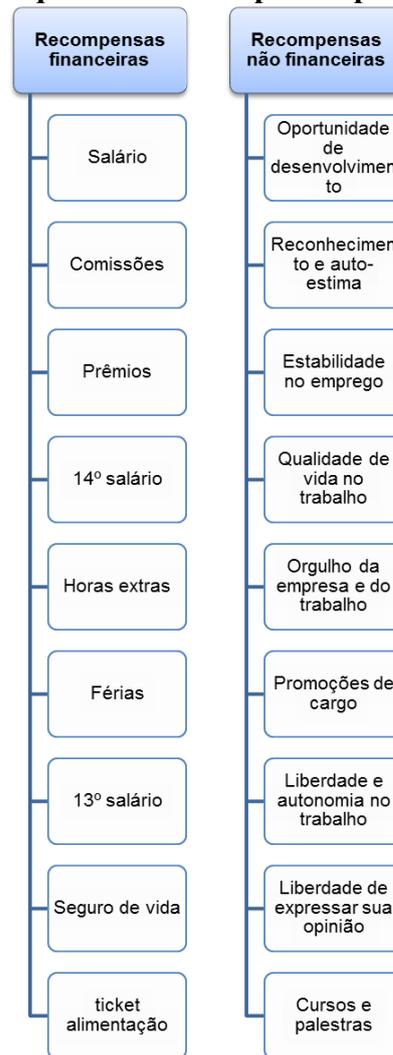


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

As recompensas são classificadas por Dessler (2003); Bergamini (2008); Fischer (2009) e Chiavenato (1999), como financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras são determinadas pelo desempenho individual, consistem no pagamento do funcionário e nos benefícios oferecidos pela empresa. As recompensas não financeiras referem-se aos fatores que afetam a satisfação dos colaboradores.

A partir do embasamento teórico obtido, foi elaborado um esquema de recompensas para a empresa, conforme Figura 8.

**Figura 8 - Esquema de recompensas para a empresa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A produtividade do trabalho é o processo contínuo que procura maximizar o potencial do colaborador motivado, minimizando o tempo e o esforço despendidos, explicitada por Carvalho, et. al. (2014).

Tendo em consideração a produtividade e mitigação da rotatividade no trabalho, é conveniente considerar aqui a premissa de que para que a empresa cresça de modo racional, deve concentrar seus esforços em três áreas simultaneamente: produtividade, qualidade e preparação de recursos humanos.

**Figura 9 - Áreas consideradas para elaboração do plano motivacional na empresa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Pode-se observar que o grau de interesse com que o indivíduo vai utilizar sua capacidade para obter um aumento na quantidade e na qualidade do rendimento de suas tarefas está intrinsecamente relacionado à sua motivação.

Dessa forma, a produtividade na empresa só pode ser aumentada mediante uma mudança comportamental de todos aqueles que participam do processo de produção de bens e de serviços. Esta mudança ocorre quando há novas políticas internas de motivação (Carvalho et. al., 2014).

O presente plano comporta a utilização das ferramentas de gestão de pessoas como fator motivacional. A aplicação destas ferramentas deverá ser estruturada objetivando o melhor desempenho das atividades e o alcance dos objetivos da empresa, de forma a cumprir sua missão.

As ferramentas de gestão a serem utilizadas estão descritas no Quadro 1.

### Quadro 1- Ferramentas de gestão a serem utilizadas na empresa

Pesquisa de clima	Feedback	Avaliação de desempenho	Programa de treinamento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifica no ambiente de trabalho, os pontos fortes e de melhoria da instituição, conforme a visão de seus próprios colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é uma ferramenta utilizada em gestão de pessoas para dar ao colaborador um “retorno” sobre seu desempenho no trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilizada para medir o desempenho de um colaborador frente ao desempenho que se espera para a atividade ou função para qual este foi contratado. É baseada em indicadores de desempenho que são definidos de acordo com os objetivos do cargo aliados aos objetivos institucionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A definição de um programa de capacitação deve estar atrelada aos objetivos e estratégias da instituição.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) com base em Alves (2013)

Os resultados esperados estão subdivididos em quatro categorias, conforme Alves (2012): pesquisa de clima, *feedback*, avaliação de desempenho e programa de treinamento, que são as ferramentas de gestão a serem utilizadas na empresa.

Com a pesquisa de clima, que deve ser a primeira ferramenta a ser utilizada, pretende-se conhecer os principais fatores motivadores ou desmotivadores entre os colaboradores. Esta é, basicamente, uma ferramenta de diagnóstico. Após este primeiro momento, a pesquisa de clima poderá auxiliar no melhoramento do ambiente de trabalho e da percepção dos colaboradores sobre a empresa. Esta ferramenta permite também a identificação dos pontos críticos para o desenvolvimento posterior de programas de melhoria e aperfeiçoamento do pessoal.

O *feedback* pode ser entendido como uma forma de demonstrar respeito e interesse, por parte do gestor, sobre a evolução do colaborador dentro da empresa, no que se refere ao seu trabalho. Indica também a preocupação com a qualidade das atividades desempenhadas, por parte do gestor. Uma vantagem na utilização desta ferramenta reside na facilidade de sua aplicação, por meio de entrevistas, questionários ou avaliações.

A avaliação de desempenho tem por objetivo fornecer uma visão geral dos perfis dos profissionais atuantes na empresa, assim como dos aspectos que podem afetar o desempenho. Fornece informações sobre o desempenho dos colaboradores para o atingimento dos objetivos da empresa. Esta ferramenta permite também a identificação das necessidades dos

colaboradores, no que se refere aos aspectos de treinamento e desenvolvimento. A partir da avaliação de desempenho, poderão ser realizados realocações e desligamentos de colaboradores.

A criação de um programa de treinamento pode refletir na motivação dos colaboradores e influenciar a receptividade em caso de atribuição de novas tarefas e funções, considerando que os colaboradores se sentirão mais preparados. Outro resultado esperado com esta ferramenta refere-se à melhoria do trabalho executado, devido à orientação recebida. Além disso, espera-se que o programa de treinamento possa servir como instrumento de incentivo à qualificação dos colaboradores.

Os resultados esperados com a implementação do presente plano estão contidos no Quadro 2.

**Quadro 2: Ferramentas de gestão e seus principais benefícios**

PESQUISA DE CLIMA	FEEDBACK	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	PROGRAMA DE TREINAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer os principais fatores que desmotivam ou motivam a equipe;</li> <li>• Melhorar o ambiente de trabalho e a percepção referente à instituição.</li> <li>• Identificar os pontos críticos para balizar programas de melhoria e aperfeiçoamento interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma forma de demonstrar respeito e interesse por parte do gestor no processo de melhoria do colaborador;-</li> <li>• Uma maneira de cuidado e apreço por parte do gestor para o colaborador indicando preocupação na qualidade das atividades desempenhadas;</li> <li>• De fácil e simples aplicação que pode ser feito através de entrevistas, questionários e avaliações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão geral do perfil dos profissionais avaliados e dos aspectos que afetam diretamente o desempenho da instituição;</li> <li>• Informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o atingimento dos objetivos institucionais;</li> <li>• Identificação das necessidades de colaboradores e gestores em termos de treinamento e desenvolvimento;</li> <li>• Promoção, realocação ou desligamento de pessoas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação dos colaboradores.</li> <li>• Receptividade individual para exercício de novas funções e tarefas.</li> <li>• Melhoria da qualidade do trabalho executado.</li> <li>• Incentivo à qualificação das equipes.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Portanto, as ferramentas de Silva e Oliveira (2020) e Chiavenato (2015), Gil (2007); Dessler (2003); Bergamini (2008); Fischer (2009); Carvalho et. al. (2014) e Alves (2013), favorecem na apresentação de alternativas para mitigar a rotatividade de mão de obra, aumentar motivação e melhoria de qualidade nos serviços; desafios estes apontados pelo gestor da empresa BC2.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações atuais possuem desafios com relação a gestão organizacional, principalmente na gestão de pessoas. A rotatividade de mão de obra representa um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas, especialmente em setores que demandam alta qualificação técnica e engajamento constante, como o de engenharia e infraestrutura rodoviária. A alta taxa de *turnover* pode comprometer a continuidade dos projetos, impactar negativamente a produtividade e gerar custos adicionais com recrutamento e treinamento (CHIAVENATO, 2022; MARRAS, 2021). Além disso, a ausência de políticas eficazes de retenção e motivação interfere diretamente na satisfação dos colaboradores e na construção de um ambiente organizacional saudável (SILVA; OLIVEIRA, 2020). Para lidar com essa complexidade, é fundamental desenvolver práticas integradas de gestão de pessoas que considerem tanto recompensas financeiras quanto não financeiras, visando à fidelização dos profissionais (DESSLER, 2003; BERGAMINI, 2008).

Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo identificar e propor medidas estratégicas para reduzir a rotatividade de colaboradores em uma empresa de engenharia e infraestrutura rodoviária. O foco recaiu na valorização da motivação e da qualidade de vida no trabalho, por meio da implementação, com a aplicação de ferramentas de gestão estratégica. A intenção foi elaborar alternativas de gestão de pessoas que contribuísse para o fortalecimento do vínculo entre os colaboradores e a organização, promovendo não apenas a permanência dos talentos, mas também melhorias na eficiência operacional e no cumprimento de prazos.

Ao longo da pesquisa, foram abordadas práticas voltadas à otimização da gestão de recursos humanos, com base nas ferramentas de Silva e Oliveira (2020) e Chiavenato (2015), Gil (2007); Dessler (2003); Bergamini (2008); Fischer (2009); Carvalho et. al. (2014) e Alves

(2013), além da adoção de ações voltadas à capacitação contínua e reconhecimento do desempenho individual e coletivo. A fidelização da mão de obra mostrou-se essencial para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados e para a construção de uma cultura organizacional sólida, alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Os resultados evidenciaram a importância do capital humano como fator determinante para o sucesso organizacional. Conforme Chiavenato (2022), a relação entre indivíduo e organização deve ser baseada em reciprocidade, onde ambos se desenvolvem mutuamente. Dessa forma, estratégias que promovam a motivação intrínseca e o sentimento de pertencimento são fundamentais para reduzir o *turnover* e construir equipes mais engajadas.

Conclui-se, portanto que para melhorar desempenho dos colaboradores e mitigar a rotatividade, ferramentas foram apresentadas, com a finalidade de gerar impacto positivo na redução de turnover e reter talentos. Para futuras investigações, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, a fim de avaliar a efetividade das ações implementadas ao longo do tempo. Além disso, expandir a análise para outras empresas do setor pode enriquecer a compreensão do fenômeno da rotatividade e subsidiar a formulação de políticas organizacionais mais eficazes e adaptadas às realidades específicas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, D. P. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP.** 25 f. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão e Políticas Públicas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BERTERO, C. O; CURADO, I. B. **Estratégia empresarial.** São Paulo: Pós ADM Fundação Getúlio Vargas, 2015.

CANOSSA, S. Masp para líderes em RH. **Adm today: tudo sobre administração de empresas.** Disponível em: <http://www.admtoday.com/.../2008/02/ciclo-pdca.jpg>. Acesso em 22 maio 2021.

- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: Campus, 2015.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: métodos e modelos para gestão de pessoas na empresa moderna**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- GARCIA, E. O. P. **Visão sistêmica da organização: conceitos, relações e eficácia operacional**. Curitiba/PR: Intersaberes, 2016.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- IMAI, M. **O kaizen**. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1994.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 19. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.
- OISHI, M. **TIPS: técnicas integradas na produção e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba/PR: Intersaberes, 2012.
- SABBAG, P. Y. **Criação e viabilidade de projetos e gerenciamento de projetos: gerenciamento de projetos e empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- SILVA, Juliana de Souza; OLIVEIRA, Lucas Mendes. Práticas de retenção de talentos e seus efeitos sobre o turnover: um estudo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 1-18, 2020.
- SILVA, P. B. **Turnover: um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico**. 2012. 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2012.

SOUZA, L. L. **A teoria da relatividade na gestão de pessoas**: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH)**. Turnover nas empresas brasileiras e seus impactos financeiros. Disponível em: <https://www.abrhbrasil.org.br>. Acesso em: **19 mar. 2025**.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE)**. Pesquisa Anual da Indústria da Construção – PAIC 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: **19 mar. 2025**

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE)**. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: **19 mar. 2025**.

**ANEXOS**

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

O questionário aplicado foi composto por 25 perguntas abertas.

### 1 Possui Missão, Visão e Valores?

*Nosso Negócio é prestar serviços multifuncionais, com ênfase em engenharia, na área de infraestrutura, principalmente nos modais de rodovias, ferrovias, aeroportos, portos e, subsidiariamente, em áreas urbanas específicas.*

*Missão: Desenvolver soluções em prestação de serviços multifuncionais, com foco em engenharia e área de infraestrutura, para atender com excelência seus clientes, gerando valores a sociedade, às organizações e aos indivíduos.*

*Visão: Ser líder de mercado na prestação de serviços multifuncionais, com foco em serviços de engenharia, na área de infraestrutura.*

*Valores: ética, comprometimento, pro atividade, inovação, qualidade, sustentabilidade.*

### 2 Existem treinamentos para os funcionários?

*Para funções que necessitam de um treinamento para lidar com o equipamento que utilizamos.*

*Ex: Silverjet (caminhão de hidrojateamento para limpeza de galerias pluviais, entre outros.*

### 3 Qual o diferencial da empresa?

*Uma empresa que investe em equipamentos de última geração para oferecer eficiência e qualidade aos clientes, tendo governança corporativa como diferencial, e garantindo transparência e segurança aos seus mais de 3.000 colaboradores.*

### 4 Qual a vantagem competitiva?

*É a maior empresa de conservação de rotina em rodovias pedagiadas, presente em mais de 6.500 km de estradas do país. Especializada na prestação de serviços de manutenção, conservação, obras e ITS em modais de transporte como rodovias, portos, aeroportos e ferrovias. Atuamos também no setor elétrico com serviços de manutenção de áreas verdes num raio de aproximadamente 500 Km de concessão.*

5 Quis vantagens oferecem aos funcionários?

*A qualificação e capacitação profissional são princípios fundamentais para o desenvolvimento e execução dos nossos serviços, por isso nos Contratos mantemos um quadro de funcionários de alta capacitação técnica tendo, entre outras funções, engenheiros civil, eletricitista, agrônomo e de segurança do trabalho, bem como outras funções que necessitam à realização de um trabalho específico.*

6 Do que os clientes mais gostam?

*O comprometimento para a entrega das metas impostas.*

7 Como é a gestão de trabalho?

*Os trechos das rodovias são divididos por quilômetros onde cada trecho possui sua base, com uma sede administrativa e garagem para os veículos e saída dos funcionários.*

8 Possui site?

*Sim: <http://www.bc2.com.br/>*

9 Quais desvantagens a equipe enfrenta?

*O ambiente externo é a maior desvantagem que enfrentamos por se tratar de um segmento que depende totalmente das condições climáticas, ficamos refém deste empecilho quando o tempo não ajuda para a entrega do cronograma que nos é imposta pelas concessionárias.*

10 Como é o cumprimento das regras?

*Seguimos as diretrizes da concessionária e do poder concedente (ARTESP).*

11 Podem melhorar em qual aspecto?

*Uma fidelização da mão de obra que procuramos na região que nos instalamos, a rotatividade da frente de trabalho é grande e isso nos impossibilita de fazer um trabalho com comprometimento do funcionário.*

12 Falta planejamento estratégico?

*Acredito que não, porém encontramos alguns contratempos mediante as entregas e cobranças que somos “obrigados” a ter com o funcionário.*

13 Houve grandes alterações na empresa?

*Sim, no começo do ano de (2020) houve a fusão da BC2 Construtora com o Grupo GPS, que incorporou mais algumas construtoras se tornando um grupo só.*

14 Quais são os meios de propagandas da empresa?

*Focamos em um grupo de clientes específicos, os quais nosso marketing é feito com as entregas do que nos propõe com obras realizadas com os melhores equipamentos de qualidade e em um tempo diferenciado das outras construtoras deste seguimento. Participamos ativamente de licitações de concessionárias, onde brigamos por um preço justo.*

15 Quantidade de clientes.

*CCR, CLN, CPFL, Grupo Arteris, AB Concessões, Bahia Norte, Duke Energy, Ecovias, MGO Rodovias, Rodovias do Tiete, Rota das Bandeiras, Via Rondon, Triunfo, CART, AESYS, Invepar, NRT, OAS, Rota do Atlântico, Rota do Oeste, Rota dos Coqueiros, ACCIONA Concessões, Tamoios, ODEBRECHT, essas são as principais conquista que participamos desde a sua iniciação, no entanto o Grupo GPS tem uma gama de clientes muito além das citadas.*

16 Você conhece seus concorrentes? Onde os concorrentes falham?

*Sim, acreditamos que eles falham justamente onde é nosso diferencial, que é na capacidade de atendimento e estrutura que temos, não existe empresa (que seja do nosso conhecimento), com*

*maquinários e capacidade para realizar as obras em um trecho tão extenso como o que conseguimos com a concessionária Eixo, que hoje detém o maior trecho já concessionado no estado de SP.*

17 Outras empresas buscam alianças?

*Pela fusão do grupo GPS várias empresas pequenas englobaram em uma só, nomes diferentes, mas que fazemos parte de um só grupo.*

18 Existem novas oportunidades surgindo?

*Sim, exatamente por conta desta fusão o campo de atuação se estende.*

19 Do que os clientes reclamam?

*Quando a demanda da ARTESP está muito alta e não conseguimos atendê-las. De qualquer forma o cliente não é prejudicado, pois em nosso contrato quando não cumprimos os que nos cabe dentro do acordo do contrato, a concessionária nos repassa a multa.*

20 Quem são os concorrentes?

*Construtoras menores, que trabalham com pequenos trechos e com o preço não competitivos e não oferecendo a nossa estrutura.*

21 O custo das mercadorias está aumentando?

*Sim, por trabalharmos com equipamentos de alto custo e um serviço pesado, o custo de manutenção destes equipamentos é alto. Além do combustível (gasolina, diesel, geradores...) que precisamos para mantê-los em funcionamento.*

22 Há escassez de algum recurso essencial?

*Com o que vivenciamos, no início da pandemia corremos o risco de ter que parar nossas atividades, pois dependemos totalmente dos caminhões e os caminhões dependem de*

*combustível para deslocamento ao longo da rodovia além dos combustíveis utilizados nos equipamentos manuais. Hoje nossa maior problema é a mão de obra humana.*

23 Os fornecedores são confiáveis?

*Buscamos sempre fidelidade dos nossos fornecedores e procuramos aumentar o leque de opções que temos para não ficarmos reféns de um único estabelecimento.*

24 Escassez de mão de obra?

*Na mão de obra humana sim, por ser um segmento pesado e sofrido, pois os colaboradores ficam à mercê do tempo e dos perigos que um trabalho em rodovia pode oferecer.*

25 Quais empresas novas poderiam nos ameaçar?

*A princípio não temos conhecimento de uma empresa nova que venha a nos ameaçar por nosso ramo de trabalho ser um ramo muito específico, são poucas as construtoras que tem especialidade, capacitação e capital para este segmento.*