Impacto do *Turnover* nas Organizações: Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo Metalúrgico



Daniela Vassão[1]; Fernanda Miguelasso Mechaileh[1], Igor Mielitz de Souza[1], Isabelle Fernanda Moura[1], Jennifer dos Santos Soares[1], Juliane Emily da Rosa Hedler[1], Thainara Adrielly Souza Freitas[1] Ana Crhistina Vanali[1]
[1] Faculdade da Indústria – Campus São José dos Pinhais

RESUMO
O presente artigo tem por objetivo geral apresentar propostas para a redução do índice de turnover em uma empresa do ramo metalúrgico localizada na Região Metropolitana de Curitiba, e como objetivos específicos, identificar as causas do alto índice de turnover, elaborar alternativas de soluções e apresentar um plano de ação com propostas para a redução do problema. Para desenvolver este trabalho, utilizou-se autores voltados para as relações humanas, que é de suma importância, pois a organização necessita de boas relações para ser saudável. A coleta de dados foi através de observação participativa, entrevista informal e documental que possibilitou uma abordagem mais ampla sobre o assunto em questão. A observação participativa colaborou para a obtenção de documentos e dados estatísticos, juntamente com a entrevista realizada com a Gerente de Recursos Humanos, tornando possível o melhor entendimento e esclarecimento de dúvidas de informações relacionadas à organização, as quais levaram ao problema principal. Foi utilizado o Diagrama de Causa e Efeito para apontar as principais causas do alto índice de turnover, em seguida, foi elaborada a Matriz GUT para priorizas as mesmas identificando a classificação de sua gravidade. Realizou-se um plano de ação descritivo, especificando cada etapa deste processo, com o objetivo de propor soluções para reduzir o alto índice de turnover da empresa.

Palavras-Chave: Relações Humanas. Recursos Humanos. Turnover.

ABSTRACT
The present article aims to present proposals for the reduction of turnover index in a metallurgical company located in the Curitiba Metropolitan Region, and as specific objectives, to identify the causes of the high turnover index, to elaborate alternative solutions and to present a action plan with proposals to reduce the problem. To develop this work, we used authors focused on human relations, which is of paramount importance, because the organization needs good relations to be healthy. Data collection was through participatory observation, informal and documentary interview that allowed a broader approach on the subject in question. Participatory observation helped to obtain documents and statistical data, together with the interview with the Human Resources Manager, making it possible to better understand and clarify any questions related to the organization, which led to the main problem. The Cause and Effect Diagram was used to point out the main causes of the high turnover index, then the GUT Matrix was elaborated to prioritize them identifying the severity classification. A descriptive action plan was carried out, specifying each step of this process, aiming to propose solutions to reduce the high turnover rate of the company.

Keywords: Human Relations. Human Resources. Turnover.

1. INTRODUÇÃO

O tema central que será desenvolvido neste trabalho são as Relações Humanas que segundo Sampaio (2002) aumentam a valorização do ser humano, o respeito, a comunicação entre departamentos e a negociação rápida e clara entre gestores, e são essenciais para obter um clima organizacional produtivo e harmonioso porque gera empatia, colaboração e o alinhamento de objetivos. Já Ivancevich (2011) diz que o ponto negativo das relações humanas pode levar o colaborador a criar uma imagem distorcida e ingênua do ambiente de trabalho, pois, se opõe até aos pontos positivos das Teoria Clássicas da Administração. As relações humanas abrem portas para a troca de informações, tendo como principal intuito gerar cordialidade, comunicação eficiente, melhora no clima organizacional e é essencial para o bom desenvolvimento do indivíduo e da organização como um todo.

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa líder em selos mecânicos automotivos, industriais, especiais, e de turbina a nível mundial, na qual se constatou o alto índice de *turnover.* A organização conta atualmente com 75 colaboradores, distribuídos nos setores de RH, Controladoria, Fiscal, Comercial, Engenharia, TI, Segurança e Meio Ambiente do Trabalho, Suprimentos, RH, entre outros. O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma proposta para a redução do índice de *turnover* na empresa e os objetivos específicos são identificar as causas do alto índice de *turnover*; elaborar alternativas de soluções para reduzir esse índice e elaborar uma proposta para a sua redução.

Em visita acadêmica realizada em setembro de 2019 na empresa, foi feita uma entrevista informal com o Gerente de Recursos Humanos, que disponibilizou documentos e apresentou o setor de Recursos Humanos, que administra as demandas de rotina, realizando atividades tais como rescisões, contratações, folha de pagamento, compra de benefícios, recrutamento e seleção e atividades afins e que conta com apenas três colaboradores. Observou-se que não existe um controle e conhecimento detalhado da Gestão com relação à rotatividade dos colaboradores na empresa, por existir uma alta demanda de atividades para um quadro reduzido de funcionários, impactando negativamente o desenvolvimento da mesma. O problema identificado foi o alto índice de *turnover* conforme demonstrado na Tabela 1 sobre a quantidade de saídas e entradas de funcionários na empresa do período de janeiro/setembro de 2019:

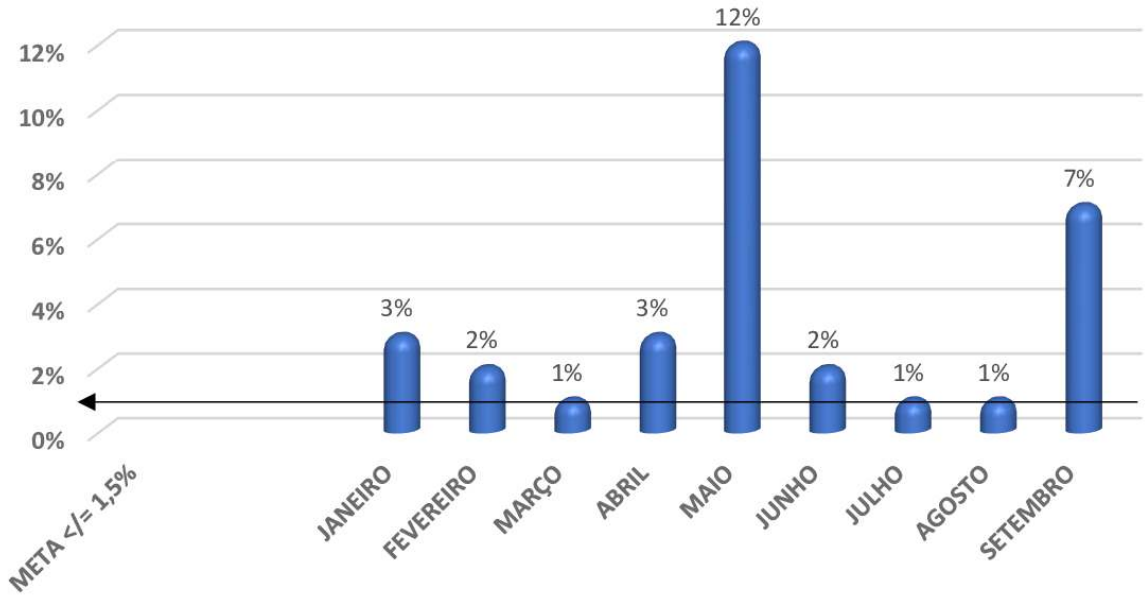
TABELA 1 - NÚMERO DE ADMISSÕES E DEMISSÕES

MÊS	ADMITIDOS	DEMITIDOS	TOTAL FUNCIONÁRIOS
Janeiro	2	1	88
Fevereiro	1	1	88
Março	0	1	87
Abril	2	1	88
Maio	6	9	85
Junho	1	1	85
Julho	1	0	86
Agosto	0	2	84
Setembro	0	10	74
TOTAL	13	26	

FONTE: EMPRESA ESTUDADA (2019).

Na Tabela 1, é possível identificar que somente neste período houveram 26 demissões e 13 admissões, e com esses dados é possível fazer o cálculo de rotatividade de pessoas em percentual como apontado no Gráfico 1:

GRÁFICO 1 – INDICE DE *TURNOVER* DA EMPRESA



FONTE: EMPRESA ESTUDADA (2019).

Observa-se no Gráfico 1 que ao longo do período de janeiro a setembro 2019 a empresa apresentou índices elevados de *turnover*, visto que o seu objetivo é equivalente a </= que 1,5% mensal, nos nove primeiros meses de 2019, somente 3 meses ficaram dentro dos objetivos.

Assim, se fez necessário a análise das causas do problema, verificando-os e sugerindo formas de melhorias que podem ser utilizadas pela organização para controlar tal índice, uma vez que a não tratativa do *turnover* compromete os resultados e metas da empresa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

Sendo para Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa de campo uma observação na prática a fim de conseguir informações ou os conhecimentos acerca de um assunto que será tratado ou ainda de novos assuntos e informações que possa surgir para serem tratados, foi realizada uma visita acadêmica em setembro de 2019 na empresa para conhecer a organização e sua história, e para realizar a coleta de dados.

Para identificar as causas utilizou-se a observação participativa visto que um dos integrantes do grupo trabalha na empresa concedente, e facilitou alguns levantamentos de dados. A observação não participativa, pois os outros integrantes do grupo não fazem parte da realidade da empresa, sendo assim, observando de fora do contexto da rotina da instituição. O *brainstorming* para levantar possíveis causas e soluções. A pesquisa documental para buscar dados e informações que mostraram o índice de *turnover* na empresa estudada e justificar o presente trabalho. A pesquisa na internet para coletar mais dados da empresa e do seu ramo de atuação. A pesquisa bibliográfica, a entrevista informal, o diagrama de causa e efeito para demonstrar as possíveis causas que levam ao problema do alto índice de *turnover*. A Matriz GUT para definir causas prioritárias, através do levantamento da gravidade, urgência e tendência das causas abordadas.

Para esse trabalho foi realizada uma pesquisa para conhecimento do mercado que a empresa está atuando. Os dados são importantes para que a mesma consiga continuar se desenvolvendo ainda mais em seu segmento. Além disso, analisou-se estudos de casos de outras empresas que tiveram o mesmo problema de alto índice de *turnover* e se analisou como foi o problema solucionado. Para apresentar o proposta de solução utilizou-se o plano de ação descritivo.

2.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Turnover é uma variável que representa o índice de substituição dos colaboradores ao longo de um certo tempo, índice que afeta também a convivência dos

funcionários. (VERRI, 2009). De acordo com Caxito (2016) *turnover* é a taxa que mede a alternância de colaboradores em uma operação, sendo assim, a entrada e saída de funcionários. Para calcular o *turnover* basta somar o número de demissões e admissões que ocorreram na organização, e dividi-los por dois, com esse resultado, dividimos pelo número de colaboradores da empresa e multiplicamos por cem, obtendo assim, a porcentagem do índice.

Segundo Francischini e Franscischini (2018), indicadores de desempenho também chamados de KPI's (*Key Performace Indicator)*, nada mais são que dados qualitativos ou quantitativos levantados e comparados com o que já foi feito em relação a um processo ou sistema, com base a um objetivo de um cliente ou um gestor de uma organização. É uma ferramenta estratégica de gestão, na qual alivia os esforços para atingir metas e objetivos. Os indicadores de desempenho são essenciais por mensurar as métricas de forma simples, de acordo com o objetivo da empresa, das quais são solicitadas pela alta direção (TEIXEIRA, 2018).

Segundo Menezes (2010) o recrutamento é um mecanismo utilizado por diversas empresas para atrair candidatos qualificados para determinada vaga, já a técnica de seleção é considerada fundamental para analisar as características do candidato e relatar se ele está apto ou não para a função. Na visão de Meirinhos e Rodrigues (2014) recrutamento e seleção é uma das primeiras ligações entre o empregador e o possível futuro colaborador, tendo este que colaborar com os parâmetros pré definidos.

Para Duarte (2015), o plano de cargos e salários é um conjunto que depende um do outro, para determinado cargo existe uma faixa salarial que é estabelecida pela organização ele vem por base o plano de carreiras. Já para Franco (2012), o planejamento de cargos e salários vai depender de quantas vagas tem disponíveis dentro da empresa. O autor ainda diz que as corporações podem seguir dois caminhos distintos, separando por setores, porém neste caminho a mesma terá que lidar com os problemas de clima organizacional. Outro caminho é incluir todos no plano de cargos e salários assim entidade terá mais grupos e também terá a imposição de faixas.

Liderança é a capacidade que uma pessoa possui de direcionar um grupo de indivíduos. O líder é a pessoa que tem a competência de motivar e de influenciar uma equipe, agindo de forma ética e positiva, de modo que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos que esperam na organização e sempre explorando de cada membro da equipe os seus pontos fortes (SOARES, 2015). Liderança é a capacidade de comandar pessoas, influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos. O líder tem a função de unir os elementos do grupo

sempre com motivação, para que juntos possam alcançar os objetivos (ESCORSIN, WALGER, 2017).

De acordo com R. Matos, B. Matos e Almeida (2007) clima organizacional é o resultado da cultura da empresa. Quando foca mais em tecnologia e normas, geralmente resulta um ambiente desagradável, porém, quando equilibra com receptividade, afeto torna o clima tranquilo. Ferreira (2001) diz que clima organizacional é a junção do comportamento dos membros da organização, estando ligado ao nível de motivação e satisfação dos colaboradores, sendo consequência das normas e valores da empresa.

Comunicação para Teixeira (2001) é fundamental para o desenvolvimento e alcance de metas. A eficiência está em comunicar com clareza, simplicidade, mantendo um objetivo e precisão das palavras. Bahia (2008) conceitua a comunicação ao sucesso da empresa por estar desde a propaganda até a comunicação interna, sendo usada para transmitir informações importantes, projetos e orientações. A capacidade em saber se comunicar influencia o ambiente empresarial.

Para Spector (2009) a motivação é sentimento interior que leva um indivíduo a emitir determinados tipos de ação. O mesmo destaca que a motivação está atrelada à direção, intensidade e persistência no decorrer de um determinado tempo. Ainda para Spector (2009) a motivação está atrelada ao sentimento de adquirir ou alcançar alguma meta, ou seja, motivação e vontades, necessidades e desejos. Segundo Adair (2010) a motivação é a chave para todo o nosso sucesso, toda a nossa felicidade, inteligência e trabalho duro. É a motivação que nos faz cumprir todos as nossas realizações no dia a dia e deveres em uma organização e está por trás da forma que um indivíduo age.

Sampaio (2002) confirma que os colabores perceberam que com as relações humanas o número de produção aumenta, e as perdas diminuem, sendo assim, aumentando a produtividade. Com a necessidade de se democratizar e humanizar a administração, as relações humanas chegaram pois as pessoas são motivadas pela necessidade de aprovação e pelo conhecimento social nas atividades. Tupan (2011) afirma que as relações humanas não estão ligadas a um certo tipo de ciência, mas sim a ciência que aborda todo tipo de comportamento, seja ele bom ou ruim, ou que gere uma certa consequência causada pelo comportamento do indivíduo. Relações humanas devem caminhar junto com a política de quantidade, deve-se ter algum contato, sendo gestual ou formal. Sendo assim, ter contato visual ou verbal já demonstra que teve algum contato humano, os efeitos sobre isso podem ser bons ou críticos, dependeria do comportamento do indivíduo no ato do contato.

2.3 PROPOSTA PARA A REDUÇÃO DO ALTO ÍNDICE DE TURNOVER

As causas apresentadas na Figura 1, foram levantadas através das informações apresentadas pela empresa, referente ao cotidiano e aos processos que os colaboradores realizam durante a execução do trabalho diário, além das conversas com outros colaboradores de alguns setores que trabalham há bastante tempo na organização. As causas foram divididas em 5 categorias, dentre as 6 ofertadas pelo diagrama de causa e efeito, não sendo utilizado o M referente ao Material, pois não foi encontrado causa que se encaixesse neste item. Totalizaram 15 (quinze) causas que levam ao problema.

FIGURA 1 – CAUSAS IDENTIFICADAS NA ORGANIZAÇÃO



FONTE: EABORAÇÃO DOS AUTORES (2019)

As 15 causas foram priorizadas através da Matriz GUT onde foram considerados as causas mais críticas as que atingiram pontuação acima de 80 pontos. A falta de treinamentos teve maior número de pontuação e a solucionando a tendência é resolver outras causas levantadas como a falta de preparação da liderança, maquinário antigo, necessidade de manutenção, oscilação de funcionamento da máquina virtual, mau funcionamento da rede de tetônica e mesas de produção sem ajuste de altura e iluminação. A realização de treinamentos é a chave para o sucesso de uma empresa. Ele tem como objetivo promover a capacitação dos profissionais, para que os mesmos estejam alinhados com as suas atividades dentro empresa e desenvolvendo habilidades que atendam às expectativas empresa.

A segunda causa priorizada foi a falta de um plano de recrutamento. Uma vez essa causa solucionada, pode por consequência eliminar esforços para solucionar a falta e preparação de liderança. Um plano adequado de recrutamento trará diversos benefícios

para a empresa, essa causa foi mencionada como solucionada na priorização para falta de treinamento, mas no entanto pode ser resolvida também se houver a contração certa, sem necessidade de preparar um líder para o cargo, pois ele já teria essas habilidades, podendo apenas ser aperfeiçoada.

A falta de pesquisa de clima organizacional, foi a terceira causa priorizada e sendo tratada outras causas devem ser atenuadas como a desmotivação, falta de comunicação, falta de confiança na chefia, aumento continuo de regras e a falta de reconhecimento profissional. O clima organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: políticas de RH, modelo de gestão, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Sendo assim, será proposto um plano de ação para as três principais causas através da ferramenta 5W2H conforme o Quadro 1. A elaboração do Plano de Treinamento será feita pelo gerente de Recursos Humanos utilizando a ferramenta de Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) dentro do prazo de quarenta e cinco dias, gastando, aproximadamente, uma hora por dia de segunda a sexta. O gerente irá analisar os setores que precisam de treinamento, as competências atuais e quais níveis do mesmo precisam ser atingidos para que os déficits das equipes ou indivíduos sejam sanados e o índice de *Turnover* diminua. A partir desse momento, na sala de treinamento, as etapas e os conteúdos serão estabelecidos e a escolha da melhor metodologia de aprendizagem para a aplicação de acordo com o perfil dos treinandos.

A validação do Plano de Treinamento será feita na sala do gerente pelo Gestor de Recursos Humanos, disponibilizando de uma hora do seu horário de expediente. Se necessário ajuste haverá uma semana para realizar, depois retornar para a direção aprovar o plano de treinamento que visa aprimorar as competências dos colaboradores e diminuir o índice de *turnover* e passar para a etapa de implantação. A implantação do plano de treinamento é feita pelos Gestores de áreas junto ao Recursos Humanos com duração máxima de uma hora diária durante quarenta e cinco dias. A aplicação do mesmo será realizada na sala de treinamentos da empresa, visando a capacitação e incentivo dos colaboradores para que o índice de *turmover* diminua conforme o objetivo estabelecido. Após quinzes dias do término da implantação do treinamento, a análise de resultados ocorre em parceria entre os Gestores de áreas e o Recursos Humanos através da aplicação de provas práticas com os treinados. A partir deste momento os relatórios serão elaborados e comparados com desempenhos anteriores, tendo como objetivo levantar os benefícios e as melhorias que devem ser desenvolvidas durante todo o ano.

A elaboração do plano de Recrutamento e Seleção será realizada pelo assistente de Recursos Humanos, a partir do dia 06/12/2019, da seguinte maneira, o assistente será responsável por levantar pontos importantes e negativos que geram impacto no recrutamento e seleção, definir cargos e salários e analisar a probabilidade de crescimento na empresa. O mesmo terá que apresentar soluções para as falhas apresentadas, de uma maneira que melhore os pontos negativos, contrate pessoas adequadas para as vagas e que diminua o índice de rotatividade. A validação do Recrutamento e Seleção será realizada pela Gerente de Recursos Humanos, no dia 07/01/2020. A gerente será responsável por analisar a proposta de elaboração apresentada pelo Assistente e indicar possíveis ajustes, a mesma poderá apresentar planos de ações para tornar o procedimento oficial e diminuir o índice de *turnover* na empresa.

A implantação do Processo de Recrutamento e Seleção, será realizado pelo Gestor de Recursos Humanos, a partir do dia 10/02/2020, seguindo o guia de Recrutamento e Seleção, o qual terá um prazo de validade e o responsável deve ter conhecimento sobre ele. A implantação será conforme o anúncio da vaga dentro de uma semana. Serão três dias para a triagem de currículo, cinco dias para o processo seletivo, entrevista com o gestor e uma semana para dar retorno ao candidato e com isso promover um melhor processo de Recrutamento e Seleção. A análise dos resultados do processo de Recrutamento e Seleção será realizada pela Gerente de Recursos Humanos, a partir do dia 01/04/2020, analisando se o índice de *turnover* diminuiu, tendo um dia para analisar a estimativa dos indicadores já existente e dos resultados atuais e verificando se estão se adaptando a nova vaga.

A elaboração da pesquisa de clima organizacional será realizada pelo assistente de Recursos Humanos, tendo como base o levantamento de informações e questionários com perguntas com a finalidade de melhorar o ambiente de trabalho, sendo disponibilizadas dez horas durante uma para a elaboração. A pesquisa de clima organizacional será analisada pela Gerente de Recursos Humanos através de um guia que será elaborado, contendo todas as informações e ideias propostas com a disponibilização de três horas para a análise, com o objetivo de obter a aprovação da pesquisa. Após a aprovação, será de responsabilidade do Assistente de Recursos Humanos implantarem a pesquisa de clima organizacional, através de questionários que serão disponibilizados no refeitório da empresa, tendo assim cada colaborador, quinze minutos para respondê-lo e indicar as possíveis sugestões de melhoria.

Depois de aplicada, a pesquisa de clima organizacional passará pelo processo de avaliação de resultados, que será realizada pelo Assistente de Recursos Humanos. Para

comparar e analisar os resultados, serão feitos gráficos de resultados, para melhor entender quais razões estão levando a desmotivação entre os colaboradores, e assim, oficializar o procedimento e realizar a correção dos itens apontados.

O objetivo é eliminar as causas implantando as ações propostas até março do ano de 2020 para reduzir o índice de *turnover* na empresa.

QUADRO 1 – 5W2H PARA TRATATIVA DO ALTO ÍNDICE DO *TURNOVER*

Causas	5W					2H	
	O que?	Porque?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?	Quanto?
	Elaboração						
Falta de Planejamento de Treinamento.	Elaboração do Plano de Treinamento	Suprir déficits em equipes com objetivo de diminuir o Turnover.	Sala de Treinamento da empresa.	Gerente de Recursos Humanos.	05/12/2019 até 06/02/2020.	Guias de treinamento, etapas, estabelecer conteúdos e metodologia de aprendizagem.	45 horas (sem hora extra).
	Validação						
	Validar o Plano de Treinamento	Para tornar o procedimento oficial e diminuir o índice de Turnover.	Sala do gerente.	Gestor responsável pelo setor de Recursos Humanos.	07/02/2020 até 14/02/2020.	Analisando o plano de elaboração de treinamento e indicar os ajustes se necessário.	7 horas (sem horas extras) tendo o ajuste do gerente do analista.
	Implantação						
	Implantação do plano de treinamento.	Capacitar e incentivar colaboradores a diminuir o Turnover.	Sala de treinamento da empresa.	Gestores das áreas junto com o RH.	A partir de 17/02/2020.	Apresentar novo procedimento para gestores da área juntamente com o RH.	60 horas (sem hora extra) dos gestores.
	Análise dos Resultados						
	Análise dos Resultados do treinamento.	Para saber se o plano foi realizado conforme o planejado.	Dentro da Mecanotécnica.	O gestor responsável pelo setor juntamente com o RH.	15 dias após o fim de cada treinamento.	Será realizado através de um teste prático com o treinado e elaboração do indicador pessoal de desempenho.	1 hora para teste prático e 2 para análise dos resultados práticos (sem hora extra).
Falta de um plano de Recrutamento e Seleção.	**Elaboração**						
	Elaborar um plano de Recrutamento e Seleçãoio.	Visando melhorar os pontos negativos, contratação com perfil adequado e diminuir a rotatividade.	Mecanotécnica.	Assistente de Recursos Humanos.	06/12/2019 à 06/01/2020.	Levantar informações e pontos negativos que afetam o R&S, definir cargos e salários e probabilidade de crescimento.	No horário de trabalho, sem hora extra, 1 hora por dia, totalizando 7 horas.
	Validação						
	Validação do processo de Recrutamento e Seleção.	Para apresentar o plano de ação referente ao R&S e torná-lo um procedimento oficial a ser seguido.	Sala de reunião 1, na Mecanotécnica.	Gerente de Recursos Humanos.	07/01/2020.	Será realizada uma reunião para apresentação da proposta e realização de possíveis ajustes.	A reunião irá durar cerca de 1 hora, será realizada em horário de trabalho. Caso necessário, reajuste em 2 dias.
	Implantação						
	Implantação do Processo de R&S.	Para promover um melhor processo de Recrutamento e Seleção.	Conforme o anúncio da vaga.	Gestor de Recursos Humanos.	A partir de 10/02/2020.	Seguindo o guia de R&S, devendo este ter um prazo de validade e conhecimento do responsável sobre ele.	1 semana para o anúncio da vaga, 3 dias triagem de currículo, 5 dias de processo seletivo, entrevista e retorno.
	Análise dos Resultados						
	Análise dos Resultados do processo de R&S.	Verificar se está se adaptando a nova vaga.	Setor de Recursos Humanos na Mecanotécnica.	Gerente de Recursos Humanos.	A partir de 01/04/2020.	Analisando se o índice de Turnover diminuiu.	2 horas para analisar a estimativa dos indicadores já existente e dos resultados atuais.

Falta da Pesquisa de Clima Organizacional.	**Elaboração**						
	Elaboração da Pesquisa de Clima Organizacional.	Visando melhorar o clima organizacional e motivar os colaboradores, diminuindo o índice de Turnover.	Mecanotécnica.	Assistente de Recursos Humanos.	05/12/2019 a 20/12/2019.	Levantando informações e comparação com outras organizações e elaborar um questionário que será aplicado para a melhoria da metodologia.	10 horas (sem hora extra)
	Validação						
	Validação da Pesquisa de Clima Organizacional.	Obter aprovação para a realização da pesquisa e se tornar um procedimento oficial.	Sala de Reunião, Mecanotécnica.	Gerente de Recursos Humanos.	20/12/2019 a 27/12/2019.	Apresentação do guia de pesquisa elaborada, havendo ajustes caso necessário no questionário.	2 horas para para validação, caso necessite de ajustes, será disponibilizada 1 hora.
	Implantação						
	Implantação da Pesquisa de Clima Organizacional.	Visando alcançar a motivação dos colaboradores e diminuir o índice de Turnover.	Refeitório da Mecanotécnica.	Assistente de Recursos Humanos.	A partir de 10/01/2020, semestralmente.	Divulgando a pesquisa para a hierarquia e para todos, incentivando a participação na pesquisa e aplicando o guia.	15 minutos para responder o questionário.
	Análise dos Resultados						
	Análise dos resultados da Pesquisa de Clima Organizacional.	Para analisar o resultado da pesquisa, oficializar o procedimento, mostrar procedimentos eficientes.	Mecanotécnica.	Assistente de Recursos Humanos.	A partir de 12/01/2020.	Elaborando gráficos de resultados e propondo plano de ação para tratar itens apontados.	3 horas dentro da jornada, 2 dias na semana.

FONTE: ELABORAÇÃO DOS AUTORES (2019)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou um estudo abrangente na estrutura da empresa, onde foi possível identificar o problema atualmente presente na companhia, que se encontra com alto índice de *turnover*, impactando diretamente o bom desempenho da organização, que não cumpre com a meta mensal do índice definida pela direção da empresa. Assim os objetivos específicos do trabalho foram identificar as causas, levantar possíveis alternativas de solução e apresentar um plano de ação, que auxilie a empresa na redução do índice de *turnover*.

O presente trabalho permitiu a aplicação de metodologias, para auxiliar na sua elaboração, que possibilitaram a análise do problema e facilitaram o alcance dos objetivos propostos. Através do estudo dos indicadores da empresa, observou-se a dificuldade da organização em perceber onde se encontra as principais causas que afetam o indicador de *turnover*.

Este trabalho possibilitou empregar na prática os conteúdos teóricos como a aplicação de ferramentas que identificam problemas e permitem a análise de causas. Acredita-se que se a empresa aplicar o plano de ação proposto neste trabalho, ela alcançará sua meta de índice de *turnover*.

Identificou-se a possibilidade para estudos futuros, como tema de pesquisa o Treinamento e Desenvolvimento dos colaboradores, a estruturação de um plano de carreira para retenção de talentos.

4. REFERÊNCIAS

ADAIR. J. **Liderança e Motivação.** São Paulo: Clio, 2010.

BAHIA J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2008.

CAXITO, A. F. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2016.

DUARTE, G. **Dicionario de Administração e Negocios.** São Paulo: Kindle Book BR, 2015.

ESCORSIN P, A; WALGER, C. **Lideranças e Desenvolvimento de Equipes.** 1ed. São Paulo: Intersaberes, 2017.

FERREIRA, V. C. P. **Gestão com Pessoas.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

FRANCO, J. O. **Cargos, Salarios, Remunerações.** Curitiba: Iesde, 2012.

FRANCISCHINI, A.; FRANCISCHINI, P. **Indicadores de Desemprenho: Dos objetivos a ação.** São Paulo: Alta Books, 2018.

IVANCEVICH M. J. **Gestão de Recursos Humanos.** Porto Alegre: AMGH, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M. E. **Fundamentos e metodologia científica.** 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo**: **Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações.** Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MEIRINHOS, V; RODRIGUES, C. L. **Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** Porto: Vida Econômica Editorial, 2014.

MENEZES. C. R. **Recrutamento e Seleção de Pessoas.** 1ed. Santa Catarina: Clube de Autores, 2010.

SAMPAIO, G. P. **As relações humanas de cada dia.** São Paulo: Nobel, 2002.

SPECTOR. P. E. **Psicologia nas organizações,** 4ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

TEIXEIRA, J. **Gestão estratégica de negócios: Métrica de avaliação de desempenho organizacional.** Rio de Janeiro: Gramma, 2018.

TEIXEIRA, L. **Comunicação Na Empresa**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2001.

TUPAN, E. **Algumas Relações Humanas.** Clube de Autores: Rio de Janeiro, 2011.

VERRI, B. L. A. **Empresa Humanista e o Ser Humano Funcional.** Florianopolis: Clube de Autores, 2009.