

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO  
DO TURNOVER**

Aluno: André Melo da Rocha  
Orientador: Prof. Esp. Adriane Luiza Neves

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO  
DO TURNOVER**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis sob orientação da Prof. Esp. Adriane Luiza Neves

Aparecida de Goiânia, 2017

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ANDRÉ MELO DA ROCHA

**IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO  
DO TURNOVER**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Ciências Contábeis sob orientação do Prof. Esp. Adriane Luiza

Avaliado em 14 / 06 / 2017

Nota Final: (      ) \_\_\_\_\_

---

Professor- Orientador Esp. Adriane Luiza Neves

---

Professor Examinador – Esp. Ana Paula Chave Amador

Aparecida de Goiânia, 2017

## RESUMO

Este trabalho foi elaborado com intuito de entender melhor o que é turnover, e saber como lhe dar com ele, já que na maioria do tempo ele é um problema, mas que às vezes ele pode ser a solução. Turnover é o termo em inglês utilizado para caracterizar o movimento de admissões e demissões de profissionais empregados de uma mesma empresa em um determinado período. A atual situação financeira e econômica do Brasil não é das melhores, e isso afeta diretamente as empresas, e para se manter vivas e competitivas no mercado é preciso buscar alternativas para evitar gastos e ao mesmo tempo de alguma forma tem que se destacar. Todos nós sabemos que os recursos humanos são indispensáveis dentro de qualquer organização independente do ramo em que atua.

**Palavras chaves:** admissão, demissão, rotatividade.

## **ABSTRACT**

This work was designed to better understand what turnover is and how to deal with it, since most of the time it is a problem, but sometimes it can be the solution. Turnover is the English term used to characterize the movement of admissions and dismissals of professionals employed by the same company in a given period. The current financial and economic situation in Brazil is not one of the best, and this directly affects companies, and to stay alive and competitive in the market, we must seek alternatives to avoid spending and at the same time somehow have to stand out. We all know that human resources are indispensable within any organization independent of the branch in which it operates

**Keywords:** admission; dismissal; turnover.

## **PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO**

Planejamento significa o ato ou efeito de planejar, elaborar uma estratégia para otimizar o alcance de um objetivo. Esta palavra pode abranger diferentes áreas. Planejamento é primordial na vida do ser humano, e não poderia ser diferente nas empresas.

A base do planejamento esta na gestão e administração, pois geralmente os planejamentos são elaborados pelos gestores ou gerentes de uma determinada organização. As empresas que trabalham por meio de planejamentos demonstram prever e organizar suas ações conseguindo ser mais eficaz, é precisamente um processo que um gestor determina as metas que devem ser alcançada em um determinado espaço de tempo, buscando minimizar ao máximo os erros.

Todo planejamento precisa ser gerenciado para que os objetivos sejam alcançados, gerenciar significa acompanhar de perto o andamento dos planos que foram traçados para que tudo saia como planejado, e caso algum imprevisto aconteça você esta ali para tomar as decisões corretas e fazer o necessário para que tudo volte a fluir conforme planejado.

## **PROCESSO ORGANIZACIONAL**

Para falarmos de turnover precisamos antes saber e entender o que é o processo organizacional dentro de uma empresa.

Processo organizacional nada mais é que o modo em que uma empresa trabalha. Hoje em dia ainda é comum encontrar empresas sem qualquer tipo de entendimento organizacional, principalmente tratando de empresa familiar e de pequeno e médio porte, geralmente estas são gerenciadas pelos próprios donos que as fundaram sem se quer buscar um conhecimento em gestão empresarial e gestão de pessoal, o que causa o fechamento dessas empresas entre o primeiro e o quinto ano de funcionamento.

Hoje em dia o mercado está cada vez mais competitivo, então as empresas precisam estar em constantes mudanças. Para se manter vivas as empresas precisam obter os melhores resultados possíveis em seus negócios, e isto depende

de sua estrutura organizacional. Vamos levantar alguns pontos importantes no sistema organizacional das empresas que afetam diretamente no gerenciamento do turnover.

- ❖ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
- ❖ CONTEÚDO DO CARGO
- ❖ PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS
- ❖ LIDERANÇA, SUPERVISÃO E TREINAMENTO

### **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Na visão de Chiavenato (2004, p. 165), “recrutamento é um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização.”

Este ponto é fundamental no âmbito das empresas: A seleção de pessoas, uma ferramenta essencial para que possamos definir claramente quais são os profissionais mais adequados para desempenhar o papel desejado dentro da organizacional.

Para Silva (2001) o processo de ingresso em uma organização constitui uma compatibilização entre está e o indivíduo. Esta compatibilização se resume em interesse financeiro do candidato com a proposta da empresa, habilidades do candidato em relação aos requisitos do cargo, valores, interesses, objetivos, expectativas do candidato em relação as, políticas, visão, normas, praticas organizacionais da empresa.

É importante lembrar que tanto o candidato quanto à empresa está em constante mudança, por isso é tão importante que se faça uma seleção bastante minuciosa para que encontre uma sincronia entre as duas partes interessadas. Esta seleção tem que ser realista ao máximo, para que não se crie expectativas frustradas e irreais, por isso é preciso o máximo de envolvimento dos mesmos para aprimorar o processo de compatibilização e aumenta a satisfação reduzindo o turnover voluntário.

Pomi (2005) também concorda que o gerenciamento do Turnover tem início no recrutamento e seleção do candidato, pois é onde efetivamente haverá o primeiro contato dele com a instituição. Nesta fase é muito importante que ambas as partes expõe claramente os fatores que os fazem ter interesse um pelo outro, tanto naquele momento como para o futuro, pois a redução do turnover depende da permanência deste futuro empregado na empresa.

### **CONTEÚDO DO CARGO**

É muito importante que a empresa saiba valorizar os cargos que dispões aos seus colaboradores. Quando digo valorizar o cargo, quero dizer que a empresa tem que fazer com que o empregado se identifique com cargo que exerce os fazerem entender que as tarefas exercidas por eles tem valor para a organização, que tem relevância e significado e por isso eles estão ali. Fazendo isso a empresa conseguirá que o empregado se esforce para dar o seu melhor, pois ele está vendo que está sendo importante para que os objetivos da organização sejam alcançados, e isto estimula o interesse em ficar e crescer dentro daquela instituição. Qualquer ser humano gosta de ser valorizado e reconhecido. Por isso a empresa precisa desenhar bem os seus cargos e tarefas.

### **PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS**

Planos de cargos e salários estão diretamente relacionados as taxas de turnover. Claramente as organizações devem buscar informações, fazer pesquisas para saber se o que está oferecendo é competitivo dentro do mercado de trabalho, e não me refiro somente a questão de salários, é preciso oferecer mais que isto, me refiro a diversos benefícios disponíveis, um leque de variáveis, itens que fazem a diferença na permanência de um funcionário na organização.

Quando falamos de remuneração, não queremos dizer só do salário, temos que atentar aos benefícios que incorpora o mesmo, pois estes influenciam na

tomada de decisão do empregado quando este cogita a ideia de entrar ou sair de uma organização.

Segundo Álvares (2004), o bom funcionário merece tratamento diferenciado e nesta linha de raciocínio as empresas brasileiras deveriam ampliar o leque dos chamados benefícios espontâneos, não mais como uma forma de atrair, mas de manter talentos em seus quadros. É preciso ficar atento no que se diz ser benefício, precisamos entender melhor isso, infelizmente ainda tem muitos empregadores que não são capazes de diferenciar um benefício de uma obrigação, me refiro a vale transportes, ticket alimentação entre outros, isso não pode considerar um benefício de atração de empregados, isso nada mais é que obrigação dos empregadores, já que os mesmo são beneficiados em poder descontar 6% ( seis por cento ) do salário para custear o vale transporte, ou é beneficiado no sistema PAT ( Programa de Alimentação do Trabalhador), onde abate o impostos do empregador.

Quando a empresa resolve realmente investir no empregado, ela deve saber que benefícios não são gastos para a empresa, mas sim investimento. Um funcionário satisfeito além de produzir mais e melhor, ele tem receio de perder o seu emprego e automaticamente os seus benefícios, sendo assim a empresa ostentara resultados positivos na produtividade e no seu lado financeiro, já que evitara gastos com rescisões e novas contratações.

Conforme Marras (2005, p. 145), o “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.”

Para que as funções sejam desenvolvidas, as organizações precisam de funcionários competentes sendo que para isso precisa fornecer meios que possibilite a aprendizagem dos indivíduos que contribuíram para as mesmas.

## **LIDERANÇA E SUPERVISÃO**

Para a contribuição do alcance dos objetivos nas organizações os funcionários precisam estar motivados. Pois no mundo dos negócios a motivação das pessoas é um dos fatores que contribuem de forma positiva para o desenvolvimento das atividades.

O encarregado, líder, supervisor, desempenha um papel fundamental dentro da empresa no gerenciamento do turnover. Quando se tem um bom relacionamento entre supervisor-empregado é notório que os desligamentos reduzem notavelmente, pois se cria um vínculo além da relação profissional, desenvolve ali um vínculo de amizade, de companheirismo, já que na maioria das vezes o empregado passa mais horas no serviço do que em sua própria casa com sua família.

Para Silva (2001), a satisfação no cargo é uma fonte básica de recompensa.

Devemos entender que para ter um bom líder é preciso que a empresa invista em treinamentos voltados para desenvolver a capacidade de liderança. Segundo Yukl (1998, p.5), “A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.” Como podemos ver nessa citação, é claramente a importância de um bom líder dentro de uma empresa, pois um líder capacitado, ele é capaz de promover sentimentos individuais e em equipes, sentimentos que fazem a diferença no modo de trabalho dos liderados e no gerenciamento de turnover da equipe que por ele é liderada. A questão de ter um bom líder dentro da organização é tão importante, pois se for ao contrário, e a organização ao invés disso ter um líder ruim, isso também influencia diretamente no gerenciamento de turnover.

Um líder ruim influencia diretamente no aumento do turnover e na produtividade de sua equipe, pois todas essas vantagens que um bom líder constrói dentro da organização, um líder ruim faz ao inverso trazendo desânimo, discursão,

falta de interesse, insatisfação, intrigas, baixo rendimento na produtividade individual e coletiva da equipe, ou seja, este tipo de líder também influencia diretamente o turnover da empresa e na questão financeiro, pois estes funcionários não vão produzir como deveria e a insatisfação com o líder acaba gerando insatisfação com a organização, o que leva o mesmo a tomar a decisão de sair da empresa gerando mais custos pra empresa tendo que buscar novos empregados no mercado e gastando com demissão, nova admissão, e um novo treinamento deste empregado que vai entrar. Por isso o investimento na capacitação de um bom líder é tão importante para as organizações que buscam reduzir o turnover.

## **TURNOVER**

Para Pomi (2005), Turnover é o termo em inglês utilizado para caracterizar o movimento de entradas (admissões) e saídas (demissões), de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto às demissões, elas podem ser espontâneas (quando a iniciativa é do funcionário) ou provocadas (quando a iniciativa é da empresa, independentemente da vontade do empregado). Turnover é um indicativo utilizado pelo departamento de gestão de pessoas para controlar o giro de pessoal de uma empresa.

Para Chiavenato (1997), Turnover ou Rotatividade de Recursos Humanos é o termo usado para definir a flutuação de pessoas entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Este autor argumenta que esta rotatividade de pessoal, se ocorrida sob o controle da organização e em volume pequeno, ela será saudável para a empresa.

Para Silva (2001), gerenciar efetivamente o Turnover significa encorajá-lo, quando tiver consequências positivas e minimizá-lo quando suas consequências forem negativas.

Podemos afirmar que o turnover na maioria das vezes é prejudicial para a empresa, porém há casos em que ele deixa de ser um vilão e passa a ser um

ponto positivo para a empresa, trazendo benefícios, pois na maioria das vezes a entrada de um empregado novo na empresa pode dar um gás a mais na produção, então quando se demite um empregado que não está rendendo o que poderia render mesmo depois que a empresa fez a parte dela, o desligamento deste indivíduo e a admissão de um novo empregado que com certeza vai entrar motivado, isso ajuda e melhora o ambiente da empresa e pode influenciar outros empregados que estão desmotivados a melhorar os seus desempenhos.

### **CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DO TURNOVER**

Para Chiavenato (1997), as causas para o Turnover nas empresas se devem a fenômenos internos e externos à organização; fenômenos externos: Situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado; conjuntura econômica; oportunidades de empregos no mercado de trabalho; fenômenos internos: Política salarial da organização; políticas de benefícios; tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; oportunidades de crescimento exercido pela organização; tipo de relacionamento humano dentro da organização; condições físicas e ambientais de trabalho da organização; moral do pessoal da organização; cultura organizacional da organização;

Política de recrutamento e seleção de recursos humanos; critérios e programas de treinamento de recursos humanos; política disciplinar da organização; critérios de avaliação do desempenho; grau de flexibilidade das políticas da organização.

O turnover pode ser causado por vários motivos dentro da organização, alguns deles são os estresses causados pela pressão diária de produzir mais e melhor, pressão essa que imposta de má forma deixa de ser produtiva e se torna agressiva, a não valorização do trabalhador e de seu esforço, o desrespeito do encarregado com o subordinado, a falta de planejamento de cargos e salários que acaba inviabilizando o crescimento profissional. Estes são apenas alguns dos vários causadores do turnover dentro de uma organização.

## CONSEQUÊNCIAS

O turnover trás consequências para a parte de produção, a qualidade e o lado financeiro da empresa. A partir do momento em que um colaborador se desvincula da empresa a função deste deixa de ser exercida ate a contratação de um novo funcionário, ou é passado para outro empregado que na maioria das vezes não tem a capacidade de exercer com a mesma habilidade e qualidade que vinha sendo feito, ou seja, a empresa não vai conseguir produzir como de costume, a qualidade do serviço não vai ser a mesma e conseqüentemente a empresa vai ter uma queda em seu faturamento.

Ainda temos que levar em conta que a empresa além de deixar de ganhar, ela vai ter gastos com a nova contratação. Para realizar a contratação do empregado a empresa tem que aplicar recursos financeiros no setor de recursos humanos, pois este precisa divulgar a vaga em algum meio de comunicação para captar recursos humanos qualificados para a vaga em questão. Devemos entender que a partir do momento em que o departamento de recursos humanos abre um processo seletivo ele tem que aplicar a mão de obra que poderia estar trabalhando em prol de treinamentos para os funcionários já empregados, buscando mais qualificação para os mesmos.

Segundo Pomi (2008), Cardoso (2008) e Chiavenato (2006) são basicamente o aumento do custo (recrutamento, desligamento e treinamento), desmotivação para os colaboradores ativos na organização, perda na produtividade e a queda da imagem da empresa no mercado.

A partir do momento que a empresa perde um talento, ela vai ter gastos com horas extras de outros funcionários para cobrir a ausência do desligado, o que gera sobrecarga, desconforto entre outros fatores que afetam diretamente a produção. E sobre tudo a empresa abre espaço para o crescimento de suas concorrentes, já que o funcionário desligado vai estar disponível no mercado para ingressar em outra organização levando conhecimento profissional e informações da ultima empresa que trabalhou o que pode ser bem útil para as empresas concorrentes.

## CUSTOS DO TURNOVER

<b>Custos de Recrutamento</b>	<b>Custos de Seleção</b>	<b>Custos de Treinamento</b>	<b>Custos de Desligamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Processamento da requisição de emprego</li>   <li>. Propaganda</li>   <li>. Visitas à instituições</li>   <li>. Atendimento aos candidatos</li>   <li>. Tempo dos recrutadores</li>   <li>. Pesquisas de mercado</li>   <li>. Formulário e custo do processamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Entrevistas de seleção</li>   <li>. Aplicação e aferição de provas de conhecimento</li>   <li>. Tempo dos selecionadores</li>   <li>. Checagem de referenciais</li>   <li>. Exames médicos e laboratoriais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Programas de integração</li>   <li>. Orientação</li>   <li>. Custos diversos de treinamento</li>   <li>. Tempo dos Instrutores</li>   <li>. Baixa produtividade durante o Treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13, FGTS, etc...)</li>   <li>. Pagamento de benefícios</li>   <li>. Entrevista de desligamento</li>   <li>. Custos do outplacement</li>   <li>. Cargo vago até a reposição</li> </ul>

Fonte: Gestão de pessoas (Chiavenato - 2006)

Chiavenato (2004, 45) descreve que “saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses.” Isso se da, pois cada empresa tem que ser avaliada individualmente o seu turnover, pois como já mencionei anteriormente, o turnover não é só prejudicial, ele também é positivo quando controlado, pois a saída de um

funcionário que não está produzindo o que seria capaz de produzir devido seu desinteresse e sua desmotivação, o desligamento deste funcionário pode ser a melhor opção, pois este é capaz de desmotivar os demais colegas de trabalho e, além disso, a entrada de um profissional novo, com novas ideias, e motivado a mostrar serviço pode melhorar a produtividade e também dar mais ânimos aos que já estão começando a cair de produção.

Por isso é tão importante que a organização saiba controlar e gerenciar o turnover para que este não traga prejuízo, mas sim proporcionar melhoras na produtividade e enriquecimento de recursos humanos.

## **O PROBLEMA NO SETOR**

Para podermos expor melhor o problema pegamos o departamento de transporte da empresa Cristal Alimentos Ltda como exemplo para mostrar como é que ocorre dentro de uma empresa de grande porte, podendo mostrar pontos positivo e negativos que trás para dentro da organização.

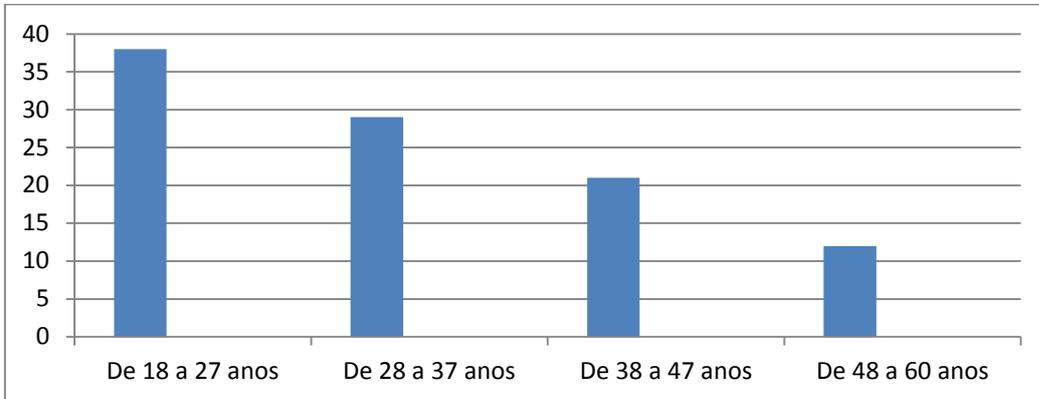
Atualmente a empresa conta com um quadro de 829 funcionários no total, sendo que só o departamento de transporte corresponde a mais de 40% alcançando um total de 342 funcionários, isso mostra que o grande vilão do turnover da empresa está dentro deste departamento, já que a cada dez funcionários demitidos sete são do transporte.

Convocamos alguns dos funcionários do departamento de transporte onde concentra o problema para um feedback individual, com a intenção de:

- Identificar o perfil dos colaboradores.
- Identificar a insatisfação dos colaboradores.
- Saber o motivo da escolha da empresa cristal alimentos.
- Motivo que ainda os mantem na empresa.
- Projeção profissional.

Apresentamos os seguintes gráficos.

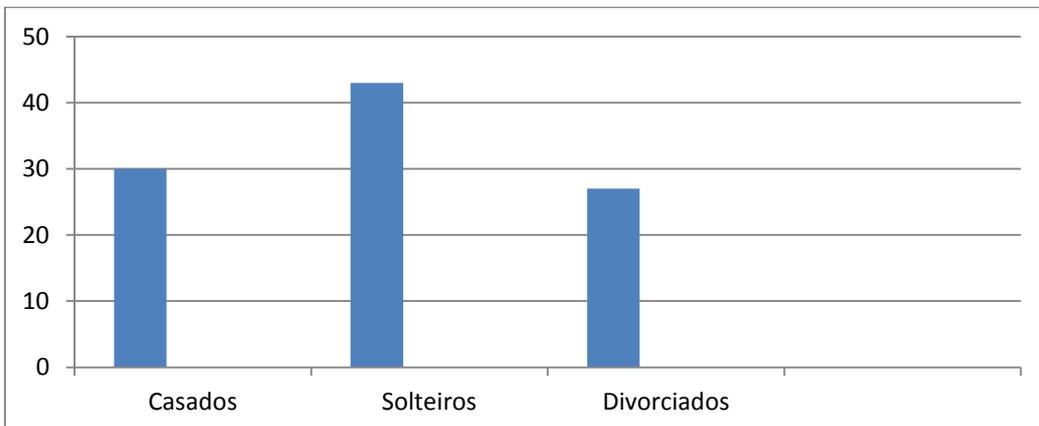
Gráfico 1: Idade dos colaboradores



Fonte: elaborado pelo Acadêmico.

A proposta do Gráfico1 é apresentar a média de idade dos funcionários do departamento com o intuito de levantar dados sobre a rotatividade. A idade pode ser uma influencia por se tratar de um trabalho que exige muito esforço físico.

Gráfico 2: Estado Civil dos Colaboradores

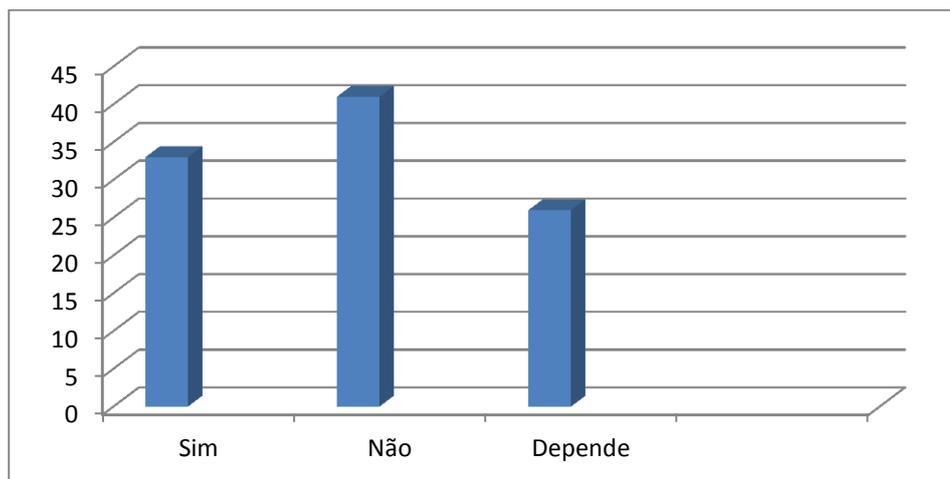


Fonte: elaborado pelo Acadêmico.

A proposta do Gráfico 2 é identificar um ponto muito importante para a análise do problema em questão, o estado civil dos colaboradores pode dizer muito pois o fato da função exigir uma ausência muito grande do colaborador em seu lar, pode afetar diretamente em sua estabilidade no emprego. Esse ponto é observado por varias empresas de transportes.

Quando levantamos este ponto no *feedback* esperávamos apenas a resposta de solteiro ou casado, porem fomos surpreendido com uma grande quantidade de colaboradores divorciados, e quando perguntamos o motivo do divorcio a maioria deles afirmara que o fato do emprego ter que ficar viajando constate, afetou diretamente na decisão do casal.

Gráfico 3: Gostaria de seguir carreira na Cristal Alimentos.

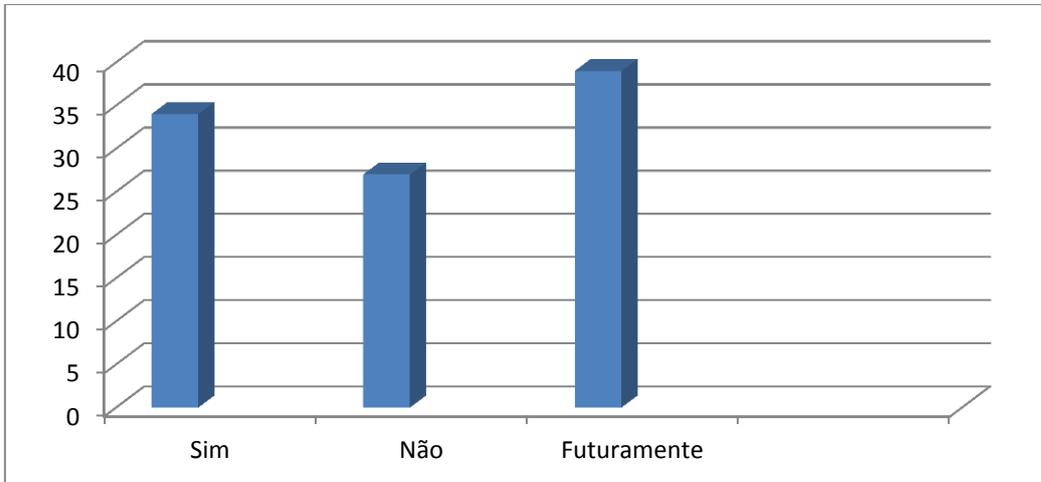


Fonte: elaborado pelo Acadêmico.

A proposta do gráfico 3, é identificar os colaboradores que tem intenção de fazer uma carreira dentro da empresa cristal alimentos, quando fizemos essa pergunta nós não queríamos apenas escutar um sim ou um não, a intenção foi de saber como deixa-os interessados na ideia de não deixar a empresa.

A resposta depende, veio a calhar, pois ao escutar está resposta eles nos deram a oportunidade de saber como poderia melhorar para fazê-los mudarem de ideia ou repensarem antes de tomar a decisão de sair da empresa levando os seus conhecimentos e informações para outra organização.

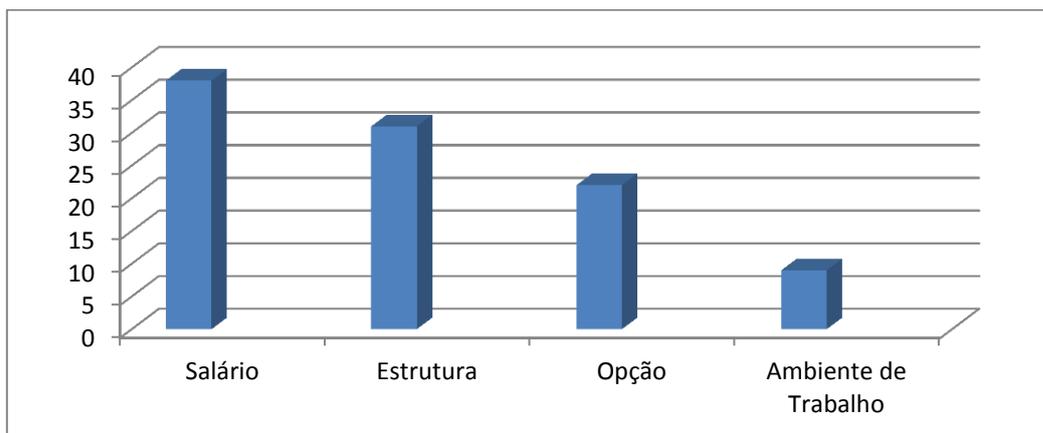
Gráfico 4: Gostaria de mudar de profissão.



Fonte: elaborado pelo Acadêmico.

O gráfico 4 é interessante pois podemos observar que a maioria tem a intenção de mudar de profissão, e que estão ali por falta de opção talvez, já que a maioria deles são ajudantes de motorista e estão abaixo dos 27 anos e é o primeiro emprego, podemos até mesmo prepara-los para um outro cargo dentro da empresa. Com essa informação podemos lapidar melhor aquele que quer levar pra vida essa profissão que já exerce, precisamos apenas corrigir os erros que a empresa comete neste momento.

Gráfico 5: O que te faz ficar na Cristal Alimentos.



Fonte: elaborado pelo Acadêmico.

O gráfico 5 é importante para sabermos alguns pontos que estamos acertando e que estamos deixando a desejar. Podemos notar que estamos

acertando em um dos pontos mais atrativos para a contratação de um colaborador que é o salário, já por outro lado estamos pecando em um dos pontos mais importantes se não o mais importante de todos, que é o ambiente de trabalho, pois quando um colaborador trabalha em ambiente que o agrada, isso faz repensar algumas vezes se vale a pena sair de tal empresa e arriscar entrar em outra que não vai oferecer um ambiente que o deixa feliz ao sair de casa para ir para o trabalho.

Durante o levantamento destas informações aproveitamos para questionar como é o dia-dia no seu local de trabalho, pedimos para comentar sobre como são as convivências entre todos os colaboradores dentro do departamento, ficamos surpresos com algumas respostas quando a pergunta era sobre o relacionamento entre os supervisores e os demais funcionários, porém foi de grande importância para as tomadas de decisões para buscarmos algumas formas de solucionar os problemas que foram identificados.

## **SOLUÇÃO DO PROBLEMA**

Após concluir os estudos no departamento de transporte da empresa Cristal Alimentos, analisamos as informações fornecida de cada feedback e dos gráficos. Convocamos a diretoria e o departamento de gestão de pessoas para uma reunião aonde chegamos ao consenso das medidas que devemos tomar para conseguir mudar o atual cenário, foi determinado que todos os encarregados fossem submetidos a uma nova avaliação de liderança de equipes, todos receberam treinamento e após o treinamento serão reavaliados periodicamente. Vai ser implantada a conhecida forma de gestor de portas abertas, aonde os colaboradores terão acesso livre para poder falar algo que esta ocorrendo dentro do departamento, ou ate mesmo fazer reclamações, ou sugestões.

Todos os colaboradores vão participar de uma palestra motivacional a cada trimestre. A empresa vai elaborar um plano de cargos e salários. Vai ser implantado um plano de avaliação dos encarregados aonde os próprios colaboradores vão avaliar, e aqueles que mais se destacarem vão receber prêmios que serão folgas, brindes, viagens e valores em espécie.

Os colaboradores também vão ser premiados por tempo de serviço, todos os anos no mês de dezembro a empresa vai solicitar ao departamento de pessoal para levantar o tempo de serviço de cada colaborador, e quanto mais tempo de serviço tiver maior serão os prêmios que serão sorteados de acordo com a quantidade de participantes.

Quando algum gestor de qualquer departamento for solicitar um desligamento terá que comunicar o RH para que a psicóloga faça uma entrevista com o colaborador no intuito de descobrir se é possível a reciclagem do mesmo e remanejar para algum outro departamento, e quando for decidido que será feito o desligamento do mesmo o RH vai fazer entrevista de desligamento para saber se o motivo foi movido por alguma falha da empresa e se sim, quais foram para que providencie seja tomada, e as falhas corrigidas.

Será criado um roteiro para novas contratações e o departamento de RH terá mais ferramentas na hora de contratação, os departamentos que solicitarem contratação nova terão que dar mais tempo ao RH para que consigam trabalhar melhor os candidatos ao cargo,

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O turnover é um dos principais vilões das empresas, porém se estiver controlado pode se tornar um aliado para o crescimento e desenvolvimento da empresa, pois como mencionei ele tem o lado negativo, mas também possui o seu lado positivo. Como foram obtidos resultados concretos, a empresa teve a possibilidade de conhecer melhor os seus colaboradores e saber onde vai poder fazer os investimentos corretos para um melhor desenvolvimento e eliminar o turnover negativo existente na empresa.

O trabalho elaborado foi de grande importância para a empresa, mas também para o acadêmico, pois em uma rara oportunidade, pode viver de perto um problema que afeta não só a essa empresa, mas também várias outras instituições de pequeno, médio e grande porte. Posso-lhes afirmar que adquiri um conhecimento

que vou levar pra vida toda e que não será apenas para a teoria e nem apenas para este momento.

Vivenciei fatos que parece ser muitos simples e que hoje varias empresas deixam a desejar por achar normal por se tratar de um assunto em que se vive muito e se conhece pouco, ouvi ideias dos próprios funcionários que causam este problema e que são capazes de acabar com o mesmo. A proposta de treinamento e controle é indispensável para maior confiabilidade e obtenção das melhorias esperadas. Enfatiza Maximiano (2004, p.197) que: "Para orientar o comportamento, é importante corrigir as condutas problemática e recompensar as condutas desejadas".

## REFERÊNCIAS

ALVARES, Heliana. Empresas Ampliam Leque de Benefícios para Segurar Talentos Disponível via URL em: <http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos>.

Acesso em 30/04/2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**, 3ª edição revista atualizada, São Paulo, editora Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: Capítulo 3**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Capítulo 3**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997ª.

DRUBIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. São Paulo. Pioneira Thomson: Learning, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

POMI, Rugenia Maria. A Importância da Gestão do Turnover.

Disponível via URL em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998&org=3>. Acesso em 01/05/2017

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. Controle do Turnover: Como Prevenir e Demitir com Responsabilidade. Rio de Janeiro Qualitymark, 2001.

Ribeiro, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 3 ed. ampl. São Paulo: Atlas, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**, 3ª edição revista atualizada, São Paulo, editora Elsevier, 2010.

## APÊNDICES

### PESQUISA DE CLIMA E SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO DA EMPRESA CRISTAL ALIMENTOS

ESTA PESQUISA TEM O INTUITO DE IDENTIFICAR OS PONTOS NEGATIVOS DA EMPRESA, E BUSCAR SUGESTÕES PARA AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES. APROVEITE A OPORTUNIDADE SE EXPRESSAR.

#### NÃO HÁ NECESSIDADE DE IDENTIFICAÇÃO

1 – ESTADO CIVIL: SOLTEIRO ( ) CASADO ( ) DIVORCIADO ( )

2 – IDADE: 18 a 27 ( ) 28 a 37 ( ) 38 a 47 ( ) 48 a 60 ( )

3 – GRAU DE ESCOLARIDADE: \_\_\_\_\_

4 – ESTA ESTUDANDO ATUALMENTE?

NÃO ( ) SIM ( )

5 - DATA DE ADMISSÃO: \_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_

6 – CARGO: \_\_\_\_\_

7 – NOME DO SEU SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

8 – JÁ EXERCEU ALGUM OUTRO CARGO DENTRO DA EMPRESA?

NÃO ( ) SIM ( ) QUAIS: \_\_\_\_\_

9 – GOSTARIA DE MUDAR DE CARGO?

NÃO ( ) SIM ( ) PARA QUAL? \_\_\_\_\_

10 – VOCÊ TEM VONTADE DE SEGUIR CARREIRA NA CRISTAL?

NÃO ( ) SIM ( )

11 – VOCÊ CONSIDERA O SEU SUPERVISOR IMEDIATO CAPACITADO PARA O CARGO DE CHEFIA?

NÃO ( ) SIM ( ) POR QUE?

\_\_\_\_\_

---

---

12 – QUAIS OS PONTOS NEGATIVOS DE TRABALHAR NA CRISTAL?

---

---

---

13 – QUAIS OS PONTOS POSITIVOS DE TRABALHAR NA CRISTAL?

---

---

---

14 – DE ACORDO COM SUAS FUNÇÕES DENTRO DA EMPRESA, VOCÊ CONSIDERA O SEU SALÁRIO?

OTIMO ( )      BOM ( )      REGULAR ( )      RUIM ( )      PESSIMO ( )

15 – O QUE VOCÊ CONSIDERA IMPORTANTE PARA A PERMANENCIA DO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA?

---

---

---

16 – QUAIS AS FORMAS QUE VOCÊ SURGERE PARA MELHORAR O AMBIENTE DE TRABALHO NA CRISTAL ALIMENTOS?

---

---

---