

Rotatividade E Retenção De Talentos Em Instituições De Ensino Superior: Um Estudo Organizacional Aplicado

Ellis Vitória Aricanati Lima¹, Hayssa Solene Cordeiro Paes²

Tássia Patricia Silva Do Nascimento³

(Graduando Em Administração/ Fametro, Brasil)

(Graduando Em Administração/ Fametro, Brasil)

(Doutora Com Ênfase Em Gestão E Inovação/ Universidade Federal Do Amazonas, Brasil)

Resumo:

O presente diagnóstico organizacional tem como finalidade analisar de forma sistemática o setor administrativo da Universidade Alpha, com o propósito de identificar os fatores que contribuem para a elevada rotatividade de colaboradores. Nesse sentido, o estudo busca compreender o perfil dos funcionários desligados, os principais motivos apontados para a saída, bem como avaliar o clima organizacional e as práticas de gestão de pessoas adotadas pela instituição. A investigação também abrange a análise das condições de trabalho, dos processos administrativos e do alinhamento existente entre as expectativas institucionais e as dos colaboradores.

Os resultados obtidos evidenciam a necessidade de aprimoramento em aspectos como comunicação interna, práticas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional e adequação da política de bolsas e remuneração. Observou-se que o valor atualmente ofertado encontra-se abaixo da média de mercado, o que contribui para a insatisfação dos estagiários e impacta significativamente sua permanência na instituição. A partir das evidências levantadas, foram elaboradas propostas estratégicas voltadas à redução da rotatividade, ao fortalecimento do engajamento e à construção de um ambiente organizacional mais motivador, alinhado aos princípios de eficiência, satisfação dos colaboradores e melhoria contínua.

Palavras-chave: *Rotatividade. Clima organizacional. Remuneração*

Date of Submission: 19-05-2026

Date of Acceptance: 29-05-2026

I. Introdução

As organizações contemporâneas enfrentam diversos desafios relacionados à gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito à permanência e ao engajamento dos colaboradores. A alta rotatividade de funcionários pode gerar impactos negativos para as instituições, como aumento de custos com recrutamento e treinamento, perda de conhecimento organizacional e prejuízos ao clima de trabalho. Nesse contexto, torna-se essencial desenvolver estratégias que contribuam para a valorização dos colaboradores e para a criação de um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

A Universidade Alpha – Universidade de Ensino e Pesquisa Ltda., fundada no ano 2000, consolidou-se como uma das principais referências em ensino superior na região Sul do Brasil. A instituição se destaca pela oferta de cursos nas modalidades presencial, semipresencial e a distância, além de desenvolver programas de empregabilidade e ações voltadas à comunidade. Reconhecida pela qualidade acadêmica, inovação e compromisso social, a universidade apresenta crescimento constante. Entretanto, assim como ocorre em muitas organizações em expansão, o setor administrativo enfrenta desafios relacionados à permanência de colaboradores, o que pode afetar a continuidade dos processos e a eficiência das atividades.

Diante desse cenário, surge a necessidade de buscar soluções que contribuam para fortalecer a retenção de talentos e melhorar o ambiente de trabalho. Assim, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: quais estratégias podem ser desenvolvidas para melhorar a permanência dos colaboradores no setor administrativo da Universidade Alpha, considerando o perfil dos funcionários e os fatores que influenciam sua permanência na organização?

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver estratégias que contribuam para melhorar a permanência dos colaboradores no setor administrativo, considerando o perfil dos funcionários e os fatores que influenciam sua permanência na empresa. Como objetivos específicos, pretende-se: a) desenvolver estratégias para melhorar a permanência dos colaboradores no setor administrativo, considerando o perfil dos funcionários e os fatores que influenciam sua permanência na empresa; b) promover melhorias no clima organizacional, nas condições de trabalho e nas práticas de gestão de pessoas no setor administrativo; e c) implementar ações e estratégias de retenção de talentos a partir dos resultados do diagnóstico organizacional. Portanto, ao propor soluções voltadas à retenção de colaboradores e à melhoria do ambiente organizacional, este estudo busca

contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão de pessoas na instituição, favorecendo a valorização dos profissionais e o desenvolvimento organizacional.

II. Referencial Teórico

Diagnóstico Empresarial

O diagnóstico empresarial pode ser compreendido como um processo sistemático de levantamento e análise de dados, com o objetivo de identificar problemas e fragilidades existentes em uma organização, propondo soluções e melhorias que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Nesse contexto, Pinho (2012) destaca que o diagnóstico organizacional é realizado em quatro etapas fundamentais. A primeira consiste na formulação de hipóteses de problemas, considerando fatores internos e externos que possam gerar instabilidade na organização. Em seguida, ocorre a coleta de informações para confirmar ou refutar essas hipóteses, levando em conta o valor estratégico dos dados obtidos.

A terceira etapa envolve a análise crítica das informações coletadas, exigindo uma equipe capacitada para interpretar os resultados com base em conhecimentos técnicos e experiências anteriores. Por fim, realiza-se o diagnóstico propriamente dito, no qual as hipóteses são confirmadas ou rejeitadas. Caso não sejam validadas, novas hipóteses devem ser formuladas, reiniciando o processo de análise, conforme destaca Pinho (2012). Assim, o diagnóstico empresarial contribui para a identificação de problemas, oportunidades de melhoria e apoio à tomada de decisão estratégica dentro das organizações.

Tabela 1: Etapas do Diagnóstico Empresarial

Etapas do Diagnóstico Empresarial		
Etapa	Descrição	Objetivo
1. Formulação de hipóteses de problema	Identificação de possíveis causas de instabilidade (internas ou externas).	Estabelecer um ponto de partida para a investigação.
2. Coleta de informações	Levantamento de dados qualitativos e quantitativos para sustentar ou refutar as hipóteses formuladas.	Obter evidências para validar ou descartar as hipóteses.
3. Análise crítica dos dados	Interpretação dos dados coletados com base em experiências anteriores, benchmarking e conhecimento técnico.	Compreender a realidade da organização de forma aprofundada.
4. Diagnóstico final e retroalimentação	hipóteses; se necessário, reinício do ciclo com novas hipóteses.	ações corretivas e melhorias contínuas.

Fonte: Adaptado de Pinho (2012)

O diagnóstico empresarial é essencial para compreender a realidade organizacional, identificar melhorias e apoiar a tomada de decisões. Ele serve como base do planejamento estratégico, ao analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tornando-se uma ferramenta contínua e indispensável para um planejamento alinhado aos objetivos e ao mercado.

Rotatividade de funcionários: Causas e perfil dos desligados

A rotatividade de funcionários, também conhecida como turnover, refere-se ao movimento de entradas e saídas de colaboradores dentro de uma organização em determinado período. Esse indicador está diretamente relacionado à estabilidade da força de trabalho e ao ambiente organizacional, influenciando aspectos como produtividade, clima organizacional, custos operacionais e desempenho geral da empresa. No setor administrativo, onde a eficiência dos processos depende diretamente da continuidade e da experiência dos profissionais, altos índices de rotatividade podem comprometer a execução das atividades e a qualidade dos serviços prestados.

Para diagnosticar a rotatividade, é necessário analisar dados quantitativos e o perfil dos colaboradores desligados, a fim de identificar padrões e possíveis falhas internas. Segundo Pereira (2017), o turnover é influenciado por fatores econômicos, organizacionais e individuais. Destaca-se também a rotatividade de estagiários, geralmente associada à curta duração dos contratos, à falta de perspectivas e de desenvolvimento, podendo indicar falhas na integração e no acompanhamento, além de impactar a produtividade e a formação de talentos. Diante disso, o quadro a seguir resume os principais elementos observados no diagnóstico da rotatividade no setor administrativo, com base no perfil dos colaboradores desligados e nas causas mais frequentes:

Tabela 2: Perfil dos Desligados

Perfil dos Desligados		
Categoria	Descrição	Observações
Faixa Etária	Predominância entre 20 e 35 anos.	Perfil jovem, início ou meio de carreira.
Tempo de Empresa	Maioria com menos de 3 anos de vínculo empregatício.	Indica possível falha na retenção de talentos.
Cargo Ocupado	Cargos administrativos de nível operacional ou técnico.	Funções com alta demanda e pouca valorização.
Escolaridade	Ensino médio completo ou superior incompleto.	Baixo nível de qualificação formal pode limitar crescimento.
Estagiários Desligados	Jovens com contratos de 6 a 12 meses.	Desligamento por fim do contrato, falta de efetivação ou desmotivação.
Tipo de Desligamento	Voluntário, seguido por desligamentos por baixo desempenho.	A maioria opta por sair da organização.

Fonte: Adaptado de Pereira (2017)

O perfil dos desligados mostra um grupo jovem, com pouco tempo de empresa e atuando em funções operacionais pouco valorizadas. Há dificuldade de retenção, especialmente entre iniciantes e estagiários, além de baixo nível de escolaridade que limita o desenvolvimento. Os desligamentos, em sua maioria voluntários, reforçam a necessidade de estratégias mais eficazes de engajamento, capacitação e valorização dos colaboradores.

Tabela 3: Principais causas da rotatividade no setor administrativo

Principais Causas da Rotatividade no Setor Administrativo		
Causa Identificada	Descrição	Impacto na Organização
Insatisfação com a remuneração	Salários considerados incompatíveis com as funções e responsabilidades.	Desmotivação, perda de talentos para o mercado.
Falta de oportunidades de crescimento	Ausência de plano de carreira ou perspectivas de promoção.	Estagnação profissional e evasão de colaboradores.
Ambiente de trabalho negativo	Clima organizacional ruim, conflitos internos ou ausência de integração.	Queda na produtividade e aumento de pedidos de saída.
Problemas de gestão e comunicação	Liderança ineficiente, falta de feedback e falhas na comunicação interna.	Desalinhamento de objetivos e desengajamento.
Ausência de reconhecimento profissional	Falta de valorização dos esforços e resultados alcançados pelos colaboradores.	Sentimento de desvalorização e baixa retenção.
Desmotivação entre estagiários	Pouca integração, atividades monótonas ou ausência de perspectiva de efetivação.	Rotatividade precoce e dificuldade de formação de talentos

Fonte: Adaptado de Pereira (2017)

Por fim, a tabela mostra que a rotatividade no setor administrativo é causada principalmente por salários baixos, poucas oportunidades de crescimento, ambiente de trabalho negativo e falhas de gestão. Esses fatores geram desmotivação, perda de talentos e queda na produtividade, indicando a necessidade de melhorias na valorização, comunicação e desenvolvimento dos colaboradores.

Clima organizacional e condições de trabalho

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho, abrangendo aspectos como motivação, comunicação, relações interpessoais, reconhecimento, condições físicas e práticas de gestão adotadas pela instituição. Trata-se de um reflexo direto da forma como os funcionários vivenciam e interpretam as políticas, os processos e a cultura organizacional. Um clima positivo tende a gerar maior engajamento, satisfação e produtividade, enquanto um clima negativo pode favorecer conflitos, desmotivação e até mesmo o aumento da rotatividade de pessoal. O conceito de clima organizacional ressalta que diferentes participantes podem perceber o mesmo ambiente de maneiras distintas. Enquanto alguns colaboradores consideram o clima adequado, outros podem avaliá-lo de forma negativa. Portanto, eventuais disfunções no clima nem sempre refletem problemas da organização, mas podem estar relacionadas à percepção individual de cada participante (SANTOS, 2021).

Figura 1: Clima organizacional



Fonte: Santos, (2021)

O clima organizacional negativo é marcado por insatisfação, desmotivação, conflitos e alta rotatividade, prejudicando a produtividade e a reputação da empresa, sendo agravado por falta de reconhecimento e comunicação ineficiente. Já o clima positivo caracteriza-se por um ambiente saudável, com valorização, engajamento, cooperação e comunicação transparente, favorecendo a produtividade e o desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, o clima organizacional é influenciado por fatores psicológicos, físicos, sociais, de comunicação e econômicos, que impactam diretamente o desempenho e a motivação da equipe (Lins et al., 2021).

Tabela 4: Fatores que influenciam o clima organizacional

Fatores que influenciam o clima organizacional		
Fatores	Descrição	Impacto no Clima Organizacional
Psicológicos	Motivação, satisfação, estabilidade funcional e segurança no emprego (segundo o autor, elementos que influenciam a disposição do colaborador).	Podem gerar engajamento e produtividade quando positivos, ou desmotivação e insegurança quando negativos.
Físicos	Disposição do espaço, tamanho da organização, iluminação e ruído (conforme o autor, aspectos do ambiente que afetam interação e desempenho).	Influenciam a concentração, a execução de tarefas e a qualidade da interação social; ambientes desfavoráveis geram erros e estresse.
Sociais	Papel do fundador, estilos de liderança e grupo dominante (segundo o autor, relações e hierarquia que impactam a referência e comportamento da equipe).	Liderança instável e influência negativa de grupos podem causar desmotivação; liderança estável favorece segurança e cooperação.
Comunicação	Efetividade na troca de informações, uso de novas tecnologias (conforme o autor, facilita contato e compreensão entre hierarquias).	Comunicação deficiente gera desequilíbrios e conflitos; comunicação eficaz fortalece alinhamento e engajamento.
Econômicos	Remuneração adequada, pagamento por mérito e prêmios (segundo o autor, reconhecem esforço e desempenho dos colaboradores).	Pagamentos justos e recompensas periódicas promovem motivação e satisfação; atrasos ou baixos salários causam insatisfação e instabilidade.

Fonte: Adaptado de Lins *et al.* (2021)

Ainda de acordo com o autor, compreender e gerenciar adequadamente os fatores que influenciam o clima organizacional é fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ao identificar os elementos que contribuem para a motivação, satisfação e bem-estar dos colaboradores, é possível criar um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e colaborativo (LINS *et al.* 2021). Assim, ações voltadas para o equilíbrio dos fatores psicológicos, físicos, sociais, de comunicação e econômicos fortalecem a cultura organizacional e promovem um clima positivo, capaz de sustentar resultados consistentes e o desenvolvimento contínuo da equipe.

Conforme Da Cruz (2023), a gestão eficaz de uma organização depende da capacidade de seus líderes em compreender as particularidades de cada contexto e adaptar práticas de acordo com as necessidades da empresa. Profissionais que possuem uma visão ampla dos processos internos e do mercado, além de habilidades para se relacionar e extrair o melhor de cada colaborador, são essenciais para garantir produtividade e qualidade. Assim, um bom gestor não se limita a comandar, mas também orienta e atua como mentor, promovendo o desenvolvimento da equipe e conduzindo a empresa ao sucesso. Além das habilidades do líder, a gestão de pessoas no setor administrativo exige atenção às condições de trabalho oferecidas aos colaboradores. Fatores como carga horária adequada, ambiente seguro e saudável, clareza nas atribuições e acesso a recursos necessários impactam diretamente a motivação, a produtividade e a satisfação da equipe. Quando a organização investe na melhoria dessas condições, cria-se um cenário favorável para que os profissionais desempenhem suas funções com mais eficiência e se sintam valorizados, fortalecendo o vínculo entre colaboradores e empresa.

Tabela 5: Impactos dos fatores de gestão de pessoas na equipe

Impacto dos Fatores de Gestão de Pessoas na Equipe		
Aspecto da Gestão de Pessoas	Aspecto da Gestão de Pessoas	Aspecto da Gestão de Pessoas
Habilidades do líder	Capacidade de liderar, orientar e motivar os colaboradores.	Melhora o engajamento e a produtividade da equipe.
Carga horária adequada	Organização de horários compatíveis com as necessidades da equipe.	Reduz o estresse e aumenta a motivação.
Ambiente seguro e saudável	Espaço de trabalho seguro, limpo e ergonomicamente adequado.	Promove bem-estar, saúde e satisfação dos colaboradores.
Clareza nas atribuições	Definição clara de funções, responsabilidades e metas.	Evita confusões, aumenta eficiência e foco.
Acesso a recursos necessários	Disponibilização de ferramentas e materiais adequados para o trabalho.	Facilita a execução das tarefas e melhora os resultados.
Investimento nas condições de trabalho	Adoção de medidas que valorizam o colaborador e aprimoram o ambiente.	Fortalece o vínculo entre equipe e empresa e aumenta a eficiência.

Elaboração própria (2025)

Ademais, a capacitação contínua e o desenvolvimento profissional são elementos fundamentais para uma gestão de pessoas eficaz. Treinamentos, programas de desenvolvimento de habilidades e oportunidades de crescimento permitem que os colaboradores se atualizem, ampliem suas competências e contribuam de maneira mais estratégica para os resultados da organização. Assim, ao unir boas condições de trabalho, liderança qualificada e foco no desenvolvimento, a gestão de pessoas no setor administrativo torna-se um diferencial competitivo capaz de promover o sucesso sustentável da empresa.

Estratégias de retenção de talentos

A retenção de talentos é essencial para manter a competitividade organizacional, já que a alta rotatividade gera custos, compromete a cultura e afeta a produtividade. Nesse sentido, estratégias baseadas em diagnóstico organizacional ajudam a identificar fatores que influenciam a permanência dos colaboradores, permitindo ações mais eficazes e fortalecendo o engajamento. Além disso, a rotatividade pode ocorrer por iniciativa do colaborador (voluntária) ou da empresa (involuntária), sendo classificada como funcional, quando traz benefícios, ou disfuncional, quando gera prejuízos, especialmente na perda de profissionais de alto desempenho (Nascimento, 2019).

A melhoria da satisfação no serviço público depende de investimentos em gestão estratégica, recursos humanos e infraestrutura, incluindo programas de conscientização, planos de carreira e ambientes de trabalho motivadores, sendo essencial para a eficiência e qualidade do atendimento (Machado, 2024). Além disso, a adoção de estratégias de Employer Branding fortalece a imagem da organização como um bom local para trabalhar, contribuindo para atração, engajamento, retenção de talentos e redução da rotatividade (Soares, 2021). O conceito envolve tanto a reputação da empresa como empregadora quanto as práticas utilizadas para

gerenciar essa imagem. A comunicação eficaz é fundamental para a retenção de talentos, pois promove clareza, alinhamento e confiança, fortalecendo o vínculo entre colaboradores e organização (Meirinhos, 2018).

III. Metodologia

Metodologia científica

A metodologia define os procedimentos e técnicas utilizados para a coleta de dados necessários ao desenvolvimento do estudo, permitindo organizar a pesquisa de forma sistemática, conforme destaca Moresi (2003). A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois busca apresentar detalhadamente as características do fenômeno estudado, abrangendo aspectos relacionados a indivíduos, grupos e situações. Segundo De Souza Pedroza (2017), esse tipo de pesquisa possibilita compreender as relações existentes entre os eventos, contribuindo para uma análise mais precisa do contexto.

Além disso, trata-se de uma pesquisa aplicada, voltada à resolução de problemas práticos nas organizações. Conforme Fleury (2016), esse modelo busca elaborar diagnósticos, identificar desafios e propor soluções para aprimorar processos e atividades. O estudo também adota uma abordagem quali-quantitativa, integrando métodos qualitativos e quantitativos. Para Souza (2018), essa combinação amplia a compreensão dos resultados, proporcionando uma análise mais completa dos dados. Para realizar o diagnóstico organizacional em uma universidade, foram utilizados diferentes métodos de pesquisa. A pesquisa bibliográfica serviu como base teórica para compreender conceitos sobre gestão e diagnóstico organizacional. De acordo com De Souza e De Oliveira (2021), esse método utiliza obras publicadas para fundamentar o estudo em conhecimentos consolidados.

O estudo de caso investigou as causas da alta rotatividade em um setor administrativo da universidade, permitindo analisar fatores que influenciam o desligamento de colaboradores (Gomes, 2008). Já a pesquisa de campo possibilitou a observação direta das atividades do setor e a realização de entrevistas com gestores e funcionários, buscando compreender suas percepções sobre os problemas identificados (Kruger, 2023). Essas abordagens permitiram identificar pontos críticos e necessidades de melhoria.

A pesquisa-ação integrou investigação e prática, contribuindo para intervenções na gestão do setor administrativo. Segundo Engel (2000), esse tipo de pesquisa une ação e conhecimento, promovendo a participação ativa do pesquisador no contexto estudado. Dessa forma, a combinação dos métodos permitiu um diagnóstico organizacional mais abrangente, fundamentado teoricamente e alinhado à realidade da universidade. Na coleta de dados, utilizou-se a Escala Likert, considerada por Da Silva (2016) uma das escalas psicométricas mais conhecidas em pesquisas quantitativas. Essa ferramenta possibilita avaliar o nível de concordância ou discordância dos participantes sobre determinadas afirmações, auxiliando na identificação de tendências e padrões no setor administrativo.

Por fim, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa longitudinal retrospectiva, pois analisa a alta rotatividade no setor administrativo a partir de eventos já ocorridos. Segundo Bordalo (2006), pesquisas longitudinais retrospectivas buscam identificar as causas de efeitos já conhecidos. Dessa forma, a abordagem adotada permitiu compreender os fatores relacionados à rotatividade e fornecer subsídios para o aprimoramento das estratégias de gestão da instituição.

Metodologia diagnóstica

Para a realização do diagnóstico organizacional da empresa, foram empregadas ferramentas consolidadas na área da gestão, com o objetivo de identificar os principais pontos críticos e subsidiar o processo de tomada de decisão. Os instrumentos utilizados foram o Balanced Scorecard (BSC), o Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto e o Ciclo PDCA.

Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) para transformar a visão e a estratégia organizacional em objetivos e indicadores de desempenho. Diferente dos métodos tradicionais, o BSC integra indicadores financeiros e não financeiros, proporcionando uma visão mais ampla da organização. Segundo Diniz et al. (2012), essa ferramenta permite alinhar estratégias e metas por meio de um mapa estratégico.

O modelo é estruturado em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Biasotto (2006) destaca que essas dimensões auxiliam os gestores a avaliar resultados, melhorar processos, estimular a inovação e atender às expectativas dos clientes. Dessa forma, o BSC contribui para o alinhamento entre estratégia e operação, favorecendo o desempenho de longo prazo.

Conclui-se que o Balanced Scorecard vai além de um simples sistema de medição, sendo uma importante ferramenta de gestão estratégica integrada. Conforme de Souza Campos e Selig (2002), o modelo traduz a visão organizacional em objetivos e indicadores tangíveis, promovendo equilíbrio entre resultados financeiros, satisfação dos clientes, inovação e desenvolvimento organizacional.

Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de causa e efeito ou espinha de peixe, é uma ferramenta utilizada para identificar, organizar e representar graficamente as possíveis causas de um problema específico dentro de um processo ou sistema. Desenvolvido por Kaoru Ishikawa na década de 1960, esse método facilita a análise detalhada dos fatores que contribuem para um determinado efeito ou resultado indesejado. Segundo Dos Santos et al. (2013), cada efeito pode ser dividido em várias categorias de causas, que, por sua vez, podem ser desdobradas em outras causas menores, permitindo uma análise hierarquizada e aprofundada.

O diagrama é estruturado com uma linha horizontal que representa o problema central, a “cabeça do peixe”, enquanto as linhas diagonais, semelhantes a espinhas, representam as categorias de causas que podem estar relacionadas ao problema. Essas causas geralmente são organizadas em seis grandes grupos, conhecidos como os “6 M”: mão de obra, máquina, método, matéria-prima, medida e meio ambiente, conforme destacado por Chirolí et al. (2011). Essa organização ajuda a promover uma visão sistêmica, possibilitando que a equipe identifique as causas raízes de forma clara e colaborativa.

5W1H

O 5W1H é uma ferramenta de planejamento e análise que organiza ações de forma clara e objetiva por meio de seis perguntas: o que será feito, por que, quem fará, onde, quando e como. Sua aplicação ajuda a evitar falhas de comunicação, reduzir retrabalhos e melhorar o planejamento das atividades, sendo amplamente utilizada nas empresas para definir responsabilidades e estruturar soluções de maneira eficiente.

Segundo Daniel e Murback (2014), o 5W1H contribui para a clareza e organização dos processos, permitindo maior alinhamento entre as equipes e mais precisão nas decisões. Além disso, a ferramenta auxilia gestores na solução de problemas organizacionais e na melhoria das atividades internas. Por ser um método simples e prático, acelera processos e potencializa resultados, tornando-se ainda mais importante em cenários competitivos, nos quais a falta de planejamento pode gerar perdas significativas (Morte, Boa et al., 2024).

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma metodologia de gestão utilizada para promover a melhoria contínua de processos, produtos e serviços. Segundo Da Fonseca e Miyake (2006), o PDCA pode ser compreendido como um método gerencial voltado à tomada de decisões, buscando garantir o alcance de metas essenciais para o sucesso das organizações. Criado por Walter Shewhart e popularizado por W. Edwards Deming, o método tornou-se uma das principais ferramentas da gestão da qualidade, contribuindo para maior eficiência e eficácia organizacional.

O ciclo PDCA é composto por quatro etapas principais: planejar (Plan), em que são definidas metas e estratégias; executar (Do), referente à implementação das ações; verificar (Check), etapa de análise e comparação dos resultados obtidos; e agir (Act), fase destinada à correção de falhas e padronização das melhorias. Além disso, Pacheco et al. (2012) destacam que a aplicação do PDCA exige uma visão sistêmica da organização, considerando a integração entre processos, áreas, insumos e clientes.

IV. Resultados E Discussões

Treinamento e Integração

Tabela 7: As funções e responsabilidades no setor administrativo são bem definidas e compreendidas por todos.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	4	40%
Neutro	3	30%
Concordo	3	30%
Concordo totalmente	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados evidenciam que há uma percepção predominantemente negativa quanto à clareza na definição das funções e responsabilidades no setor administrativo, visto que 40% dos respondentes discordam da afirmação. Ademais, 30% posicionaram-se de forma neutra, o que pode indicar incerteza ou desconhecimento acerca de suas atribuições. Apenas 30% concordam com a afirmativa, sugerindo a necessidade de aprimoramento na comunicação interna e na delimitação das responsabilidades organizacionais.

Tabela 8: O ambiente de trabalho favorece a colaboração, o respeito e o bom relacionamento entre os membros da equipe.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	5	50%
Neutro	3	30%
Concordo	2	20%
Concordo totalmente	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Observa-se que 50% dos colaboradores discordam de que o ambiente de trabalho favorece a colaboração, o respeito e o bom relacionamento interpessoal, indicando fragilidades no clima organizacional. Além disso, 30% apresentaram posicionamento neutro e apenas 20% concordaram com a afirmativa. Tais resultados sugerem a necessidade de implementação de estratégias voltadas ao fortalecimento das relações interpessoais e à promoção de um ambiente organizacional mais colaborativo.

Tabela 9: A comunicação entre colaboradores e gestão é clara, aberta e eficiente.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	3	30%
Neutro	4	40%
Concordo	2	20%
Concordo totalmente	1	10%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise dos dados revela que a comunicação entre colaboradores e gestão apresenta limitações, uma vez que 40% dos respondentes adotaram uma posição neutra, podendo indicar inconsistência ou falta de clareza nos processos comunicacionais. Adicionalmente, 30% discordam da eficiência da comunicação, enquanto apenas 30% demonstram percepção positiva. Esses achados evidenciam a necessidade de melhorias nos canais e práticas de comunicação interna.

Desenvolvimento Profissional

Tabela 10: A liderança demonstra reconhecimento e valorização pelo trabalho realizado.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	4	40%
Neutro	1	10%
Concordo	3	30%
Concordo totalmente	2	20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados indicam uma percepção heterogênea quanto ao reconhecimento e valorização profissional por parte da liderança. Enquanto 40% dos respondentes discordam da afirmativa, 50% apresentam uma percepção positiva (somando-se as respostas “concordo” e “concordo totalmente”). Esse cenário sugere que, embora existam práticas de reconhecimento, estas não são percebidas de maneira uniforme entre os colaboradores.

Tabela 11: Existem oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento profissional no setor administrativo.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	1	10%
Neutro	7	70%
Concordo	1	10%
Concordo totalmente	1	10%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Observa-se uma predominância de respostas neutras (70%) no que se refere às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, o que indica ausência de clareza ou visibilidade dessas oportunidades dentro da organização. Apenas 20% dos respondentes demonstram percepção positiva e 10% negativa, evidenciando a necessidade de maior transparência e incentivo às políticas de desenvolvimento profissional.

Tabela 12: As condições de trabalho (recursos, infraestrutura e carga de atividades) são adequadas para o bom desempenho das funções.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	0	0%
Neutro	6	60%
Concordo	2	20%
Concordo totalmente	2	20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os dados apontam para uma avaliação moderada das condições de trabalho, com 60% dos respondentes posicionando-se de forma neutra. Em contrapartida, 40% apresentam percepção positiva quanto aos recursos, infraestrutura e carga de trabalho. Tal distribuição sugere que, embora não haja insatisfação expressiva, também não se observa um nível elevado de satisfação entre os colaboradores.

Gestão e Retenção de Talentos

Tabela 13: As decisões e práticas de gestão são justas, coerentes e transparentes.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	1	1%
Discordo	2	20%
Neutro	4	40%
Concordo	2	20%
Concordo totalmente	1	10%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise demonstra que 40% dos colaboradores adotam uma posição neutra em relação à justiça, coerência e transparência das práticas de gestão. Adicionalmente, observa-se uma distribuição equilibrada entre percepções negativas (30%) e positivas (30%). Esses resultados indicam a necessidade de maior clareza e consistência nas práticas gerenciais, a fim de fortalecer a confiança organizacional.

Tabela 14 : O clima organizacional contribui para a motivação e permanência dos colaboradores na instituição.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	5	50%
Discordo	1	10%
Neutro	2	20%
Concordo	2	20%
Concordo totalmente	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados demonstram uma percepção majoritariamente negativa quanto à influência do clima organizacional na motivação e permanência dos colaboradores, com 60% de discordância. Além disso, 20% apresentaram posicionamento neutro e apenas 20% concordaram com a afirmativa. Esses dados indicam fragilidades no clima organizacional, com possíveis impactos no engajamento e na retenção de colaboradores.

Tabela 15: A organização demonstra preocupação em compreender e reduzir os motivos que levam ao desligamento de funcionários.

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	3	30%
Discordo	2	20%
Neutro	4	40%
Concordo	1	10%
Concordo totalmente	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados evidenciam que a organização apresenta limitações no que se refere às estratégias de retenção de talentos, uma vez que 50% dos respondentes discordam de que há preocupação em compreender e reduzir os motivos de desligamento. Além disso, 40% posicionaram-se de forma neutra e apenas 10% percebem ações efetivas nesse sentido. Tais dados indicam a necessidade de desenvolvimento de políticas mais estruturadas de retenção.

Tabela 16: A remuneração/bolsa oferecida contribuiu (ou não) para minha motivação e permanência na instituição

Alternativa	Frequência	Percentual
Discordo totalmente	6	60%
Discordo	1	10%
Neutro	3	30%
Concordo	0	0%
Concordo totalmente	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A remuneração configura-se como um fator crítico de insatisfação entre os colaboradores, considerando que 60% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente de que ela contribui para sua motivação e permanência na instituição. Ademais, 30% apresentaram posicionamento neutro, não havendo registros de percepção positiva. Esses resultados sugerem que a política de remuneração pode impactar negativamente a motivação e a retenção de talentos.

V. Análise Dos Resultados

A coleta de dados primários foi realizada por meio de uma pesquisa com escala Likert, aplicada a um grupo de 10 participantes, incluindo gestor, colaboradores ativos e ex-colaboradores. O instrumento contemplou dimensões relacionadas à administração geral, recursos humanos, processos administrativos e cultura organizacional. Os resultados foram sistematizados em quadros analíticos, nos quais foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada dimensão avaliada, conforme a seguinte escala descritiva: 1 - Crítico; 2 - Fraco; 3 - Intermediário; 4 - Adequado; 5 - Excelente.

Administração Geral

A área administrativa foi analisada a partir de cinco aspectos organizacionais, considerando as percepções dos colaboradores coletadas na pesquisa de campo. O Quadro apresenta um resumo desses aspectos, evidenciando os principais pontos observados e as respectivas notas atribuídas a cada um deles.

Tabela 17: Análise da área administrativa

Dimensão Avaliada	Aspectos Observados	Nota	Classificação
Definição de funções e responsabilidades	as atribuições e responsabilidades não estão plenamente consolidadas ou comunicadas de forma eficaz, gerando possíveis ambiguidades na execução das atividades e na delimitação de papéis.	3	Intermediário
Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoa	O ambiente organizacional apresenta fragilidades no que se refere à promoção da colaboração, respeito e integração entre os membros da equipe, impactando a dinâmica de trabalho coletivo.	2	Fraco
Condições de trabalho	As condições estruturais e operacionais mostram-se parcialmente adequadas, atendendo às demandas básicas, porém com necessidade de melhorias para otimizar o desempenho das atividades.	3	Intermediário
Transparência na gestão	As práticas de gestão demonstram limitações quanto à consistência, clareza e transparência dos processos decisórios, o que pode afetar a confiança organizacional.	3	Intermediário
Comunicação entre colaboradores e gestão	Fragilidades na clareza, consistência e efetividade dos fluxos de comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, impactando o alinhamento organizacional.	3	Intermediário

Fonte: Próprios autores (2026).

Definição de funções e responsabilidades

A análise evidencia que, apesar de existir uma estrutura organizacional formalmente estabelecida, ainda há dificuldades na consolidação e comunicação clara das atribuições individuais e setoriais. As vivências dos colaboradores indicam que, em determinados momentos, ocorre sobreposição de funções ou incerteza quanto às responsabilidades específicas de cada cargo. Esse cenário sugere a necessidade de maior padronização dos processos internos e de reforço na comunicação organizacional, visando reduzir ambiguidades operacionais e aumentar a eficiência das atividades.

Ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal

Os resultados demonstram fragilidades significativas no que se refere à qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho. As experiências relatadas apontam para dificuldades de integração entre equipes, falhas na cooperação e limitações no fortalecimento de vínculos profissionais. Esse contexto impacta diretamente o clima organizacional, podendo gerar desmotivação, redução da produtividade e enfraquecimento

do trabalho colaborativo. Observa-se, portanto, a necessidade de ações voltadas ao fortalecimento da cultura de cooperação e melhoria das relações internas.

Condições de trabalho

As condições de trabalho são percebidas como parcialmente adequadas, uma vez que a estrutura física, os recursos disponíveis e a organização das atividades atendem às demandas básicas do setor. No entanto, os relatos indicam que existem limitações operacionais que podem comprometer o desempenho pleno das funções, como sobrecarga de tarefas em determinados períodos e necessidade de aprimoramento de recursos tecnológicos e operacionais. Dessa forma, embora não seja uma dimensão crítica, ainda demanda investimentos para otimização dos processos.

Transparência na gestão

A percepção dos colaboradores indica que as práticas de gestão apresentam níveis moderados de transparência e equidade. Em alguns contextos, as decisões são compreendidas como coerentes, porém há situações em que a comunicação dessas decisões não ocorre de forma clara ou uniforme. Isso gera percepções de inconsistência e pode afetar a confiança na liderança organizacional. Assim, observa-se a necessidade de maior padronização nos processos decisórios e fortalecimento da comunicação institucional.

Comunicação entre colaboradores e gestão

A comunicação organizacional apresenta-se funcional, porém com limitações em sua efetividade. Os colaboradores relatam que, embora existam canais de comunicação, estes nem sempre são utilizados de forma estruturada ou eficiente. Isso resulta em falhas no fluxo de informações, retrabalho e, em alguns casos, desalinhamento de atividades. Dessa forma, evidencia-se a importância de aprimorar os mecanismos formais de comunicação interna.

Área De Recursos Humanos

A análise da área de Recursos Humanos abrangeu cinco aspectos fundamentais da gestão de pessoas, considerando as percepções dos colaboradores coletadas na pesquisa de campo. O Quadro apresenta um resumo desses aspectos, evidenciando os principais pontos observados e as classificações atribuídas a cada um deles.

Tabela 18: Análise da área de Recursos Humanos

Dimensão Avaliada	Aspectos Observados	Nota	Classificação
Clima Organizacional	Evidencia-se uma percepção predominantemente negativa quanto à contribuição do clima organizacional para a motivação e permanência dos colaboradores.	2	fraco
Reconhecimento e valorização profissional	Ausência de práticas estruturadas e contínuas de reconhecimento e valorização, com ações ainda pontuais no contexto organizacional.	3	Fraco
Oportunidades de crescimento profissional	Inexistência ou baixa formalização de planos de carreira e de programas estruturados de desenvolvimento profissional.	3	Fraco
Monitoramento de retenção e desligamentos	Limitações na implementação de mecanismos sistemáticos para acompanhamento da rotatividade e análise de suas causas.	2	Intermediário
Remuneração e motivação	Desalinhamento entre a política remuneratória e as práticas organizacionais, configurando fator crítico para engajamento e permanência.	1	Intermediário

Fonte: Próprios autores (2026).

Clima organizacional Intermediário

Os dados indicam uma percepção predominantemente negativa sobre a contribuição do clima organizacional para a motivação e permanência dos colaboradores na instituição. Metade dos respondentes demonstra discordância total, sugerindo fragilidades no ambiente de trabalho, especialmente relacionadas à integração, reconhecimento e satisfação. Embora uma parcela menor apresente percepções neutras ou parcialmente favoráveis, esses elementos ainda não são suficientes para gerar impacto significativo na motivação geral, indicando a necessidade de melhorias no engajamento e nas relações internas.

Reconhecimento e valorização profissional

As vivências indicam que o reconhecimento profissional ocorre de maneira pontual e não sistematizada, dependendo frequentemente de iniciativas individuais da liderança imediata. Essa ausência de um sistema estruturado de valorização pode gerar percepções de desigualdade e limitar o engajamento dos colaboradores. Portanto, há necessidade de implementação de políticas mais consistentes de reconhecimento e valorização do desempenho.

Oportunidades de crescimento profissional

Os colaboradores demonstram incerteza quanto às possibilidades de crescimento dentro da organização, o que sugere fragilidade na definição de planos de carreira e desenvolvimento profissional. Embora existam oportunidades pontuais de capacitação, estas não parecem estar integradas a uma política estruturada de progressão funcional. Esse cenário pode impactar a motivação e a permanência dos profissionais no longo prazo.

Monitoramento de retenção e desligamentos

Observa-se ausência de mecanismos sistemáticos para acompanhamento dos motivos de desligamento e para análise da rotatividade. As vivências indicam que essa dimensão não é tratada de forma estruturada, o que dificulta a identificação de causas recorrentes e a implementação de ações corretivas. Esse fator representa uma fragilidade relevante na gestão de pessoas, especialmente no que se refere à retenção de talentos.

Remuneração e motivação

A remuneração é percebida como o principal fator de insatisfação entre os colaboradores. As experiências relatadas indicam que os valores praticados não são compatíveis com as expectativas ou com a carga de trabalho desempenhada, impactando diretamente na motivação e no comprometimento. Essa dimensão se destaca como crítica, pois influencia não apenas a permanência dos colaboradores, mas também seu nível de engajamento e produtividade.

Aplicação da Ferramenta Balanced Scorecard

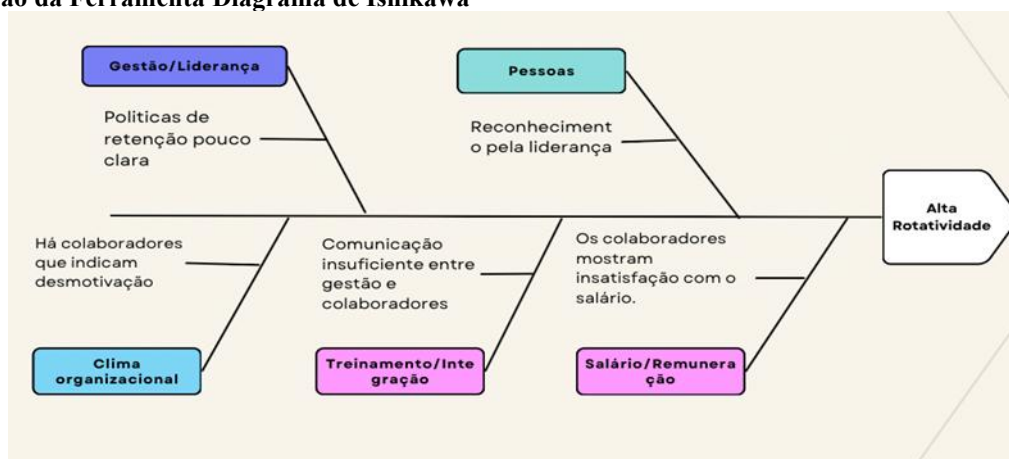
Objetivo Estratégico	Indicador de Desempenho	Resultado Atual (média)	Meta Específica (Prazo: 12 meses)	Ações
Melhorar a integração e capacitação inicial dos colaboradores	Satisfação com integração	3	Elevar média de 3,0 → 3,5	Manual de funções; Programa de integração semestral
Fortalecer a comunicação interna	Comunicação e colaboração	3,4	Elevar média de 3,4 → 3,9	Reuniões mensais; Treinamentos de comunicação; Feedback contínuo
Tornar as decisões de gestão mais claras e transparentes	Percepção de práticas justas	3,4–3,5	Manter média ≥ 3,8	Crítérios publicados; Feedback estruturado; Revisão de normas internas
Melhorar as condições de trabalho e infraestrutura	Média de satisfação com infraestrutura e carga de	3,7	Manter ≥ 3,9	Atualização de equipamentos; Melhorias no ambiente
Melhorar o clima organizacional	Clima organizacional	2,5	Elevar média de 2,5 → 3,2	Pesquisa mensal de pulso; Eventos internos
Ampliar oportunidades de crescimento profissional	Desenvolvimento profissional	3,5	Elevar média de 3,5 → 4,0	Plano de carreira; Capacitação; Acesso a cursos profissionalizante
Reduzir a intenção real de rotatividade	Índice de rotatividade	3,58	Elevar percepção de 3,58 → 4,3 e reduzir rotatividade real em 15%	Pesquisas de desligamento; Plano de retenção; Melhoria das políticas internas
Aumentar o investimento em capital humano por meio de melhorias na remuneração (salário/bolsa)	Índice de Competitividade da Remuneração	2,1	Alinhar a remuneração à média de mercado e elevar a satisfação dos colaboradores para 3,0.	Realizar um estudo de revisão salarial/bolsa; análise de mercado e cargos semelhantes

Elaboração própria (2025)

A tabela apresentada organiza, de forma sistemática, os objetivos estratégicos relacionados à gestão de pessoas, alinhados ao modelo Balanced Scorecard (BSC). Cada objetivo é acompanhado por indicadores de desempenho, resultados atuais e metas a serem alcançadas em um período de 12 meses, possibilitando uma análise clara da evolução das ações propostas. Os indicadores contemplam áreas essenciais, como integração de novos colaboradores, comunicação interna, percepção de práticas justas, infraestrutura, clima organizacional, desenvolvimento profissional, rotatividade e competitividade da remuneração. A comparação entre os índices atuais e as metas evidencia as prioridades institucionais e reforça a necessidade de políticas mais eficazes para elevar os níveis de satisfação, engajamento e desempenho dos colaboradores.

No que se refere especificamente à remuneração e aos benefícios, observa-se que o valor atual da bolsa/salário encontra-se abaixo da média de mercado, o que tem contribuído para a insatisfação dos colaboradores e impactado diretamente no índice de rotatividade. Por esse motivo, o BSC inclui como meta o alinhamento da remuneração às práticas de mercado, buscando melhorar a percepção de justiça e fortalecer o compromisso dos colaboradores com a instituição. As ações previstas, como estudos de revisão salarial, análises de cargos e pesquisas comparativas demonstram o esforço em corrigir essa defasagem e promover maior competitividade interna.

Aplicação da Ferramenta Diagrama de Ishikawa



Elaboração própria (2025)

A análise dos dados revelou que a alta rotatividade está relacionada principalmente a fragilidades na gestão, na comunicação interna e no clima organizacional. As políticas de retenção ainda não estão claramente definidas, o que gera dúvidas sobre as possibilidades de crescimento e estabilidade dentro da instituição. Também foi identificado que a comunicação entre gestores e equipes é insuficiente, dificultando o alinhamento e o engajamento dos colaboradores. Além disso, constatou-se uma insatisfação significativa em relação ao salário, visto como incompatível com as responsabilidades e a carga de trabalho. Essa percepção de baixa competitividade salarial reforça a sensação de desvalorização e contribui para o desejo de buscar oportunidades externas mais atrativas. Por outro lado, o reconhecimento por parte da liderança foi apontado de forma mais positiva, indicando que há valorização dos profissionais e esforço para manter um bom relacionamento. No entanto, esse aspecto isolado não tem sido suficiente para compensar as falhas na comunicação, a falta de clareza nas políticas internas e a insatisfação salarial.

Aplicação da Ferramenta Ciclo PDCA

PDCA – Redução da Alta Rotatividade de Colaboradores				
Etapa	Descrição	Ações Principais	Responsáveis	Indicadores de Sucesso
P (Planejar)	Identificar as causas da alta rotatividade e definir plano de ação para reduzir o problema.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar e formalizar políticas de retenção e carreira. Promover treinamentos de liderança e integração. Estabelecer canal de comunicação interna eficiente. Implementar programa de reconhecimento e valorização. Aplicar pesquisa de clima organizacional. 	RH e gestores de área	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de rotatividade reduzida em 25% em 6 meses. Aumento da satisfação interna nas pesquisas.
D (Executar)	Colocar em prática as ações planejadas.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar plano de carreira e retenção. Realizar treinamentos com líderes e colaboradores. Criar grupos e canais de comunicação interna. Lançar o programa "Colaborador Destaque". Aplicar pesquisa de clima organizacional. 	RH, líderes de setor e coordenação geral	<ul style="list-style-type: none"> Participação nos programas de reconhecimento. Adesão aos canais de comunicação.
C (Verificar)	Monitorar e avaliar os resultados alcançados com as ações.	<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar indicadores de rotatividade mensal. Avaliar satisfação dos colaboradores por meio das pesquisas. Reunir-se com líderes para revisar os resultados. 	RH e alta gestão	<ul style="list-style-type: none"> Comparativo entre taxas antes e depois das ações. Feedbacks qualitativos dos colaboradores.
A (Agir)	Padronizar e aprimorar o que funcionou bem e corrigir o que precisa melhorar.	<ul style="list-style-type: none"> Padronizar práticas de sucesso (reconhecimento, comunicação). Revisar políticas de retenção anualmente. Reajustar treinamentos conforme feedbacks. Reforçar cultura organizacional positiva. 	RH e direção	<ul style="list-style-type: none"> Sustentabilidade das melhorias. Manutenção da baixa rotatividade. Clima organizacional positivo.

Elaboração própria (2025)

Com base na análise realizada e nas causas identificadas, o PDCA sugere um conjunto de ações voltadas à redução da rotatividade e à melhoria do ambiente organizacional. Primeiramente, recomenda-se revisar e estruturar as políticas de retenção e crescimento profissional, deixando-as claras e acessíveis a todos os colaboradores. Essa medida deve incluir planos de desenvolvimento individual e oportunidades de progressão dentro da organização. Além disso, é sugerido fortalecer a comunicação interna, criando canais eficientes de

diálogo entre gestores e equipes, como reuniões periódicas, informativos e espaços de escuta. Outra ação importante é aperfeiçoar o processo de integração de novos colaboradores, garantindo acolhimento e acompanhamento nas primeiras etapas do trabalho. O PDCA também propõe investimentos em capacitação e treinamento das lideranças, com foco em gestão de pessoas, comunicação empática e incentivo à participação dos colaboradores nas decisões. Por fim, recomenda-se monitorar.

Aplicação da Ferramenta 5W1H

5W					
O que? (WHAT)	Por que? (WHY)	Quem? (WHO)	Quando? (WHEN)	Onde? (WHERE)	Como? (HOW)
Treinar líderes	Redução de conflitos e pedidos de demissão	RH + Gestores	1º trimestre	Sala de treinamento	Workshops e cursos
Revisar salários e valor de bolsa dos estagiários	Aumentar retenção	RH + Financeiro	2º trimestre	Empresa	Pesquisa de mercado
Implementar pesquisa de clima	Diagnóstico real	RH	3º trimestre	Portal do colaborador	Questionário + análise
Analisar excesso de tarefas	Sobrecarga gera demissões	Mapeamento de processos, redistribuição	Durante o próximo trimestre, com início imediato e revisões quinzenais.	Em todos os setores da empresa, começando pelos departamentos com maior índice de rotatividade.	Mapeamento de processos (fluxogramas, entrevistas e observação)

Elaboração própria (2025)

Após a aplicação da ferramenta 5W1H, identificou-se que os problemas mais urgentes estão relacionados à capacitação de líderes, revisão salarial, clima organizacional e sobrecarga de tarefas. O treinamento de líderes será realizado no primeiro trimestre pelo RH e gestores, com foco na redução de conflitos e desligamentos. Também foi observada a necessidade de revisar salários e aumentar a bolsa dos estagiários, visando reduzir a rotatividade e tornar os benefícios mais competitivos.

Além disso, será aplicada uma pesquisa de clima organizacional no terceiro trimestre para avaliar a percepção dos colaboradores. Por fim, propõe-se o mapeamento de processos e a redistribuição de tarefas, com início imediato e revisões quinzenais, priorizando os setores com maior índice de rotatividade.

VI. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo diagnosticar os principais desafios organizacionais e operacionais da Universidade Alpha, com ênfase na análise da alta rotatividade no setor administrativo. A partir da articulação entre a fundamentação teórica e os dados coletados por meio da pesquisa de campo, foi possível compreender que a problemática investigada está associada a múltiplos fatores internos, que influenciam diretamente o desempenho organizacional e a permanência dos colaboradores.

Os resultados evidenciaram fragilidades na definição e clareza das funções, bem como limitações no ambiente de trabalho, especialmente no que se refere à colaboração, ao respeito e ao relacionamento interpessoal. Além disso, identificaram-se falhas nos processos de comunicação entre colaboradores e gestão, bem como níveis moderados de transparência nas práticas gerenciais, o que pode comprometer o alinhamento organizacional e a confiança interna. No âmbito da gestão de pessoas, verificou-se que o reconhecimento profissional ocorre de forma não sistematizada, enquanto as oportunidades de crescimento e desenvolvimento apresentam baixa visibilidade. Soma-se a isso a ausência de mecanismos estruturados para monitoramento da rotatividade e compreensão dos desligamentos, além da insatisfação significativa com a remuneração, apontada como um dos principais fatores que impactam negativamente a motivação e a retenção de talentos.

Portanto, a utilização de ferramentas de diagnóstico, como o Balanced Scorecard, o Diagrama de Ishikawa, o 5W1H e o ciclo PDCA, possibilitou não apenas a identificação das causas dos problemas, mas também a proposição de ações voltadas à melhoria contínua dos processos organizacionais. Dessa forma, o estudo contribui de maneira prática ao oferecer subsídios para a tomada de decisão estratégica na Universidade Alpha. A superação dos desafios identificados requer a adoção de estratégias integradas, voltadas ao fortalecimento da comunicação interna, à melhoria do clima organizacional, à valorização dos colaboradores e à implementação de políticas mais estruturadas de desenvolvimento e retenção de talentos. Por fim, recomenda-se a continuidade de estudos nessa área, visando aprofundar a análise e contribuir para o aprimoramento da gestão organizacional no contexto educacional.

Limitações da Pesquisa

O presente estudo apresenta limitações relacionadas ao número reduzido de participantes, o que restringe a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, a pesquisa concentrou-se em apenas um setor administrativo de uma instituição específica, podendo haver particularidades institucionais que influenciem os resultados obtidos. Destaca-se ainda a possibilidade de viés perceptivo dos participantes durante o preenchimento do questionário. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a

amostra, incluam diferentes instituições de ensino superior e utilizem análises estatísticas mais robustas para aprofundar a compreensão dos fatores associados à rotatividade organizacional.

Referências

- [1]. BIASOTTO, Eduardo. "Aplicação Do BSC Na Gestão Da TPM: Estudo De Caso Em Indústria De Processo." (2006).
- [2]. BORDALO, Alípio Augusto. Estudo Transversal E/Ou Longitudinal. Revista Paraense De Medicina, V. 20, N. 4, P. 5, 2006.
- [3]. CHIROLI, D. M.; GIROTO, André Vitor Ortega; PAPP, Marcia Fernanda. Utilização Do Ciclo PDCA Associado Ao Diagrama De Ishikawa Como Ferramentas De Gestão Em Uma Organização Não Governamental. XVIII Simpósio De Engenharia De Produção: Sustentabilidade Na Cadeia De Suprimentos. São Paulo, P. 3, 2011.
- [4]. DA CRUZ, Walter Cristóvão. Gestão De Pessoas: Um Estudo Acerca Do Recrutamento E Seleção De Pessoal. Revista OWL (OWL Journal)-REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO, V. 1, N. 1, P. 14-29, 2023.
- [5]. DA FONSECA, A. V., And Dario Ikuo Miyake. "Uma Análise Sobre O Ciclo PDCA Como Um Método Para Solução De Problemas Da Qualidade." XXVI Encontro Nacional De Engenharia De Produção (2006): 1-9.
- [6]. DA SILVA, Fernando Marcos Carvalho; CANHOLATO, Camila Santos; MIRO, José Maria Ribeiro. Escala De Likert Como Metodologia Nas Pesquisas Sobre Educação. Semana Das Licenciaturas, 2016.
- [7]. DANIEL, Erica A.; MURBACK, Fábio Guilherme Ronzelli. Levantamento Bibliográfico Do Uso Das Ferramentas Da Qualidade. Gestão & Conhecimento, V. 8, N. 2014, P. 1-43, 2014.
- [8]. DE PINHO, Raquel Moreira. "Análise Da Estrutura Do Processo Organizacional: Diagnóstico Empresarial De Uma Clínica Prestadora De Serviços Médicos." (2012).
- [9]. DE SOUSA, Angélica Silva; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; ALVES, Laís Hilário. A Pesquisa Bibliográfica: Princípios E Fundamentos. Cadernos Da FUCAMP, V. 20, N. 43, 2021.
- [10]. DE SOUZA CAMPOS, Lucila Maria, And Paulo Mauricio Selig. "SGADA-Sistema De Gestão E Avaliação Do Desempenho Ambiental: A Aplicação De Um Modelo De SGA Que Utiliza O Balanced Scorecard (BSC)." Revista Eletrônica De Administração 8.6 (2002).
- [11]. DE SOUZA PEDROSO, Júlia; DA SILVA, Kauana Soares; DOS SANTOS, Laiza Padilha. Pesquisa Descritiva E Pesquisa Prescritiva. JICEX, V. 9, N. 9, 2017.
- [12]. DINIZ, José Leonardo Paz, Leoni Pentiado Godoy, And Nara Medianeira Stefano. "O Uso Da Ferramenta Balanced Scorecard Com Ênfase Na Satisfação Dos Clientes Em Uma Cooperativa De Pequeno Porte." Gestão. Org 10.3 (2012): 653-684.
- [13]. DO NASCIMENTO, Letícia Helena Et Al. Estratégias De Retenção De Profissionais De Enfermagem Nos Hospitais: Protocolo De Scoping Review. Journal Of Nursing Referência, P. 161-168, 2019.
- [14]. DOS SANTOS, Antonia Angélica Muniz; GUIMARÃES, Edna Almeida; DE BRITO, Giliard Paulo. Gestão Da Qualidade: Conceito, Princípio, Método E Ferramentas. Revista Científica INTERMEIO, 2013.
- [15]. ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-Ação. Educar Em Revista, P. 181-191, 2000.
- [16]. FLEURY, Maria Tereza Leme; DA COSTA WERLANG, Sergio Ribeiro. Pesquisa Aplicada: Conceitos E Abordagens. Anuário De Pesquisa Gvpesquisa, 2016.
- [17]. GOMES, Alberto Albuquerque. Estudo De Caso-Planejamento E Métodos. Nuances: Estudos Sobre Educação, V. 15, N. 16, 2008.
- [18]. KRUGER, Juliano Milton. Metodologia Da Pesquisa Em Administração: Em Linguagem Descomplicada. Editora BAGAI, 2023.
- [19]. LINS, Fabiana Jéssica Prado Et Al. Cultura E Clima Organizacional: Influencia Na Qualidade De Vida No Trabalho. Revistavox Metropolitana, Cabo De Santo Agostinho, V. 1, N. 5, P. 46-62, 2021.
- [20]. MACHADO, Elenira Firmo. Estratégias E Desafios Na Gestão De Pessoas No Serviço Público Federal: Uma Revisão Bibliográfica. Revista Científica Semana Acadêmica, V. 12, P. 248, 2024.
- [21]. MEIRINHOS, Rosa Cristina; BARRETO, Ana Margarida. A Comunicação Estratégica Como Fator De Retenção De Recursos Humanos. Media & Jornalismo, V. 18, N. 33, P. 75-90, 2018.
- [22]. MORESI, Eduardo Et Al. Metodologia Da Pesquisa. Brasília: Universidade Católica De Brasília, V. 108, N. 24, P. 5, 2003.
- [23]. PACHECO, Ana Paula Reusing, Et Al. "O Ciclo PDCA Na Gestão Do Conhecimento: Uma Abordagem Sistêmica." PPGEGC– Universidade Federal De Santa Catarina–Programa De Pós-Graduação Em Engenharia E Gestão Do Conhecimento–Apostila 2 (2012).
- [24]. PEREIRA, Larissa Espíndola Machado. Fatores Determinantes Da Rotatividade De Servidores Técnico-Administrativos Em Educação Na Universidade Federal De Santa Catarina. (2017).
- [25]. SANTOS, Neusa Maria Bastos F. Clima Organizacional: Pesquisa E Diagnóstico. Saint Paul Editora, 2021.
- [26]. SOARES, Nance Sássia Gomes. ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE CAPITAL HUMANO. 2021.
- [27]. SOUZA, Marcelo Pereira. Perspectiva Quali-Quantitativa No Método De Uma Pesquisa. Encontro Internacional De Formação De Professores E Fórum Permanente De Inovação Educacional, N. 11, 2018.
- [28]. MORTE, BOA Et Al. Aplicação Das Ferramentas Diagrama De Ishikawa E 5W1H Para Padronização Do Peso De Embalagens E Aumento Do Indicador Kpi Na Cadeia Produtiva De Maçãs: Um Estudo De Caso. 2024.