

**ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JÚLIO DE MESQUITA  
Curso técnico de Recursos Humanos**

**Ana Beatriz Dos Santos Lacerda**

**Natália da Graça Ferreira**

**Larissa Costa dos Santos**

**Leticia Costa Rocha**

**Rute Fernanda da Silva**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
CONSULTORIA DE REDUÇÃO DE TURNOVER**

**Santo André**

**2024**

**Ana Beatriz Dos Santos Lacerda**

**Natália da Graça Ferreira**

**Larissa Costa dos Santos**

**Leticia Costa Rocha**

**Rute Fernanda da Silva**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
CONSULTORIA DE REDUÇÃO DE TURNOVER**

Projeto de modelagem de negócios desenvolvidos pelos alunos do 3º Módulo do Curso Técnico em Recursos Humanos, sob orientação do Professor Braz de Lima e Almeida, para obtenção de nota na Disciplina de Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso.

**Santo André**

**2024**

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em nossas vidas, e a nossa família, pelo apoio e dedicação.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, a Deus, por ter permitido que nós tivéssemos saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

A nós, por nossa amizade, pela convivência intensa no período do curso, pelo companheirismo e pela troca de experiências que nos permitiu crescer não só como pessoas, mas também como formandas.

As nossas famílias, que sempre estiveram ao nosso lado, nos apoiando na realização deste trabalho.

Ao professor Braz de Lima e Almeida, por ter sido nosso orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade.

À Etec Julio de Mesquita, essencial no nosso processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendemos no decorrer do curso.

“O mais importante para o homem é crer em si mesmo. Sem esta confiança em seus recursos, em sua inteligência, em sua energia, ninguém alcança o triunfo a que aspira.”

**Thomas Atkinson**

## **RESUMO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresenta o projeto de criação da Stay Solution, uma empresa de consultoria especializada em redução de turnover em empresas de diversos portes. O projeto abrange uma análise detalhada dos principais fatores que influenciam a rotatividade de funcionários, tais como clima organizacional, piso salarial, estilos de liderança, entre outros. A partir dessa análise, a Stay Solution desenvolve e implementa estratégias personalizadas para auxiliar as empresas a reduzir seu índice de turnover. Além disso, é realizado um acompanhamento contínuo após a implementação das estratégias, com ajustes necessários para garantir a eficácia das ações propostas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Consultoria, redução de turnover, estratégias personalizadas.

## **ABSTRACT**

This thesis presents the project for the creation of Stay Solution, a consulting company specialized in reducing turnover in companies of various sizes. The project includes a detailed analysis of the main factors influencing employee turnover, such as organizational climate, salary levels, leadership styles, and others. Based on this analysis, Stay Solution develops and implements customized strategies to help companies reduce their turnover rates. Additionally, continuous follow-up is conducted after strategy implementation, with necessary adjustments to ensure the effectiveness of the proposed actions.

**KEYWORDS:** Consulting, turnover reduction, customized strategies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Turnover.....	14
Figura 2 – Perfis comportamentais.....	23
Figura 3 – Cálculo do índice de Turnover .....	37
Figura 4 – Estrutura do escritório. ....	63
Figura 5 – Estrutura do escritório. ....	63
Figura 6 – Notebook de aluguel. ....	64
Figura 7 – Celular de aluguel. ....	64
Figura 8 – Uniformes.....	68
Figura 9 – Caneca personalizada.....	68
Figura 10 – Ecobag.....	68
Figura 11 – Garrafa térmica personalizada .....	69
Figura 12 – Logotipo Stay Solution 1 .....	70
Figura 13 – Logotipo Stay Solution 2 .....	70
Figura 14 – Folder página 1 .....	71
Figura 15 – Folder página 2 .....	72
Figura 16 – Perfil WhatsApp.....	73
Figura 17 – Instagram Stay Solution .....	73
Figura 18 – Post Instagram 1 .....	74
Figura 19 – Post Instagram 2 .....	75
Figura 20 – Cartão de visita frente .....	76
Figura 21 – Cartão de visita verso.....	76



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Gastos inclusos no aluguel.....	62
Tabela 2 – Descrição de custo com funcionário.....	65
Tabela 3 – Estrutura de custos geral.....	65
Tabela 4 – Serviços oferecidos. ....	66
Tabela 5 – Formas de pagamento. ....	66
Tabela 6 – Receitas por cliente. ....	66
Tabela 7 – Custo x Receita. ....	67

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>TURNOVER.....</b>	<b>14</b>
2.1	O que é turnover? .....	14
2.1.1	Tipos de Turnover .....	14
2.2	Importância do funcionário para a empresa.....	17
2.3	A Importância da Comunicação Interna na Retenção de Talentos.....	19
2.4	Avaliação de Competências e Potencial de Crescimento .....	19
2.5	Sustentabilidade e Responsabilidade Social na Gestão de Pessoas....	20
2.6	Desenvolvimento de Programas de Mentoria e Coaching .....	20
<b>3</b>	<b>PERFIL PROFISSIONAL E TURNOVER NO BRASIL .....</b>	<b>21</b>
3.1	O que é perfil profissional?.....	21
3.2	Perfil comportamental .....	22
3.3	Profissionais propensos ao turnover.....	23
3.4	Turnover no setor estratégico da empresa.....	24
3.5	Áreas com altos índices de turnover.....	25
3.6	Análise por Região.....	26
3.7	O Brasil no ranking global de países com maior taxa de turnover.....	27
3.8	Taxa de rotatividade de funcionários no Brasil.....	28
3.8.1	Dados de rotatividade de funcionários no Brasil atualmente.....	28
3.8.2	O impacto da pandemia .....	29
<b>4</b>	<b>CAUSAS DO TURNOVER .....</b>	<b>29</b>
4.1	O que causa o turnover .....	29
4.2	Consequências do turnover .....	31
4.3	Como identificar os padrões do turnover .....	32
4.4	Como prevenir o turnover .....	33
<b>5</b>	<b>CUSTOS DO TURNOVER .....</b>	<b>34</b>

5.1	Custo x Despesa? .....	34
5.2	Custo do turnover .....	35
5.3	Como calcular .....	36
5.4	Impacto nos lucros .....	38
5.4.1	Retorno sobre o Investimento (ROI) .....	39
6	MODELAGEM DE NEGÓCIOS .....	40
6.1	Proposta de valor .....	40
6.1.1	Diagnóstico .....	40
6.1.2	Implementação.....	41
6.1.3	Avaliação.....	51
6.2	Segmento de clientes .....	53
6.3	Canais .....	54
6.3.1	Entendimento Inicial: Reunião Online .....	54
6.3.2	Diagnóstico Presencial e Coleta de Dados .....	54
6.3.3	Análise e Discussão Interna das Informações Coletadas.....	54
6.3.4	Apresentação e Aprovação das Soluções Propostas .....	55
6.3.5	Supervisão da Implementação e Acompanhamento .....	55
6.3.6	Avaliação e Feedback .....	55
6.4	Relacionamento com clientes.....	56
6.4.1	Prospectiva e Onboarding .....	56
6.4.2	Diagnóstico .....	56
6.4.3	Desenvolvimento e Implementação de Soluções .....	57
6.4.4	Acompanhamento e Avaliação.....	57
6.5	Atividades chave.....	57
6.6	Recursos chave.....	57
6.7	Parceiros.....	58
6.7.1	People & Results .....	58

6.7.2	Insight Instituto de Integração Homem-Trabalho .....	59
6.7.3	Psicologia Viva Conexa .....	60
6.7.4	IFood Multi Benefícios .....	61
6.8	Fontes de receita.....	61
6.9	Estrutura de custos.....	62
6.10	Material de marketing .....	67
6.10.1	Marca e logotipo .....	70
6.10.2	Prospecto/folder .....	71
6.10.3	Redes sociais.....	73
6.10.4	Cartões de visitas .....	76
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78

## 1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de funcionários, conhecida como turnover, é um dos desafios mais significativos enfrentados pelas empresas contemporâneas. A alta taxa de turnover acarreta diversos problemas, incluindo o desperdício de recursos em novos processos seletivos e admissões, além de impactar negativamente o clima organizacional e a produtividade. A falta de uma pesquisa especializada que identifique as causas do turnover torna a busca por soluções ainda mais complicada, resultando em contratações equivocadas e perfis não compatíveis com a cultura da empresa.

Este trabalho de conclusão de curso propõe uma solução eficaz para reduzir o turnover, abordando diretamente os problemas recorrentes que afetam as empresas de médio e grande porte. Através de um plano de ação estruturado, buscamos melhorar o clima organizacional, diminuir as contratações equivocadas, e promover o crescimento profissional dos colaboradores, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável das organizações. Nosso objetivo é criar equipes consistentes e permanentes que possam crescer gradualmente junto com a corporação.

A hipótese central deste estudo é que, por meio de uma abordagem personalizada e embasada em pesquisa de campo, análise de resultados e um plano de ação específico, é possível reduzir significativamente o turnover nas empresas. Para isso, estabelecemos um processo detalhado que inclui um briefing inicial para alinhamento de expectativas, a realização de pesquisas separadas por níveis de gestão (estratégica, gerencial e operacional) e entrevistas individuais para aprofundar a compreensão das causas do turnover. A partir desses dados, elaboramos um plano de ação customizado para mitigar os problemas identificados.

Um dos diferenciais do nosso projeto em relação às empresas já existentes no mercado é o acompanhamento contínuo após a implantação do plano de ação. Reconhecemos que mudanças organizacionais não ocorrem de forma súbita, mas sim de maneira gradual. Portanto, mensuramos a efetividade das estratégias implementadas mensalmente, com pesquisas de acompanhamento a cada seis

meses. Para empresas de grande porte, utilizamos também o embasamento em pesquisas anteriores, como GPTW e FeexFIA, que nos fornecem uma visão histórica e atual do clima organizacional, permitindo uma melhor performance futura.

A justificativa para este estudo reside na necessidade constante das organizações de inovar e se adaptar para se manterem competitivas em um mercado dinâmico. A redução do turnover não apenas diminui custos operacionais, mas também fortalece a cultura organizacional e promove um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Os objetivos gerais do nosso projeto é estabelecer e implementar estratégias abrangentes e integradas para reduzir significativamente o turnover nas organizações clientes. Nossa abordagem baseia-se em análises detalhadas das particularidades de cada contexto empresarial, fornecendo soluções sob medida que não apenas mitigam a rotatividade de talentos, mas também promovem uma cultura organizacional resiliente e propícia ao crescimento sustentável.

Entre os objetivos específicos estão a condução de análises individuais de empresas-clientes, desenvolvimento de planos de ação específicos, criação de programas de treinamento personalizados, melhoria da comunicação interna, realização de pesquisas de satisfação e engajamento, desenvolvimento de sistemas de reconhecimento e recompensa, treinamento de líderes e gestores, estabelecimento de indicadores-chave de desempenho, personalização de pacotes de benefícios e manutenção de práticas atualizadas de retenção.

Desta forma, este trabalho se apresenta como uma contribuição significativa para o campo da gestão empresarial, oferecendo uma análise aprofundada sobre o turnover e seu potencial para impulsionar a inovação e o crescimento sustentável das empresas no cenário atual.

## 2 TURNOVER

### 2.1 O que é turnover?

De acordo com o site Exame, "Turnover" tem sua origem na língua inglesa e, em tradução livre, pode ser interpretado como "virada" ou "renovação". Quando adaptado para o português e empregado no contexto empresarial, esse termo representa a rotatividade de pessoal. Ele reflete a relação entre o número de pessoas que deixam a organização e a entrada de novos talentos para ocupar essas posições ao longo de um período específico, geralmente um ano.

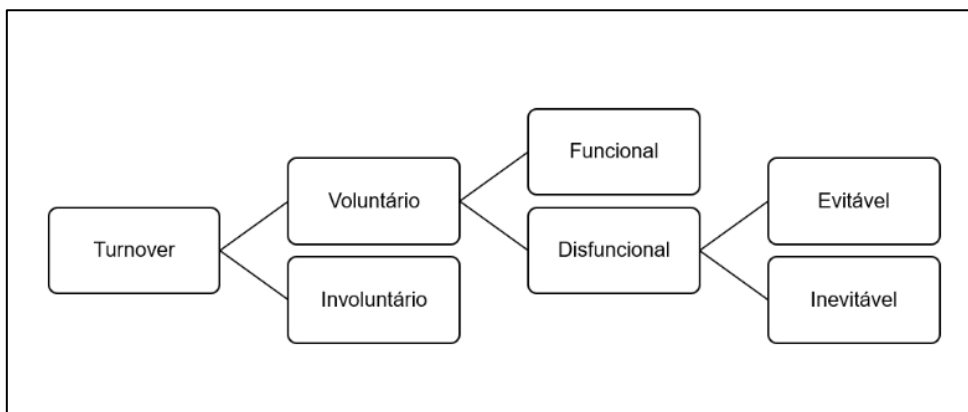
As empresas frequentemente calculam o turnover considerando tanto o número total de funcionários que saem quanto aqueles que entram na organização. Além disso, é possível analisar a rotatividade em níveis mais detalhados, como departamentos individuais ou grupos demográficos dentro da empresa.

#### 2.1.1 Tipos de Turnover

Conforme o site Exame, além de apenas observar a taxa de turnover, é crucial que o departamento de Recursos Humanos leve em conta os motivos pelos quais os colaboradores deixaram a empresa durante o período analisado.

Isso se deve ao fato de que as pessoas podem sair por diferentes razões, seja por decisão própria ou por demissão. Portanto, classificar essas saídas é essencial para entender as razões por trás da taxa de rotatividade da empresa e sua dinâmica.

Figura 1 – Turnover.



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

### **2.1.1.1 Involuntário**

Turnover involuntário descreve o processo em que o contrato de trabalho é encerrado por decisão da organização, sem que haja uma solicitação voluntária por parte do funcionário que está sendo desligado. Esse tipo de situação pode ocorrer por uma variedade de motivos, como:

- Não atingimento de metas estabelecidas para o cargo;
- Mau desempenho nas responsabilidades atribuídas à função;
- Reestruturações internas da empresa que levam à reorganização ou eliminação de determinadas posições;
- Dificuldades financeiras da empresa, resultando em cortes de pessoal;
- Desalinhamento cultural entre o colaborador e a organização, o que pode impactar negativamente a integração e o desempenho do funcionário.

### **2.1.1.2 Voluntário**

Se o turnover involuntário é desencadeado pela empresa, o turnover voluntário é aquele que ocorre por iniciativa do colaborador.

Nesse contexto, é crucial que o departamento de Recursos Humanos conduza esse processo com grande atenção e estratégia, pois o turnover voluntário é especialmente rico em insights que podem revelar áreas deficitárias na empresa.

Os motivos que podem levar um colaborador a pedir seu desligamento são diversos:

- Insatisfação com a liderança direta;
- Receber uma proposta mais atraente de outra empresa;
- Fatores pessoais que afetam a vida profissional;
- Alteração de carreira, buscando novos desafios ou oportunidades de crescimento;
- Mudança de cidade, estado ou país por motivos pessoais ou familiares;
- Descontentamento com as atividades exercidas, buscando um trabalho mais alinhado com suas habilidades e interesses.

Diversos motivos podem levar um colaborador a solicitar o encerramento do contrato de trabalho, muitos dos quais estão fora do controle da organização, embora não sejam os mais comuns. Geralmente, os turnovers voluntários estão associados a algum tipo de insatisfação por parte do colaborador com a empresa.



Nesse contexto, uma entrevista de desligamento cuidadosamente conduzida pode fornecer insights valiosos para a organização, auxiliando na identificação de áreas de melhoria e ajudando a mitigar o aumento do turnover de maneira abrangente.

#### **2.1.1.3 Turnover voluntário funcional**

O site Exame, salienta que o turnover funcional se refere à situação em que um colaborador solicita o encerramento de seu contrato de trabalho, contudo, sua saída não causa um impacto significativo nas operações da área ou da empresa.

Este cenário geralmente ocorre quando o colaborador em questão apresenta um desempenho abaixo do esperado, não está alinhado culturalmente com a empresa ou ocupa um cargo facilmente substituível no mercado de trabalho.

Dessa forma, a denominação "funcional" é atribuída a essa situação, pois resulta na otimização dos recursos da empresa ao permitir a saída de um colaborador que não estava atendendo às expectativas organizacionais.

#### **2.1.1.4 Turnover voluntário Disfuncional**

De acordo com o site Exame, este, por sua vez, gera um prejuízo maior para a empresa, pois implica na partida de um colaborador que detinha um conjunto de habilidades cruciais para a operação da área ou da empresa.

São exemplos de turnover voluntário desvantajoso:

- Colaboradores com habilidades difíceis de substituir, cuja saída representa uma perda significativa para a empresa devido à escassez de talentos similares no mercado.
- Colaboradores que consistentemente superavam metas e contribuíam de forma notável para os objetivos da empresa, cuja partida resulta em uma lacuna de desempenho difícil de preencher.
- Mulheres e/ou membros de grupos minoritários cuja saída prejudica a diversidade da força de trabalho da empresa, comprometendo a representatividade e a perspectiva inclusiva do ambiente corporativo.

Esse tipo de turnover também sinaliza problemas na retenção de talentos, além de indicar possíveis áreas que necessitam de melhorias no ambiente de trabalho ou na gestão.

Existem dois tipos de rotatividade disfuncional:

- **Inevitável:** Ocorre quando a empresa não possui controle sobre a situação que resulta na saída do colaborador.
- **Evitável:** Envolve situações em que a empresa poderia ter adotado medidas para evitar a saída do talento.

## 2.2 Importância do funcionário para a empresa

De acordo com o site Great Place to Work, a importância dos funcionários para as empresas transcende as operações cotidianas, sendo um pilar fundamental para o crescimento sustentável e o alcance dos objetivos organizacionais. Cuidar dos colaboradores não é apenas uma prática humanitária, mas uma estratégia inteligente que impacta positivamente diversos aspectos do ambiente de trabalho e, por consequência, impulsiona o sucesso empresarial.

Ao promover um ambiente de trabalho com um bom clima organizacional, como destacado no texto, as empresas criam uma base sólida para o crescimento. Colaboradores satisfeitos e motivados são mais do que simples executores de tarefas; são impulsionadores da produtividade e da inovação. A pesquisa realizada pela Universidade da Califórnia destaca que colaboradores felizes são 31% mais produtivos, 3 vezes mais criativos e vendem 37% mais. Isso evidencia a ligação direta entre o bem-estar dos funcionários e o desempenho empresarial.

O investimento nas pessoas vai além do salário adequado, abrangendo ações como um processo de recrutamento eficaz, integração bem planejada e a criação de condições para o desenvolvimento profissional. Essas práticas não apenas atraem talentos, mas também mantêm os colaboradores engajados, comprometidos e dispostos a dar o melhor de si no dia a dia.

Aumentar a produtividade é uma consequência natural da satisfação dos colaboradores. Quando as necessidades fundamentais, como salário justo, qualidade de vida e reconhecimento, são atendidas, os profissionais tornam-se parceiros ativos do negócio. Esse comprometimento resulta em maior empenho, reduzindo a necessidade de microgerenciamento e promovendo um ambiente de trabalho mais autônomo.

Além disso, a felicidade no trabalho contribui significativamente para o engajamento das equipes. Colaboradores que se sentem valorizados e apoiados em seus desenvolvimentos pessoais estão mais propensos a compartilhar objetivos comuns

da empresa, como o aumento de receitas, a redução de custos e a melhoria da participação no mercado.

A qualidade das entregas também está intrinsecamente ligada ao bem-estar dos colaboradores. Profissionais felizes tendem a apresentar maior comprometimento com o resultado, evitando pensamentos como "tanto faz" ou "não preciso disso", que podem resultar em trabalhos malfeitos.

O atendimento ao cliente, um ponto crucial para muitas empresas, é profundamente influenciado pelo estado emocional dos colaboradores. Um ambiente de trabalho positivo reflete diretamente na interação com clientes, contribuindo para a construção de uma imagem de marca positiva.

Além disso, a satisfação dos colaboradores não apenas melhora a imagem da empresa, mas também pode ser reconhecida externamente, como evidenciado pelo selo GPTW. Esse reconhecimento não apenas valida as práticas de cuidado com os colaboradores, mas também atrai talentos e fortalece a reputação da marca empregadora.

Para efetivamente cuidar dos colaboradores, os gestores devem adotar abordagens tanto individuais quanto contextuais. A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta essencial para entender o estágio atual da empresa em relação ao cuidado com os colaboradores, fornecendo insights valiosos para a melhoria contínua.

Manter um bom ambiente de trabalho vai além do aspecto físico, abrangendo relações interpessoais, tratamento oferecido aos colaboradores e segurança no ambiente. O desenvolvimento profissional também desempenha um papel crucial, proporcionando condições para que os talentos cresçam junto com a organização.

A promoção de boas relações entre os colaboradores, programas de bem-estar e a confiança nos líderes são elementos-chave para construir e manter um ambiente saudável. Estimular a confiança não apenas entre líderes e funcionários, mas também entre colegas, acelera decisões, melhora a colaboração e contribui para o comprometimento e a permanência dos talentos.

A flexibilidade nas práticas da empresa, como horários e benefícios personalizados, reflete uma compreensão das necessidades individuais dos colaboradores. Investir no desenvolvimento profissional demonstra reciprocidade e destaca a empresa como um local que valoriza o crescimento de seus membros.

Conhecer profundamente a empresa, por meio de diagnósticos organizacionais e benchmarking, é crucial para identificar áreas de melhoria e implementar soluções eficazes. Uma cultura organizacional baseada em confiança, respeito e justiça contribui para o comprometimento dos funcionários, a retenção de talentos e o desempenho consistente no mercado.

Em resumo, a importância do funcionário para as empresas vai além do cumprimento de tarefas; eles são os pilares do sucesso organizacional. Cuidar dos colaboradores não é apenas uma prática ética, mas uma estratégia inteligente que se reflete em produtividade, inovação, engajamento e, por fim, no crescimento sustentável da empresa. O reconhecimento externo, como o selo GPTW, valida essas práticas, fortalecendo a reputação da empresa e atraindo talentos para impulsionar ainda mais o sucesso empresarial.

### **2.3 A Importância da Comunicação Interna na Retenção de Talentos**

O site Great Place to Work salienta que a comunicação interna é vital para reter talentos, promovendo engajamento, construindo confiança, fornecendo feedback e reconhecimento, facilitando o crescimento profissional e criando um ambiente de trabalho positivo. Funcionários engajados e informados sobre os objetivos e cultura da empresa são mais propensos a permanecer. A transparência e o reconhecimento incentivam a lealdade, enquanto a comunicação eficaz sobre oportunidades de crescimento motiva os funcionários a permanecerem. Um clima organizacional positivo fortalece a retenção, criando um ambiente onde os funcionários se sentem valorizados e conectados. Em resumo, uma estratégia eficaz de comunicação interna é essencial para manter talentos e garantir o sucesso a longo prazo da empresa.

### **2.4 Avaliação de Competências e Potencial de Crescimento**

De acordo com o site Great Place to Work, a avaliação de competências e potencial de crescimento é fundamental para o desenvolvimento e retenção de talentos. Ela identifica habilidades, avalia desempenho atual e potencial de crescimento, orienta o planejamento de carreira personalizado e ajuda na retenção ao atender às necessidades dos funcionários. Investir no crescimento dos colaboradores promove um ambiente de trabalho positivo, engajamento e retenção a longo prazo.

## **2.5 Sustentabilidade e Responsabilidade Social na Gestão de Pessoas**

Segundo o site Great Place to Work, a integração da sustentabilidade e responsabilidade social na gestão de pessoas é essencial para o sucesso das organizações contemporâneas. Isso se reflete na cultura organizacional e nos valores compartilhados, nas políticas e práticas de RH sustentáveis, no engajamento dos funcionários em iniciativas sociais e ambientais, no desenvolvimento de liderança sustentável e no impacto positivo na reputação e desempenho financeiro. Ao adotar essa abordagem, as empresas fortalecem sua cultura, compromisso dos funcionários e relevância em um mundo cada vez mais consciente e interconectado.

## **2.6 Desenvolvimento de Programas de Mentoria e Coaching**

De acordo com o site Great Place to Work, a implementação de programas de mentoria e coaching pode trazer uma série de vantagens tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo. Aqui estão algumas considerações essenciais ao elaborar esses programas:

**Definição clara de objetivos:** Antes de iniciar um programa de mentoria ou coaching, é crucial estabelecer os objetivos específicos a serem alcançados, como desenvolvimento de habilidades, preparação para promoções ou integração de novos funcionários.

**Seleção cuidadosa de participantes:** Ao formar pares de mentores e protegidos (ou coaches e coachees), é importante considerar não apenas suas habilidades e experiências, mas também suas personalidades e estilos de trabalho, garantindo uma parceria eficaz.

**Estabelecimento de expectativas claras:** É fundamental que tanto os mentores/coaches quanto os protegidos/coachees tenham uma compreensão clara das expectativas do programa, incluindo comprometimento, frequência das sessões e resultados esperados.

**Enfoque no desenvolvimento pessoal e profissional:** Os programas devem abranger tanto o crescimento pessoal quanto o profissional dos participantes, incluindo aprimoramento de habilidades técnicas, desenvolvimento de liderança e gestão de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

**Feedback e avaliação contínuos:** O feedback regular é essencial para o sucesso dos programas, garantindo que os participantes recebam orientações sobre seu

progresso e desempenho. Além disso, é importante avaliar periodicamente os programas para garantir que atinjam seus objetivos.

Cultura de aprendizado: Os programas podem contribuir para uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo, incentivando os funcionários a buscar desenvolvimento pessoal e profissional em todas as etapas de suas carreiras.

Ao implementar programas de mentoria e coaching, as organizações podem promover o desenvolvimento e o crescimento de seus colaboradores, fortalecer a cultura interna e elevar o desempenho geral da empresa.

### **3 PERFIL PROFISSIONAL E TURNOVER NO BRASIL**

#### **3.1 O que é perfil profissional?**

Segundo o blog da Estácio, o perfil profissional é a descrição das características gerais do indivíduo. Nele, são identificados e organizados traços e competências cruciais para prever o comportamento esperado no ambiente laboral e a probabilidade de êxito em uma posição.

De acordo com o site Human Solutions, o perfil profissional deve atender às necessidades da organização, de acordo com a sua cultura, missão e valores. Existem diversos tipos de perfis profissionais, que variam de acordo com a área de atuação e as particularidades de cada posição. Existem tipos de perfis técnicos, gerenciais, comerciais e de liderança, que para cada área, exige competências e habilidades diferentes. Essas informações devem ser apuradas no processo de recrutamento e seleção, sempre de acordo com a vaga.

Ainda conforme o site Human Solutions,

“Ao analisar um perfil, o RH deve considerar as habilidades técnicas e as competências comportamentais. As habilidades técnicas estão relacionadas ao conhecimento específico necessário para desempenhar uma determinada função.

Já as competências comportamentais envolvem aspectos como comunicação, trabalho em equipe e resolução de problemas. No contexto profissional atual, ambos os aspectos são importantes para o sucesso individual e organizacional.

Além disso, o perfil profissional pode incluir ainda traços pessoais, como a capacidade de adaptação, a ética de trabalho e a proatividade. Esses atributos podem ser determinantes para o desempenho dos colaboradores e para o alcance dos objetivos da empresa.

Por isso, o RH deve considerar também esses aspectos ao avaliar o perfil profissional de um funcionário. Por fim, podemos considerar o

perfil profissional como uma ferramenta essencial para a gestão de pessoas e para o sucesso das organizações.

Com base nos perfis profissionais dos colaboradores, o RH pode tomar diversas decisões estratégicas. Exemplos disso são planejamento de sucessão, programas de desenvolvimento de carreira e seleção de novos talentos.

Ao valorizar e investir nos perfis profissionais, as empresas podem fortalecer sua competitividade e alcançar resultados superiores. Nesse sentido, portanto, tal ponto é estratégico e deve ser compreendido dessa maneira pelas organizações.”

### **3.2 Perfil comportamental**

O perfil comportamental também é importante na hora da contratação. Cada área tem um perfil para a vaga, e fazer o processo seletivo de forma assertiva evita futuros desligamentos por incompatibilidade de área e candidato.

Segundo o blog da Estácio, os perfis se dividem em 4, conforme abaixo:

- Perfil planejador: Esse perfil tem um alto grau de estabilidade. Tendem a ser pessoas calmas, e avalia bastante antes da tomada de decisão. É mais indicado para cargos que sofre pressão e exigem autocontrole.
- Perfil comunicador: Como o próprio nome já diz, é uma pessoa comunicativa, com características de relacionamento humano, que demanda contato e diálogo com outras pessoas.
- Perfil analítico: Um perfil de profissional focado, detalhista, com visão holística. Realizam tarefas que exigem concentração, gostam de rotinas, processos e sistemas
- Perfil executor: Esse perfil não deve atuar em cargos estratégicos ou em atividades que exigem análises complexas. É um perfil que gosta de realizar as tarefas e não fazem planejamento. Normalmente identificados em cargos operacionais.

De forma visual, abaixo temos a principal definição de cada perfil.

Figura 2 – Perfis comportamentais



Fonte: Sólides blog.

### 3.3 Profissionais propensos ao turnover

Segundo o blog Woba, os profissionais mais jovens tendem a ter uma rotatividade maior, por estar no início da sua carreira e não ter experiência a pessoa vai aceitando novas propostas.

Além disso, conforme o site Employer aponta os seguintes problemas que fazem com que os profissionais peçam demissão:

**Má gestão das políticas de RH:** Uma gestão que desmotiva, não dá o devido reconhecimento, seja de benefícios, salarial ou até mesmo feedbacks.

**Problemas de hierarquia:** Um gestor que não ouve as queixas das áreas, ou até mesmo que fazem pressão no ambiente de trabalho.

**Ausência de plano de carreira:** Uma empresa que não reconhece os talentos que tem, e não tem um plano para o futuro, desmotiva um bom colaborador.

**Descumprimento de acordos feitos na contratação:** Realizar atividades além do que foi acordado em contrato, desvio de função.

**Clima Organizacional:** Um clima organizacional desfavorável podem investir no turnover. Dentre as principais causas, são, falta de comunicação, feedbacks não estruturados.



Condições de Trabalho: Jornadas excessivas, falta de equilíbrio entre profissional e pessoal, pressão psicológica.

### **3.4 Turnover no setor estratégico da empresa**

Por se tratar de uma posição estratégica, a contratação exige cuidados que devemos analisar, como um bom processo de recrutamento e seleção, mas mesmo com todo esse cuidado, ainda podem ocorrer eventuais desligamentos, causando turnovers na área.

De acordo com Silva, Ribeiro e Mota (2020, p.2):

Apesar da relevância de se estudar a influência do CEO, suas características e o momento de sua demissão no gerenciamento de resultados, poucas pesquisas brasileiras estudam esse cenário no Brasil. Os estudos brasileiros, em sua maioria, analisam apenas a remuneração do CEO e suas características atreladas ao desempenho da entidade (Ermel & Monte, 2018; Fernandes & Mazzione, 2015). Por esse motivo, se torna pertinente entender de forma mais aprofundada a relação entre, o turnover do executivo, suas características do CEO e o gerenciamento de resultados.

Nesse contexto, uma pesquisa recente forneceu evidências anteriores da relação entre turnover e gerenciamento de resultados, apontando para indícios de que o turnover do CEO provoca o gerenciamento de resultados, em vista da variação de accruals discricionários do período (Theiss, Portulhak, Kuhl & Colauto, 2019). No entanto, essa evidência anterior é atribuída a uma modalidade específica de gerenciamento de resultados (o Big Bath Accounting). Além disso, Theiss et al. (2019) consideraram apenas o efeito do tamanho da empresa para controle do gerenciamento, não observando o efeito do desempenho, empresa de auditoria endividamento e outros utilizados nesta pesquisa

[...]

Apesar da grande importância das pesquisas acima, nos últimos anos outra inquietação surge a partir da discussão do turnover do CEO. O novo questionamento, ainda incipiente no Brasil, diz respeito às ações que o Chief Executive Officer pode tomar para que a sua saída do cargo não seja concretizada. Sabendo da possibilidade de substituição caso a empresa não apresente bons resultados, o CEO, como responsável por isso, poderá se sentir inclinado a reportar ganhos excessivos através da manipulação de políticas contábeis, a fim de demonstrar lucros aos diretores e acionistas. Compreendendo por gerenciamento de resultados a intervenção em relatórios contábeis tendo por finalidade obter vantagens pessoais, Eisfeldt & Kuhnen (2013) argumentam que o turnover de CEOs pode provocar tal gerenciamento, tendo em vista que eles ocupam uma função.

### 3.5 Áreas com altos índices de turnover

Embora todos os setores da economia experimentem rotatividade de pessoal, algumas áreas são mais afetadas que outras. De acordo com os dados mais recentes do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), os setores brasileiros com maiores índices de demissões voluntárias em relação ao total de empregos com carteira assinada em 2022 foram:

- Alojamento e Alimentação;
- Atividades Administrativas e Serviços Complementares;
- Agricultura, Pecuária, Produção Florestal, Pesca e Aquicultura;
- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas.

Esses números destacam a liderança de São Paulo, o maior empregador do país, em demissões. Além disso, é fundamental entender por que algumas áreas são mais suscetíveis a altos níveis de turnover.

- **Varejo:** O varejo enfrenta desafios com a falta de comprometimento da equipe, especialmente devido à atração de jovens que veem o trabalho como temporário. A oferta de benefícios é limitada pelas margens de lucro.
- **Construção Civil:** A natureza temporária dos projetos e a dificuldade de realocação dos colaboradores contribuem para altos índices de turnover.
- **Agropecuária:** Semelhante à construção civil, a agropecuária enfrenta alta rotatividade devido à natureza sazonal dos trabalhos.
- **Telemarketing:** Caracterizado pela juventude e falta de experiência dos profissionais, o setor enfrenta altas taxas de rotatividade, especialmente devido às empresas terceirizadas.
- **Vendas:** Pressões por resultados e falta de investimento em treinamento contribuem para a rotatividade nessa área.
- **Serviços:** Setores de apoio às atividades-fim da empresa, como limpeza e vigilância, geralmente terceirizados, sofrem com altos índices de turnover, afetando diretamente a produtividade.
- **Tecnologia:** A alta demanda por profissionais de tecnologia leva a altos índices de demissão, com taxas de turnover chegando a 15%, acima da média considerada ideal.

Para lidar com esses desafios, é crucial adotar iniciativas que promovam um clima organizacional positivo, processos seletivos eficazes, investimentos em treinamento, flexibilidade no trabalho e comunicação transparente. Essas medidas podem ajudar a reduzir a rotatividade e melhorar a satisfação e o comprometimento dos colaboradores.

Além disso, o setor de serviços, especialmente os relacionados ao suporte das atividades-fim das empresas, também enfrenta problemas de turnover, especialmente em áreas terceirizadas como limpeza e vigilância.

Por fim, o setor de tecnologia, embora altamente disputado no mercado, também registra altas taxas de rotatividade, com uma média de 15% nos últimos anos, de acordo com o Relatório de Rotatividade do LinkedIn. Essa alta demanda por profissionais de TI leva muitos a aceitarem ofertas mais atrativas, contribuindo para a rotatividade nesse setor.

### 3.6 Análise por Região

- **Região Norte:** Apresenta um índice de turnover de -1,17%, indicando uma leve redução na rotatividade, possivelmente devido a estabilidade econômica e políticas de retenção de talentos.
- **Região Nordeste:** Com um índice de turnover de -2,99%, registra uma das taxas mais baixas do país, atribuída ao fortalecimento da economia regional e políticas de retenção de talentos.
- **Região Sudeste:** Apresenta um índice de -2,22%, resultado de programas de retenção de talentos e diversificação econômica.
- **Região Sul:** Com um índice de -1,4%, a região Sul beneficia-se de políticas de retenção de talentos e um ambiente econômico estável.
- **Região Centro-Oeste:** Registrando um índice de -0,63%, atribuído ao crescimento econômico regional e práticas de retenção de talentos adotadas pelas empresas.

Esses dados fornecem uma visão abrangente das áreas com mais turnover no Brasil, destacando tanto os desafios enfrentados pelas empresas quanto as políticas regionais que podem impactar a rotatividade de pessoal.

### **3.7 O Brasil no ranking global de países com maior taxa de turnover**

O Brasil lidera o ranking global de países com maior taxa de rotatividade de funcionários, o que representa um desafio tanto para os empregadores quanto para os empregados. A permanência dos funcionários nas empresas é crucial para a estabilidade profissional e financeira de ambas as partes. A alta taxa de rotatividade, medida pelo índice de turnover, acarreta prejuízos significativos para as organizações e para a economia como um todo.

De acordo com um levantamento da Fecomercio, em dezembro de 2017, o Brasil registrava uma taxa média de turnover de 3,79%, com setores como comércio, agropecuária, construção civil e serviços apresentando os índices mais preocupantes. A consultoria Robert Half constatou um aumento de 82% na taxa de turnover no país entre 2012 e 2014, o mais alto do mundo, enquanto a média global gira em torno de apenas 38%.

As consequências financeiras da alta rotatividade são significativas, podendo custar milhões de reais para as empresas. Um estudo da Facioli Consultoria revelou que, no primeiro semestre de 2021, o custo total das rescisões em empresas comerciais no Brasil foi de cerca de R\$ 20 milhões, envolvendo aproximadamente 1.600 desligamentos, representando cerca de 15% do quadro de funcionários das empresas estudadas.

Diversos fatores contribuem para essa alta rotatividade, incluindo falhas nos processos de contratação e integração, falta de oportunidades de crescimento profissional, políticas de remuneração inadequadas e problemas no relacionamento interpessoal dentro das organizações.

Para lidar com esse problema, é crucial identificar e abordar as causas subjacentes dos desligamentos. Isso inclui aprimorar os processos de recrutamento, integração e avaliação de desempenho, além de promover um ambiente de trabalho saudável e engajador, com políticas claras de desenvolvimento profissional e reconhecimento dos colaboradores.

Em resumo, a alta rotatividade de funcionários no Brasil representa um desafio complexo que requer uma abordagem multifacetada para ser superado. Apenas através de esforços coordenados entre empregadores, colaboradores e especialistas em recursos humanos, será possível reduzir essa taxa e promover uma maior estabilidade no mercado de trabalho.

### **3.8 Taxa de rotatividade de funcionários no Brasil**

A rotatividade de funcionários é um índice que reflete o fluxo de entrada e saída de colaboradores de uma organização e é um dos principais indicadores examinados pela área de Recursos Humanos. Também conhecido como turnover, esse índice considera a relação entre admissões e desligamentos no negócio.

Por isso, uma alta taxa de rotatividade de funcionários pode ser muito prejudicial para o negócio e deve ser monitorada de perto pelo RH. Quando a rotatividade está alta, isso indica que os talentos estão deixando a empresa ou que as contratações não estão alinhadas com a cultura organizacional.

#### **3.8.1 Dados de rotatividade de funcionários no Brasil atualmente**

O Novo Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) é o sistema utilizado para divulgar informações sobre emprego formal pelo governo federal. Através dele, é possível acompanhar as admissões e desligamentos por período, setor e região.

Inicialmente, é importante entender que a taxa de rotatividade de funcionários cresceu significativamente no Brasil no final de 2022. Agosto foi o mês com o maior número de admissões (2.078 milhões); no entanto, nos meses seguintes, houve quedas consecutivas, culminando no número mais baixo de todo o ano em dezembro (1.382 milhões).

Os dados também mostram que dezembro terminou com um grande número de desligamentos (1.813 milhões), ficando atrás apenas do mês de março (1.902 milhões).

A consultoria de recrutamento Robert Half relatou que, em comparação com o período pré-pandemia, houve um aumento de 56% no turnover, liderando o mundo todo e seguido por países como França (51%), Bélgica (45%) e Reino Unido (43%).

O mesmo relatório mostrou que o percentual de saídas voluntárias por parte dos funcionários aumentou de 33% para 48%, em comparação com o número de desligamentos feitos pela organização.

Os últimos anos mudaram o ambiente corporativo de forma significativa, com a consolidação do home office e do modelo híbrido, entre outros. Diversos fatores podem estar impactando esse índice recentemente.

### **3.8.2 O impacto da pandemia**

Segundo os dados do Novo Caged, o saldo entre admissões e desligamentos no Brasil em 2020 foi negativo. Os desligamentos totalizaram 15,8 milhões, superando as 15,6 milhões de admissões e gerando um saldo negativo de -193.263.

Se uma alta taxa de rotatividade é prejudicial para uma empresa, para a economia do país não é diferente. O resultado negativo de 2020 foi um reflexo do cenário de incerteza macroeconômica causada pela pandemia da Covid-19. Abril foi o pior mês daquele ano, com mais de 1,6 milhões de desligamentos no país e um saldo negativo de -981 mil.

A pandemia também impactou a rotatividade de diversas empresas, que tiveram que realizar desligamentos não planejados para conter os custos durante aquele período de incerteza. Os setores do comércio e de serviços foram os mais prejudicados, acumulando um saldo anual negativo de -66 mil e -312 mil, respectivamente.

Isso mostra que, apesar dos esforços internos da área de RH e das lideranças da empresa serem muito importantes para a retenção de talentos, o cenário econômico pode ser determinante para a taxa de rotatividade.

#### **3.8.2.1 Ritmo de recuperação econômica**

Devido aos impactos da pandemia, a recuperação econômica do país tem sido lenta, muitas vezes impedida pelas limitações do confinamento, por exemplo. No entanto, já podemos observar melhores resultados.

Em 2021, a relação entre admissões e desligamentos no Brasil foi positiva, com um total de 20,8 milhões de admissões e 18,1 milhões de desligamentos. Apesar do resultado positivo, o total de demissões superou o resultado do ano anterior, indicando um aumento na rotatividade no mercado de trabalho.

## **4 CAUSAS DO TURNOVER**

### **4.1 O que causa o turnover**

Existem diversas causas que acarretam o turnover, e é muito importante identificar quais são para que haja um processo para reduzi-lo ao máximo, gerando assim uma economia para a empresa, visto que o custo dele é muito alto. Conforme o Blog Siteware, algumas das causas são:

- **Exaustão por excesso de trabalho:** De acordo com o Report de Engajamento do TINYpulse, quase 70% sentem que as horas de trabalho não são suficientes para a entrega dos resultados necessários, com altas demandas e pouco tempo para resolução. Colaboradores exaustos pedem demissão para ir para outro emprego em que tenha o equilíbrio entre a vida e o trabalho.
- **Tratamento diferenciado dentro a equipe:** Com a gerência desprepara e sem o devido conhecimento para diferenciar o pessoal do profissional, ocasiona os “colaboradores favoritos” do chefe, que recebem tratamento especial, o que pode acarretar desmotivação dos outros colaboradores. Como é de conhecimento, esse tipo tratamento não deve ocorrer dentro de uma empresa, porque além de antiprofissional, tem um alto risco de gerar um turnover.
- **Falta de uma boa remuneração:** Não ser recompensado pelo seu trabalho devidamente também pode ocasionar no turnover. Quase 25% dos empregados deixariam seus empregos por um aumento de apenas 10% em outro lugar, segundo o report. A empresa que não dá aumentos e não paga um salário justo perde seus colaboradores por esse motivo.
- **Cultura organizacional tóxica:** O clima organizacional da empresa é um fator importante para o bom andamento do negócio, visto que em um ambiente saudável é mais fácil de se trabalhar, do que em um ambiente tóxico e engessado, isso gera desmotivação e infelicidade dos colaboradores.
- **Má liderança:** Falta de preparação para cargos de gestão também é um fator muito importante. Algumas gestões não condizem com o ambiente da empresa além de não saber fazer uma boa gestão de pessoas.
- **Falta de oportunidade de crescimento profissional:** A falta de um plano de carreira pode fazer com que os colaboradores busquem empresas que tenham a possibilidade de crescer profissionalmente. Apenas 25% dos trabalhadores sentem que existem amplas oportunidades de desenvolvimento em suas organizações.
- **Falta de reconhecimento:** Muitos colaboradores se esforçam ao máximo no trabalho e não recebem o devido reconhecimento pelo feito. A cada vez que não são reconhecidos, a busca por outra oportunidade cresce.

- **Conflitos no ambiente de trabalho:** Conflitos interpessoais não resolvidos podem resultar em um ambiente negativo, levando os funcionários a buscar um local de trabalho mais enriquecedor.
- **Alterações na Organização:** Mudanças como reestruturações, fusões ou trocas de liderança podem gerar incertezas e instabilidade, fazendo com que os funcionários busquem oportunidades mais estáveis.

Além dessas causas, o Blog da Feedz também traz as seguintes causas:

- **Falta de Fit Cultural:** Um processo de recrutamento e seleção malfeito pode ocasionar em contratações equivocadas, onde não existem o fit cultural entre empresa e colaborador, o que futuramente ocasiona na demissão desse colaborador, seja ela voluntária ou não.
- **Onboarding deficitário:** Quando o colaborador entra na empresa, existe o processo de onboarding que serve para que ele se adapte aos processos e rotinas desse novo emprego. Se for malfeito pode deixar uma sensação de frustração e desamparo, fazendo com que o colaborador não consiga exercer suas funções de forma correta e sinta-se desmotivado.
- **Falta de transparência:** Fazer promessas infundáveis ou não esclarecer todas as informações no processo de contratação pode gerar desmotivação.
- **Falta de políticas de retenção:** Muitas vezes as pequenas empresas não conseguem competir com as grandes no quesito proposta salarial, mas o principal diferencial que apresentam é uma empresa feliz de se trabalhar e políticas de retenção que se traduzem em benefícios.
- **Falta de Feedback:** A falta de feedback está entre as maiores causas de turnover. É preciso saber se estamos seguindo o caminho certo ou não, tanto para um novo colaborador, como para um que já está na empresa há algum tempo. Para isso temos o feedback e a falta dele pode deixar os colaboradores perdidos, sem saber como devem seguir.

## 4.2 Consequências do turnover

Além do alto custo, que iremos falar no próximo capítulo, existem outras desvantagens advindas do turnover. Segundo o Blog da saúde mental, o turnover além do considerável saudável pela empresa pode gerar as seguintes desvantagens:



- Problemas na gestão de conhecimento;
- Sobrecarga de trabalho durante o período de contratação/substituição de quem foi desligado;
- Desmotivação dos times, que precisam lidar o tempo todo com novas entradas e saídas;
- Clima organizacional negativo;
- Problemas com a marca empregadora, afinal, ninguém quer trabalhar em um lugar onde a rotatividade é muito alta;
- Aumento de gastos com demissões e contratações, dinheiro que poderia ser investido em outras áreas da empresa.

### 4.3 Como identificar os padrões do turnover

Segundo o Blog VR, Uma das maneiras mais eficazes de identificar os sinais precoces de turnover é analisar os motivos pelos quais os funcionários estão deixando ou deixaram a empresa quando eles são desligados. Pode ser feito por meios de pesquisas de desligamento, onde quem está saindo tem a chance de fornecer um feedback integro sobre a experiência na empresa.

Alguns dos indicativos a serem avaliados são:

- **Análise dos motivos de saída dos funcionários:** É importante compreender as razões pelas quais o colaborador deixou a empresa. Além de coletar um feedback honesto durante a pesquisa de desligamento. E com os dados obtidos, implementar medidas corretivas para melhoria da retenção de talentos.
- **Monitoramento do engajamento dos funcionários:** Reconhecer os sinais também é importante, como desengajamento, desmotivação e baixa produtividade. Pesquisas de clima organizacionais servem para identificar a perspectiva coletiva dos colaboradores, quanto aos fatores que afetam o nível de motivação e o grau de satisfação existente em relação a empresas. A partir dela, é feita uma estratégia de engajamento, como programas de reconhecimento e comunicação transparente.
- **Avaliação do desempenho individual:** É necessário observar os indicadores de desempenho, como a queda de produtividade, alta frequência de faltas. Além de realizar conversas individuais com os colaboradores, para

entender as necessidades deles e oferecer o devido suporte. É importante abordar problemas pessoais e profissionais para descobrir o que afeta o desempenho e satisfação dos colaboradores.

#### 4.4 Como prevenir o turnover

Existem formas de prevenir ou minimizar a perda de capital humano da empresa, conforme os sites Blog da saúde mental, Blog da Feedz e Siteware, algumas estratégias devem ser tomadas para prevenção, são elas:

- **Treinamento das lideranças:** Uma liderança precisa saber gerir e conduzir as equipes e algumas habilidades são necessárias para tal ocupação, como inteligência emocional, resiliência, boa comunicação, gerenciamento de conflitos, entre outras. O líder é um fator motivacional muito forte para o colaborador, por isso, investir em treinamento é o que se deve fazer para ter uma equipe produtiva.
- **Cultura organizacional forte e saudável:** A cultura organizacional é um fator que contribui altamente com a motivação, engajamento e produtividade. Definir a missão, visão e valores da empresa, além da imagem dela estimula os colaboradores a trabalharem em prol do mesmo objetivo.
- **Planos de carreira e ciclos de feedbacks:** Saber onde você está e até onde você pode crescer é muito importante para o colaborador, por isso, ter planos de carreira bem estruturados podem estimular os colaboradores a querer alcançar cargos maiores. Em conjunto com isso, dar feedback construtivos e completos continuamente faz com que os colaboradores saibam o que estão fazendo de errado, para que seja corrigido e o que estão fazendo certo para que possam aprimorar ainda mais.
- **Jornada de trabalho flexível:** Com a tecnologia é possível trabalhar de home office. O trabalho híbrido ou até mesmo remoto além de uma jornada flexível tem sido um diferencial no mercado.
- **Política de benefícios:** Ter políticas claras ajuda a manter os colaboradores motivados e dispostos a irem mais longe.
- **Programas de saúde mental:** Diante do que vivemos atualmente, cuidar da saúde mental do colaborador é essencial, por meio de palestras de prevenção, identificação e apoio, além de benefícios voltados para a questão.

- **Priorize a felicidade dos funcionários:** Colaboradores felizes trabalham felizes, por isso, o investimento nisso nos dá alto engajamento, produtividade e o mais importante, a retenção. Um exemplo para isso são programas de reconhecimento.
- **Recompense e reconheça seus colaboradores:** Os colaboradores precisam saber que estão sendo vistos pela empresa, por isso o reconhecimento deles é tão importante. Aqui não é somente dinheiro que é tratado, mas reconhecimento, prêmios, ações como funcionário do mês, entre outros.
- **Aperfeiçoe seu processo de seleção:** Criar um processo de recrutamento e seleção claro, condizente com a empresa ajuda a realizar a contratação correta. Ter um fit cultural, competências técnicas e emocionais adequadas para a posição contribuem para uma contratação assertiva.
- **Incentive um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal:** Incentivar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um assunto que tem se falado muito no âmbito do RH, em alguns casos, isso conta mais que o salário da empresa. Essa questão também está atrelada aos programas de saúde mental.

## 5 CUSTOS DO TURNOVER

### 5.1 Custo x Despesa?

Segundo o site Suno contabilidade, custo é uma medida de recursos financeiros que uma empresa ou indivíduo gasta para obter bens ou serviços. Ele é fundamental para a tomada de decisões, seja para definir preços de produtos, avaliar a viabilidade de projetos, ou identificar as áreas de um negócio que precisam de melhorias. Com uma gestão de custos eficiente, é possível otimizar o uso dos recursos, aumentar a rentabilidade e garantir a sustentabilidade financeira. Já despesa é o gasto realizado por uma pessoa ou empresa para aquisição de bens ou serviços. Inclui custos fixos, como aluguel e salários, e variáveis, como matéria-prima. As despesas são vitais para o funcionamento e crescimento, mas precisam ser bem administradas para não prejudicar a saúde financeira. A diferença entre os dois é que embora pareçam semelhantes, são distintos. O custo está ligado diretamente à produção de bens ou serviços de uma empresa, sendo essencial para

sua operação. Por outro lado, a despesa é o gasto associado à administração do negócio, não diretamente vinculada à produção, mas crucial para sua manutenção e crescimento. Portanto, o turnover é uma despesa para a empresa.

## **5.2 Custo do turnover**

As demissões geram muitos custos legais. Conforme o site *Accelere*, os custos são, férias, 13º salário, em casos de demissões voluntárias e para casos involuntários além do custo acima, tem multa rescisória e aviso indenizado. Esses valores prejudicam o fluxo de caixa da empresa.

Até mesmo para contratar um novo colaborador gera um custo alto, com processos de recrutamento e seleção, profissionais focados naquela atividade. Além de treinamentos que precisarão ser realizados posteriormente a nova contratação, que se caracterizam em custo direto, existem também os custos indiretos, que são possíveis erros que o novo colaborador pode cometer ainda no processo de aprendizagem. Ademais, no mês em que ocorre o desligamento e nova admissão, os custos duplicam, visto que é pago salário e benefícios a quem está entrando e também a quem está saindo. Para que essa situação seja evitada, o planejamento da troca de colaborador, se for de forma voluntária, deve ocorrer de forma estratégica.

A empresa sofre prejuízos quando ocorre a perda de funcionários, especialmente se esses colaboradores forem qualificados e demonstraram afinidade com a cultura da empresa em algum momento de sua trajetória. Os custos para treinar uma nova equipe e integrá-la à cultura organizacional são significativos, tanto do ponto de vista financeiro quanto psicológico.

É importante que os gestores e o setor de Recursos Humanos mantenham como objetivo constante manter índices saudáveis de rotatividade de pessoal. Um índice adequado de turnover é aquele que é baixo, mas não chega a ser nulo, pois a movimentação de funcionários promove uma renovação saudável e natural da equipe, trazendo novas energias para a empresa, estimulando a diversidade e fomentando melhorias contínuas.

De acordo com Oliveira e Cardoso os custos com o turnover são divididos em primários, secundários e terciários, são eles:

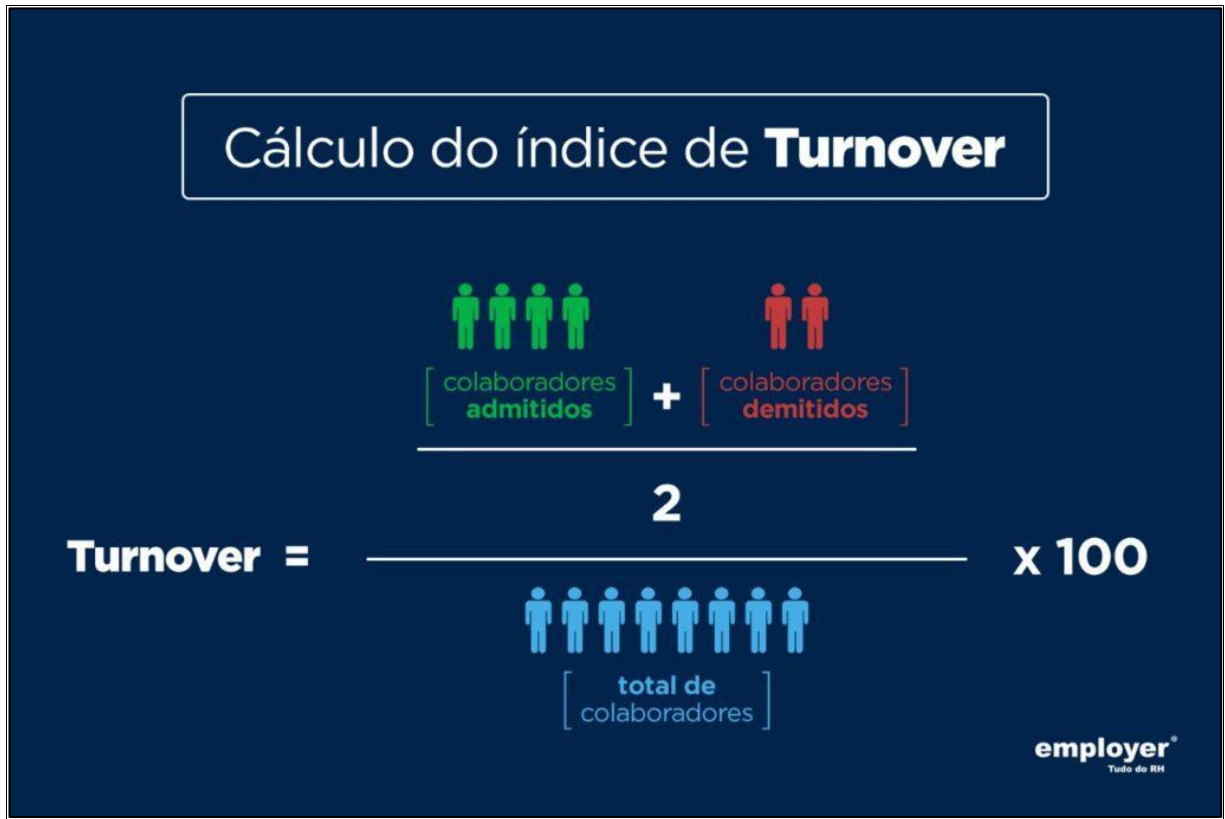
- Custos primários da rotatividade de pessoal estão diretamente ligados à saída de cada colaborador e à sua substituição. Entre esses custos, podemos citar despesas com o processo seletivo do novo funcionário, gastos relacionados ao cadastro e pagamento rescisório do colaborador que está saindo e do novo contratado, investimentos em treinamento e integração, custos com o tempo dedicado por outros funcionários para repassar as funções para o novo empregado e despesas legais envolvidas na demissão do colaborador.
- Custos secundários da rotatividade de funcionários incluem aspectos intangíveis e predominantemente qualitativos, ou seja, são os impactos indiretos e imediatos desse fenômeno. Um exemplo desses custos secundários são as perdas de produtividade enquanto um novo funcionário não substitui o que saiu, custos adicionais com mão de obra, produção abaixo da média até que o novo integrante se acostume com suas novas responsabilidades e a influência da saída do colaborador em relação aos demais colegas de trabalho.
- Custos terciários da rotatividade de pessoal referem-se às consequências indiretas a médio e longo prazo da substituição de funcionários. Isso inclui gastos adicionais em treinamento, impactos na reputação e nos negócios da empresa, que podem ocorrer devido à queda na qualidade dos produtos ou serviços prestados por trabalhadores inexperientes ou ainda em processo de adaptação.

### **5.3 Como calcular**

A rotatividade é a relação existente entre o número de admissões e o número de demissões, ou, a taxa de substituição de trabalhadores com tempo de casa, por novos profissionais, sendo normalmente visualizada através de percentuais.

Segundo o site *Accelere*, para calcular o turnover basta considerar o número de colaboradores admitidos, a quantidade de funcionários demitidos e o total de profissionais que estão atualmente na empresa.

Figura 3 – Cálculo do índice de Turnover



Fonte: Employer.

A taxa ideal do índice de turnover pode variar de acordo com o segmento de cada empresa e sua estratégia de gestão de pessoas, mas é importante que o percentual esteja abaixo de 10% ao ano. No Brasil a taxa de turnover das empresas gira em torno de 40%, o que sinaliza um grande problema.

Um exemplo de cálculo seria, uma empresa com 250 colaboradores, que tem 15 admissões e demissões ao mês, o cálculo ficaria dessa forma:

$$15+15=30$$

$$\frac{30}{250} \times 100 = 12\%$$

De acordo com a regra acima, essa empresa estaria dentro do esperado da faixa esperada, mas isso quer dizer que neste período a empresa só contou com 84% da sua força de trabalho e que a produtividade também foi impactada negativamente. Quanto maior a taxa de rotatividade, maior o impacto nos lucros da empresa. É importante lembrar que o real custo do turnover é calculado o que foi gasto nos

salários dos envolvidos, profissional de RH para o recrutamento e seleção, valores da rescisão, possíveis horas extras para cobrir a atividade que era feita pelo desligado, entre outros. Ademais, além do custo financeiro, existe também o custo emocional.

#### **5.4 Impacto nos lucros**

Segundo o Metadados RH em sintonia, para saber o impacto desse percentual na lucratividade, devemos fazer o seguinte cálculo, ainda utilizando o exemplo anterior, uma empresa com 250 colaboradores com um índice de rotatividade de 6% e cerca de 15 admissões e desligamentos por mês. Somaremos uma média de valor salarial por colaborador, para que no final seja possível verificar o custo total. Por isso, vamos supor uma remuneração mensal de R\$ 2.000,00.

Além disso, é preciso inserir nos custos todo o tempo investido em recrutamento e seleção, bem como os gastos com as rescisões. Então, imaginemos que o profissional de RH que tenha uma remuneração de R\$ 5.000,00, despenda cerca de 12 horas para a reposição de cada vaga. Isso significa que somente para uma nova contratação, o processo de recrutamento e seleção custou cerca de R\$ 2.000,00.

Com isso, temos:

- Empresa com 250 funcionários
- Rotatividade de 6%
- Valor médio de remuneração R\$ 2.000,00
- Cerca de um mês efetivar novas contratações
- Custo do trabalho de recrutamento R\$ 2.000,00

Além dos custos mencionados acima, também temos o custo de desligamento. Quando uma pessoa do time é desligada, quem ficou termina por realizar as próprias atribuições e também a do desligado, o que diminuiu a produtividade da mesma, visto que agora está se dividindo entre suas atribuições e a do outro. Também entra na conta o custo com treinamento que deve ser dado para o novo colaborador, os custos de horas para essa capacitação também devem ser inseridos no valor final. Portanto, é considerado que os três primeiros meses de empresa de um colaborador entra como custo de treinamento e capacitação, fazendo com que o colaborador só venha trazer lucratividade para empresa a partir do quarto mês.

#### 5.4.1 Retorno sobre o Investimento (ROI)

Para esse cálculo, utilizaremos o método ROI, que conforme o site Contabilizei, vem da abreviação em inglês do termo “Return Over Investment”, que pode ser traduzido para “Retorno Sobre Investimento”. A fórmula para calcular o ROI considera o ganho obtido menos o investimento inicial. Trata-se de um indicador gerencial usado para saber qual foi o resultado financeiro de um investimento realizado. Ele pode ser positivo ou negativo, indicando lucro ou prejuízo.

Segundo o Metadados RH em sintonia, o ROI calcula que dentro desses 12 meses, ainda restam oito meses em que, se o colaborador sair da empresa, ainda estará impactando nos custos da empresa. Dessa forma, deve-se considerar o valor médio do salário (2.000,00) + encargos (média de 1,6) + total de funcionários desligados (15) + o período de integração (4 meses) = R\$ 192.000,00

Portanto, podemos concluir que o custo do recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, ROI, e demais valores quando um colaborador se desliga da corporação antes de 12 meses é de mais de R\$ 26.000,00. No total, o valor que a rotatividade pode apresentar para esta empresa é de R\$ 218.000,00.

Por isso é importante investir em formas de diminuir o turnover, visto que o impacto que isso causa para a empresa é muito alto, não só financeiramente, mas em todos os aspectos.



## **6 MODELAGEM DE NEGÓCIOS**

### **6.1 Proposta de valor**

Em nosso projeto de assessoria para redução de turnover, oferecemos uma abordagem personalizada e abrangente para ajudar as empresas a enfrentar os desafios relacionados à rotatividade de pessoal. Nossa equipe dedicada está comprometida em fornecer soluções eficazes que atendam às necessidades específicas de cada organização. Nosso diferencial é dividir nosso negócio em três fases.

#### **6.1.1 Diagnóstico**

Diagnosticar o turnover dentro das empresas é crucial para entender e abordar as questões que podem estar afetando a retenção de talentos. Em nossa abordagem, começamos examinando diferentes aspectos do ambiente de trabalho e do ciclo de vida do empregado.

Primeiro, analisamos os dados históricos de rotatividade, identificando padrões e tendências ao longo do tempo. Isso nos dá uma visão geral da saúde organizacional e nos ajuda a detectar áreas problemáticas.

Em seguida, conduzimos pesquisas de clima organizacional e entrevistas individuais para entender melhor as causas subjacentes do turnover, essa fase é feita presencial, para que seja possível acompanhar o clima da empresa de perto. Essas interações diretas com os funcionários nos permitem capturar insights valiosos sobre sua satisfação no trabalho, relações com colegas e gestores, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Além disso, examinamos os processos de recrutamento e seleção, avaliando se estamos atraindo candidatos com o ajuste cultural adequado e as habilidades necessárias para ter sucesso em seus papéis. Também avaliamos a integração dos novos funcionários, pois uma má integração pode levar a uma rápida saída.

Por fim, analisamos as políticas de remuneração e benefícios, bem como as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas aos funcionários. Esses fatores desempenham um papel significativo na decisão dos funcionários de permanecer ou deixar a empresa.

Ao integrar todas essas informações, podemos desenvolver estratégias eficazes para reduzir o turnover e promover um ambiente de trabalho mais saudável e engajador para todos os colaboradores.

### **6.1.2 Implementação**

Com base nas descobertas do diagnóstico, desenvolveremos e implementaremos estratégias direcionadas para abordar as questões identificadas. Nosso projeto utilizará como base as diretrizes abaixo.

#### **6.1.2.1 Identificação das Causas do Turnover: Uma Análise Profunda**

No cenário corporativo contemporâneo, a retenção de talentos emergiu como uma preocupação crítica para organizações de todos os portes e setores. O turnover, isto é, a rotatividade de funcionários, não apenas gera custos financeiros significativos, mas também impacta negativamente a coesão organizacional, a cultura empresarial e a produtividade geral. Portanto, compreender as causas subjacentes ao turnover tornou-se uma prioridade inegável para os gestores de recursos humanos e líderes empresariais.

Uma etapa fundamental na abordagem do fenômeno do turnover é a identificação das suas causas. Esta análise metódica não se limita apenas a registrar as saídas de funcionários, mas transcende para uma investigação mais profunda dos motivos por trás dessas decisões. Esse processo complexo envolve categorizar as saídas em dois tipos distintos: involuntárias e voluntárias.

As saídas involuntárias geralmente estão ligadas a fatores externos à esfera de controle do colaborador, como cortes orçamentários, reestruturações organizacionais ou término de contratos de trabalho. Por outro lado, as saídas voluntárias decorrem de uma variedade de motivos intrínsecos e extrínsecos, que vão desde insatisfação com o ambiente de trabalho, falta de oportunidades de crescimento, conflitos interpessoais até questões relacionadas à remuneração e benefícios.

Além disso, é crucial distinguir entre dois tipos de turnover: funcional e disfuncional. O turnover funcional refere-se à saída de colaboradores que, embora representem uma perda para a organização, não afetam significativamente sua eficácia operacional. Pode incluir casos em que funcionários menos produtivos ou

descomprometidos optam por deixar a empresa, abrindo espaço para a entrada de novos talentos mais engajados e capacitados.

Por outro lado, o turnover disfuncional representa uma ameaça mais séria para a sustentabilidade e o desempenho organizacional. Envolve a perda de funcionários talentosos e altamente qualificados, cujas contribuições são essenciais para o sucesso da empresa. O turnover disfuncional pode resultar em lacunas de competências, interrupções nos projetos em andamento, deterioração da moral da equipe e perda de conhecimento institucional valioso.

Ao categorizar as saídas de funcionários e distinguir entre turnover funcional e disfuncional, as organizações podem adquirir uma compreensão mais abrangente das áreas problemáticas e dos pontos de intervenção necessários. Essa análise detalhada serve como base para o desenvolvimento de estratégias de retenção de talentos direcionadas e eficazes. Ao identificar as causas raiz do turnover e implementar medidas corretivas apropriadas, as empresas podem fortalecer sua capacidade de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, promovendo assim o crescimento sustentável e a excelência organizacional.

#### **6.1.2.2 A Importância das Entrevistas de Desligamento na Gestão do Turnover**

Na dinâmica competitiva do mundo corporativo, compreender as razões que levam os funcionários a deixar uma empresa é essencial para aprimorar a gestão de recursos humanos e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Nesse contexto, as entrevistas de desligamento emergem como uma ferramenta valiosa para obter insights significativos sobre as motivações por trás das saídas dos colaboradores.

Conduzir entrevistas de desligamento cuidadosamente planejadas e executadas oferece uma oportunidade única para as organizações entenderem as experiências, percepções e preocupações dos funcionários que estão deixando a empresa. Essas conversas francas e abertas podem revelar informações cruciais que muitas vezes não são capturadas por meio de outros canais de feedback, como pesquisas de clima organizacional ou avaliações de desempenho.

Durante as entrevistas de desligamento, os gestores de recursos humanos e os líderes empresariais podem explorar uma ampla gama de tópicos, desde questões relacionadas ao ambiente de trabalho, cultura organizacional, liderança e oportunidades de desenvolvimento até aspectos mais práticos, como remuneração,

benefícios e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ao adotar uma abordagem empática e receptiva, os entrevistadores podem criar um espaço seguro para que os ex-colaboradores compartilhem suas experiências de forma honesta e construtiva.

Os insights obtidos por meio das entrevistas de desligamento podem fornecer uma visão abrangente das áreas de força e fraqueza da organização, bem como identificar tendências e padrões subjacentes que contribuem para o turnover. Por exemplo, pode-se descobrir que a falta de reconhecimento e oportunidades de crescimento é uma preocupação comum entre os funcionários que optam por deixar a empresa, ou que problemas de comunicação e gestão de conflitos estão afetando negativamente o engajamento e a satisfação no trabalho.

Com base nessas informações, as organizações podem desenvolver e implementar medidas corretivas eficazes para abordar as causas subjacentes do turnover e melhorar a experiência dos funcionários. Isso pode incluir iniciativas destinadas a fortalecer a cultura organizacional, promover o desenvolvimento profissional, aprimorar os programas de reconhecimento e recompensa, ou mesmo realizar ajustes nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Em última análise, as entrevistas de desligamento não apenas fornecem uma oportunidade para fechar o ciclo de emprego de forma positiva e respeitosa, mas também oferecem insights valiosos que podem informar e orientar ações futuras para melhorar a retenção de talentos e promover o sucesso organizacional a longo prazo. Ao priorizar e investir em um processo de entrevista de desligamento bem estruturado e significativo, as empresas podem colher benefícios tangíveis em termos de engajamento dos funcionários, produtividade e reputação no mercado de trabalho.

### **6.1.2.3 Promovendo um Ambiente de Trabalho Positivo: Estratégias para Satisfação e Engajamento dos Funcionários**

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico, a criação de um ambiente de trabalho positivo tornou-se uma prioridade estratégica para as organizações que desejam atrair, reter e desenvolver os melhores talentos. Um ambiente de trabalho que promove satisfação e engajamento dos funcionários não apenas impulsiona o bem-estar individual e coletivo, mas também fortalece a cultura organizacional, melhora o desempenho e impulsiona a inovação e a criatividade.

Aqui estão algumas estratégias-chave que será proposto para alcançar esse objetivo:

#### **6.1.2.3.1 Programas de Reconhecimento**

Implementar programas de reconhecimento que valorizem e celebrem as contribuições e conquistas dos funcionários é fundamental para promover um ambiente de trabalho positivo. Reconhecimento regular e genuíno não apenas reforça o senso de valor e pertencimento dos colaboradores, mas também estimula o comprometimento, a motivação e o orgulho no trabalho realizado.

#### **6.1.2.3.2 Políticas de Benefícios Competitivos**

Oferecer benefícios competitivos que atendam às necessidades e expectativas dos funcionários é essencial para promover a satisfação e o bem-estar no local de trabalho. Isso pode incluir benefícios como assistência médica abrangente, programas de bem-estar, flexibilidade de horários, licença parental remunerada, plano de previdência privada, entre outros. Ao investir no bem-estar dos colaboradores, as organizações demonstram seu compromisso com o cuidado e o apoio aos membros da equipe.

#### **6.1.2.3.3 Promoção de Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional**

Fomentar um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional é essencial para o bem-estar e a produtividade dos funcionários. Isso pode ser alcançado por meio de políticas que incentivem horários flexíveis de trabalho, trabalho remoto, programas de licença remunerada e medidas que promovam uma cultura de respeito aos limites individuais e tempo de recuperação adequado.

#### **6.1.2.3.4 Estímulo à Diversidade e Inclusão**

Promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho não apenas é uma questão moral e ética, mas também contribui significativamente para a criação de um ambiente de trabalho positivo e enriquecedor. Valorizar e respeitar as diferentes perspectivas, experiências e origens dos colaboradores não apenas fortalece a coesão e a colaboração da equipe, mas também impulsiona a inovação, a criatividade e a resolução de problemas.

Ao investirmos na criação de um ambiente de trabalho que promova satisfação e engajamento dos funcionários por meio de programas de reconhecimento, políticas

de benefícios competitivos, promoção de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e estímulo à diversidade e inclusão, as organizações poderão cultivar uma cultura empresarial positiva e resiliente que beneficia não apenas os colaboradores, mas também os clientes e parceiros de modo em geral.

#### **6.1.2.4 Comunicação Interna Efetiva: Fundamento para o Alinhamento Organizacional**

Em um mundo empresarial em constante evolução, onde a colaboração e a coesão organizacional são essenciais para o sucesso, a comunicação interna emerge como uma pedra angular fundamental para garantir que os funcionários estejam alinhados com os objetivos e valores da empresa. Estabelecer uma comunicação interna clara, transparente e eficaz não apenas fortalece o vínculo entre a liderança e os colaboradores, mas também promove um ambiente de trabalho colaborativo, engajado e produtivo. Será proposto algumas estratégias-chave para alcançar esse objetivo, tais como:

##### **6.1.2.4.1 Sessões Regulares de Feedback**

Implementar sessões regulares de feedback é essencial para promover uma comunicação bidirecional entre a liderança e os funcionários. Essas sessões oferecem uma oportunidade valiosa para os colaboradores compartilharem suas experiências, preocupações, ideias e sugestões, enquanto recebem orientação, reconhecimento e apoio da liderança. O feedback regular não apenas fortalece o senso de pertencimento e valor dos funcionários, mas também permite que a liderança identifique áreas de melhoria e tome medidas corretivas apropriadas.

##### **6.1.2.4.2 Reuniões de Equipe**

Realizar reuniões de equipe regulares é uma maneira eficaz de promover a comunicação, a colaboração e o alinhamento entre os membros da equipe. Essas reuniões oferecem um espaço para compartilhar informações, discutir projetos em andamento, resolver problemas, tomar decisões e alinhar metas e prioridades. Ao incentivar a participação ativa de todos os membros da equipe e garantir que todos tenham voz, as reuniões de equipe contribuem para uma cultura de transparência e confiança.

#### **6.1.2.4.3 Canais de Comunicação Abertos**

Disponibilizar canais de comunicação abertos e acessíveis é fundamental para facilitar a troca de informações e o diálogo entre a liderança e os funcionários. Isso pode incluir plataformas digitais, como intranet, e-mails, mensagens instantâneas, fóruns online e redes sociais corporativas, bem como canais presenciais, como murais de comunicação, quadros de avisos e sessões de feedback em pessoa. Ao oferecer uma variedade de canais de comunicação, as organizações podem garantir que os funcionários tenham a liberdade e flexibilidade para expressar suas preocupações, ideias e sugestões de maneira confortável e conveniente.

#### **6.1.2.4.4 Transparência e Honestidade**

Promover uma cultura de transparência e honestidade é essencial para construir e manter a confiança e o respeito mútuos dentro da organização. Isso requer uma abordagem aberta e franca ao compartilhar informações sobre os objetivos, desafios, decisões e resultados da empresa. Ao ser transparente sobre as políticas, práticas e processos organizacionais, a liderança demonstra seu compromisso com a integridade e a justiça, ao mesmo tempo em que capacita os funcionários com as informações necessárias para tomar decisões informadas e contribuir efetivamente para os objetivos da empresa.

Em resumo, vamos propor estabelecer uma comunicação interna clara, transparente e eficaz essencial para garantir que os funcionários estejam alinhados com os objetivos e valores da empresa. Ao implementar estratégias como sessões regulares de feedback, reuniões de equipe, canais de comunicação abertos e promover uma cultura de transparência e honestidade, as organizações podem fortalecer a coesão, o engajamento e o desempenho da equipe, promovendo assim o sucesso organizacional a longo prazo.

#### **6.1.2.5 Investindo no Desenvolvimento Profissional: Fomentando o Crescimento e Retenção de Talentos**

Em um mercado de trabalho dinâmico e altamente competitivo, o desenvolvimento profissional dos colaboradores não é apenas uma vantagem estratégica, mas uma necessidade premente para garantir a relevância e o sucesso contínuos da empresa. Implementar programas de mentoria, coaching e desenvolvimento profissional é uma abordagem eficaz para ajudar os funcionários a alcançar seu potencial máximo,

impulsionando assim a retenção de talentos e promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e crescimento dentro da organização.

#### **6.1.2.5.1 Programas de Mentoria**

Os programas de mentoria oferecem uma oportunidade única para os funcionários serem orientados, inspirados e apoiados por profissionais experientes e bem-sucedidos dentro da organização. Ao emparelhar mentores com base em interesses, metas e áreas de expertise, as organizações podem criar uma rede robusta de desenvolvimento profissional que promove a troca de conhecimentos, experiências e insights valiosos. A mentoria não apenas acelera o desenvolvimento de habilidades e competências específicas, mas também fortalece os relacionamentos interpessoais, aumenta a confiança e a autoestima dos colaboradores e promove uma cultura de aprendizado e crescimento.

#### **6.1.2.5.2 Programas de Coaching**

Os programas de coaching oferecem suporte personalizado e orientação para os funcionários no desenvolvimento de habilidades, competências e comportamentos necessários para alcançar metas profissionais específicas. Os coaches ajudam os colaboradores a identificar e superar obstáculos, maximizar seu potencial, definir metas claras e desenvolver planos de ação concretos para alcançá-las. Além disso, o coaching também pode ser eficaz na promoção do autodesenvolvimento, autoconsciência e resiliência emocional dos colaboradores, capacitando-os a enfrentar desafios de forma proativa e eficaz.

#### **6.1.2.5.3 Desenvolvimento Profissional Contínuo**

Além de programas formais de mentoria e coaching, as organizações devem investir em iniciativas de desenvolvimento profissional contínuo para garantir que os funcionários estejam constantemente adquirindo novas habilidades, conhecimentos e competências relevantes para seu campo de atuação. Isso pode incluir workshops, cursos de treinamento, participação em conferências, eventos de networking, assinaturas de plataformas de e-learning e projetos de aprendizado prático no trabalho. Ao promover uma cultura de aprendizado contínuo, as organizações incentivam a inovação, a adaptação e o crescimento individual e coletivo dos colaboradores.



Ao implementar programas de mentoria, coaching e desenvolvimento profissional, as organizações não apenas vão investir no crescimento e sucesso de seus colaboradores, mas também fortalecem sua capacidade de reter talentos, promovendo um ambiente de trabalho estimulante, motivador e propício ao aprendizado e crescimento. Essas iniciativas não só irá impulsionar o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais, mas também fortalecem a cultura organizacional, promovendo uma maior satisfação, engajamento e desempenho dos funcionários.

#### **6.1.2.6 Avaliação de Competências e Potencial de Crescimento: Personalizando o Desenvolvimento Profissional**

Em um ambiente empresarial dinâmico e em constante evolução, identificar as necessidades de desenvolvimento dos funcionários e oferecer oportunidades de crescimento personalizadas tornou-se uma prioridade estratégica para as organizações que desejam maximizar o potencial de sua equipe e impulsionar o sucesso organizacional. A realização de avaliações regulares de competências e potencial de crescimento é uma abordagem eficaz para alcançar esse objetivo, permitindo uma compreensão profunda das habilidades, conhecimentos e aspirações individuais dos colaboradores. Outra proposta será para realizar essa avaliação de forma eficaz

##### **6.1.2.6.1 Identificação de Competências Essenciais**

O primeiro passo na avaliação de competências e potencial de crescimento é identificar as competências essenciais necessárias para o sucesso em cada função e nível hierárquico dentro da organização. Isso pode incluir habilidades técnicas, habilidades interpessoais, habilidades de liderança, habilidades de resolução de problemas, entre outras. Ao estabelecer um conjunto claro de competências-chave, as organizações podem fornecer um referencial objetivo para avaliar o desempenho e o potencial de crescimento dos funcionários.

##### **6.1.2.6.2 Realização de Avaliações de Desempenho**

Realizar avaliações de desempenho regulares é fundamental para avaliar o progresso e as realizações dos funcionários em relação às competências essenciais definidas. Isso pode ser feito por meio de revisões formais de desempenho

conduzidas pelos gestores diretos, bem como por meio de feedback contínuo e orientação ao longo do ano. As avaliações de desempenho oferecem uma oportunidade para os colaboradores refletirem sobre seu trabalho, identificarem áreas de força e oportunidades de melhoria, e estabelecerem metas de desenvolvimento pessoal e profissional.

#### **6.1.2.6.3 Avaliação de Potencial de Crescimento**

Além de avaliar o desempenho atual, é importante também avaliar o potencial de crescimento e desenvolvimento dos funcionários. Isso envolve identificar não apenas as habilidades e competências existentes, mas também o potencial para adquirir novas habilidades, assumir responsabilidades adicionais e progredir na carreira. A avaliação de potencial de crescimento pode ser realizada por meio de avaliações psicométricas, discussões de desenvolvimento de carreira, análise de feedback 360 graus e avaliação do interesse e comprometimento dos colaboradores com o crescimento e o desenvolvimento.

#### **6.1.2.6.4 Desenvolvimento de Planos Individuais de Desenvolvimento**

Com base nas avaliações de competências e potencial de crescimento, os gestores de recursos humanos e líderes empresariais podem colaborar com os funcionários para desenvolver planos individuais de desenvolvimento (PID) personalizados. Estes planos identificam objetivos de curto e longo prazo, áreas de desenvolvimento prioritárias, recursos e oportunidades de aprendizado, e ações específicas a serem tomadas para alcançar esses objetivos. Os PID fornecem uma estrutura clara e orientada para garantir que os esforços de desenvolvimento sejam direcionados e eficazes.

Ao realizar avaliações regulares de competências e potencial de crescimento, as organizações podem identificar as necessidades de desenvolvimento dos funcionários e oferecer oportunidades de crescimento personalizadas que promovam o engajamento, a retenção e o desempenho individual e organizacional. Essa abordagem não apenas capacita os funcionários a alcançar seu potencial máximo, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar e prosperar em um ambiente empresarial em constante mudança.

### **6.1.2.7 Integrando Sustentabilidade e Responsabilidade Social na Gestão de Pessoas: Fortalecendo a Cultura Corporativa**

Em um mundo onde as preocupações com questões sociais e ambientais estão cada vez mais em destaque, integrar práticas de sustentabilidade e responsabilidade social na gestão de pessoas não é apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia fundamental para promover o engajamento dos funcionários e fortalecer a cultura corporativa. Ao demonstrar um compromisso tangível com o bem-estar da sociedade e do meio ambiente, as organizações podem inspirar orgulho e lealdade entre os colaboradores, enquanto contribuem para um impacto positivo mais amplo.

#### **6.1.2.7.1 Políticas e Práticas Sustentáveis**

Adotar políticas e práticas sustentáveis no local de trabalho, que abordem preocupações ambientais, sociais e econômicas, é essencial para demonstrar o compromisso da empresa com a sustentabilidade. Isso pode incluir iniciativas como redução do uso de plástico, conservação de energia, uso responsável de recursos naturais, promoção da diversidade e inclusão, respeito aos direitos humanos e práticas éticas de negócios. Ao incorporar esses princípios na cultura organizacional, as empresas podem incentivar os funcionários a agir de maneira responsável e ética em todas as áreas de suas vidas, tanto pessoais quanto profissionais.

#### **6.1.2.7.2 Envolvimento em Causas Sociais e Ambientais**

Engajar os funcionários em iniciativas de voluntariado e responsabilidade social corporativa é uma maneira poderosa de promover a conexão com a comunidade e o meio ambiente. Isso pode incluir programas de voluntariado, campanhas de arrecadação de fundos para causas sociais, projetos de reflorestamento, participação em eventos de limpeza ambiental e apoio a organizações sem fins lucrativos locais. Ao oferecer oportunidades para os funcionários contribuírem para o bem-estar da sociedade, as organizações não apenas fortalecem o senso de propósito e significado dos colaboradores, mas também criam um impacto positivo tangível em suas comunidades.

#### **6.1.2.7.3 Comunicação Transparente e Engajada**

Comunicar de forma transparente e engajada sobre as iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade social da empresa é essencial para garantir que os funcionários

estejam alinhados com os valores e compromissos organizacionais. Isso pode incluir o compartilhamento regular de informações sobre metas de sustentabilidade, resultados de iniciativas sociais e ambientais, histórias de impacto e oportunidades de envolvimento. Ao promover uma cultura de transparência e prestação de contas, as organizações incentivam a participação ativa dos funcionários e demonstram seu compromisso contínuo com questões sociais e ambientais.

#### **6.1.2.7.4 Reconhecimento e Celebração**

Reconhecer e celebrar os esforços e conquistas dos funcionários em relação à sustentabilidade e responsabilidade social é fundamental para reforçar esses valores na cultura corporativa. Isso pode incluir programas de reconhecimento, prêmios e celebrações que destacam o impacto positivo dos colaboradores em suas comunidades e no meio ambiente. Ao valorizar e celebrar o compromisso dos funcionários com a sustentabilidade, as organizações inspiram um maior engajamento e fomentam uma cultura de responsabilidade e colaboração.

Ao integrar práticas de sustentabilidade e responsabilidade social na gestão de pessoas, as organizações não apenas demonstram seu compromisso com questões sociais e ambientais, mas também promovem um ambiente de trabalho que inspira orgulho, lealdade e propósito entre os funcionários. Essa abordagem não só fortalece a cultura corporativa, mas também cria um impacto positivo significativo em seus colaboradores, comunidades e no mundo em geral.

Ao implementar essas estratégias de forma holística, melhorará não apenas a retenção de talentos, mas também promove um ambiente de trabalho saudável e produtivo para todos os colaboradores.

#### **6.1.3 Avaliação**

Com a implementação do nosso plano de ação, nossa consultoria se compromete a realizar um acompanhamento contínuo e uma avaliação sistemática da eficácia dos serviços a longo prazo. Reconhecemos que a mudança não se dá de maneira abrupta, mas sim de forma gradual. A mensuração da efetividade será conduzida mensalmente, com pesquisas de acompanhamento a cada seis meses, adotando uma abordagem holística e estratégica para promover mudanças significativas em organizações de pequeno e médio porte.

Para embasar nossas intervenções, utilizaremos pesquisas anteriores, tais como GPTW e FeexFIA, que mensuram o clima organizacional das empresas, elas são realizadas uma vez ao ano.

O Great Place to Work (GPTW) é uma autoridade global no meio corporativo, auxiliando organizações na identificação, criação e manutenção de ambientes de trabalho excelentes. Por meio de uma análise rigorosa das práticas de gestão e feedback dos funcionários, o GPTW certifica e classifica empresas que se destacam na criação de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação.

A FIA Employee Experience (FEEx) visa reconhecer empresas que investem nos ambientes de trabalho para que sejam saudáveis, agradáveis e produtivos, proporcionando uma excelente experiência aos funcionários.

Ao adotar esses métodos, almejamos obter uma compreensão mais profunda das necessidades e desafios enfrentados pelos colaboradores, permitindo ajustes e adaptações conforme necessário. A utilização de pesquisas como GPTW e FeexFIA para embasar nossas intervenções sugere uma abordagem fundamentada em evidências, o que pode elevar a confiança dos clientes na eficácia das soluções propostas. Nosso projeto não se responsabilizará pelo pagamento da pesquisa, apenas dará o direcionamento para que a empresa contratante realize as pesquisas após o plano de ação.

O sucesso das soluções propostas dependerá da capacidade da empresa em fornecer informações para que nossa consultoria possa oferecer suporte contínuo, adaptando-se às mudanças nas necessidades e demonstrando resultados tangíveis. A abordagem mensal de avaliação e as pesquisas de acompanhamento a cada seis meses representam indicadores positivos de um compromisso contínuo com a melhoria e a excelência organizacional.

Comprometemo-nos também a divulgar no nosso site a transparência quanto aos resultados anteriores de nossos serviços. A publicação de informações sobre os trabalhos realizados e os resultados alcançados, como a redução do turnover nas empresas, constitui uma estratégia inteligente para demonstrar credibilidade e competência. Isso contribui para atrair novos clientes e manter relacionamentos sólidos com os existentes.

## 6.2 Segmento de clientes

Nosso projeto de consultoria para diminuição de turnover está focada em atender empresas de pequeno e médio porte em todo o Brasil, especialmente nas áreas com os maiores índices de rotatividade de funcionários, sendo elas:

- **Vendas:** Empresas de pequeno e médio porte nesta área geralmente têm entre 10 e 50 funcionários, com a maioria localizada em centros urbanos densamente povoados, onde a competição por talentos é acirrada.
- **Construção Civil:** Estas empresas costumam ter equipes maiores, variando de 50 a 200 funcionários, e são encontradas tanto em áreas urbanas quanto em regiões mais afastadas, onde há atividades de construção em curso.
- **Agropecuária:** Geralmente localizadas em áreas rurais ou semirurais, as empresas agropecuárias de pequeno e médio porte têm uma força de trabalho que varia de 20 a 100 funcionários, dependendo do tamanho e da diversidade das operações.
- **Telemarketing:** Empresas terceirizadas nesta área, situadas principalmente em áreas urbanas, podem ter entre 20 e 100 funcionários, com alta rotatividade devido à natureza dos contratos de serviço e à inexperiência da força de trabalho jovem.
- **Serviços:** Empresas terceirizadas de serviços como limpeza e vigilância geralmente têm entre 10 e 50 funcionários, e estão localizadas em áreas urbanas onde há demanda por esses serviços.
- **Tecnologia:** Com equipes que variam de 10 a 100 funcionários, as empresas de tecnologia de pequeno e médio porte estão concentradas em centros urbanos ou polos tecnológicos, onde competem por talentos em um mercado altamente competitivo.

Entendemos que as empresas nessas áreas enfrentam desafios específicos, desde a competição por talentos em centros urbanos densamente povoados até a gestão de equipes maiores em setores como construção civil e agropecuária, passando pela alta rotatividade e inexperiência da força de trabalho jovem no telemarketing. Nossa equipe especializada está comprometida em ajudar essas empresas a otimizarem seus processos de admissão e demissão, cultivarem um ambiente de trabalho saudável e identificarem as causas subjacentes da alta rotatividade. Nosso objetivo

é proporcionar soluções personalizadas que promovam a retenção de talentos e impulsionem o sucesso a longo prazo de nossos clientes.

### **6.3 Canais**

Nosso projeto de consultoria visa abordar os desafios enfrentados pelas empresas em relação ao turnover, garantindo soluções eficazes e duradouras. Com uma abordagem abrangente e bem estruturada, delineamos um plano em várias etapas para compreender, analisar, implementar e avaliar soluções adaptadas às necessidades específicas de cada cliente.

#### **6.3.1 Entendimento Inicial: Reunião Online**

O processo se inicia com uma reunião online entre um de nossos consultores e os gestores da empresa, utilizando a plataforma Zoom, que oferece a vantagem de gravação das reuniões para referência futura. Neste encontro, nosso objetivo é mergulhar profundamente nos desafios enfrentados pela empresa em relação ao turnover, investigando suas origens e impactos para compreendê-los plenamente.

#### **6.3.2 Diagnóstico Presencial e Coleta de Dados**

Em seguida, nossa equipe realiza uma visita presencial à empresa para conduzir um diagnóstico detalhado. Por meio de diversas técnicas, como entrevistas, análise de dados e avaliações no local de trabalho, buscamos coletar informações precisas sobre o ambiente organizacional e os desafios específicos relacionados à retenção de talentos. Essa abordagem multidimensional nos permite obter uma compreensão holística da situação e identificar áreas-chave para intervenção e melhoria.

#### **6.3.3 Análise e Discussão Interna das Informações Coletadas**

De volta ao escritório, analisamos minuciosamente os dados coletados, utilizando uma variedade de ferramentas analíticas, incluindo planilhas eletrônicas, software de Business Intelligence e técnicas de mineração de dados. Exploramos padrões de comportamento dos funcionários, fatores de risco de turnover e áreas de oportunidade para intervenção. Essa abordagem multidimensional nos permite desenvolver estratégias precisas alinhadas com os objetivos da empresa cliente.

#### **6.3.4 Apresentação e Aprovação das Soluções Propostas**

As soluções desenvolvidas são apresentadas aos gestores da empresa por meio de videoconferência, onde discutimos como cada recomendação pode enfrentar os desafios específicos de retenção de talentos. Após a aprovação, elaboramos um plano detalhado para a implementação das soluções.

#### **6.3.5 Supervisão da Implementação e Acompanhamento**

Durante a implementação das soluções desenvolvidas, nossa equipe desempenha um papel ativo e presencial. Estando lá para garantir que os planos e estratégias delineados sejam executados de maneira eficiente e eficaz. Nossa presença física nos permite estar intimamente envolvidos em todos os aspectos do processo, desde a instalação inicial até a fase de ajustes finais.

Estamos comprometidos em acompanhar de perto cada etapa da implementação, identificando quaisquer obstáculos ou desafios que possam surgir no caminho.

Além disso, nossa presença nos permite interagir diretamente com a equipe da empresa cliente, proporcionando suporte, orientação e treinamento conforme necessário. Estando disponíveis para responder a perguntas, fornecer esclarecimentos adicionais e garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados e engajados no processo de implementação.

#### **6.3.6 Avaliação e Feedback**

Após a implementação das soluções, conduzimos uma avaliação abrangente em conjunto com os líderes da empresa. Essa avaliação é realizada de maneira online, onde discutimos os resultados alcançados, identificamos os pontos positivos e negativos do projeto e exploramos oportunidades de melhoria contínua. Nosso objetivo é garantir a eficácia das soluções implementadas, ajustando-as conforme necessário para alcançar os melhores resultados possíveis.

Este plano estratégico proporciona uma abordagem completa e integrada para lidar com os desafios de retenção do turnover. Desde a fase inicial de compreensão dos problemas até a implementação e avaliação das soluções propostas, estamos comprometidos em fornecer um serviço de consultoria abrangente e orientado para resultados.



## **6.4 Relacionamento com clientes**

Relacionamento com clientes é um dos pilares essenciais para o sucesso de uma assessoria de redução de turnover. Estabelecer uma conexão sólida e de confiança com os clientes não apenas aumenta a eficácia das estratégias propostas, mas também garante a longevidade e a sustentabilidade dos negócios. A base dos nossos relacionamentos serão:

- **Transparência:** Comunicar-se de maneira aberta e honesta, compartilhando informações importantes e sendo claro sobre expectativas e resultados.
- **Empatia:** Demonstrar compreensão e sensibilidade em relação aos desafios e necessidades específicas do cliente.
- **Proatividade:** Antecipar problemas e apresentar soluções antes que se tornem críticos.
- **Flexibilidade:** Estar disposto a adaptar as abordagens e estratégias conforme as circunstâncias mudam.
- **Comprometimento com Resultados:** Focar continuamente em alcançar os resultados desejados e superar as expectativas do cliente.

### **6.4.1 Prospectiva e Onboarding**

- **Identificação de Potenciais Clientes:** Pesquisa e abordagem inicial de empresas com alto índice de turnover.
- **Primeiro Contato:** Apresentação da assessoria e dos serviços oferecidos.
- **Contrato de Serviço:** Definição de termos, expectativas e objetivos.
- **Onboarding:** Integração do cliente ao processo de consultoria, coleta de dados iniciais e estabelecimento de canais de comunicação.

### **6.4.2 Diagnóstico**

- **Reuniões Iniciais:** Discussões detalhadas para entender a cultura organizacional, processos internos e pontos críticos de turnover.
- **Análise de Dados:** Coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos sobre o turnover.
- **Relatórios Diagnósticos:** Apresentação de um relatório inicial com os principais achados e áreas de foco.

### **6.4.3 Desenvolvimento e Implementação de Soluções**

- Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um plano de ação detalhado com soluções específicas para reduzir o turnover.
- Colaboração Contínua: Trabalho conjunto com o cliente para ajustar e refinar as estratégias conforme necessário.
- Treinamento e Capacitação: Oferta de treinamentos para a liderança e funcionários chave para garantir a implementação efetiva das soluções.

### **6.4.4 Acompanhamento e Avaliação**

- Monitoramento Contínuo: Avaliação regular do progresso e dos resultados alcançados.
- Feedback e Ajustes: Reuniões periódicas para discutir o feedback do cliente e ajustar as estratégias conforme necessário.
- Relatórios de Progresso: Elaboração de relatórios de progresso para documentar os resultados e apresentar recomendações futuras.

## **6.5 Atividades chave**

As atividades-chave da empresa estarão centradas na realização de reunião inicial, para entender a situação da empresa, realização de visitas técnicas e pesquisas de clima, análise de dados coletados, apresentação das soluções encontradas e implantação e acompanhamento das soluções desenvolvidas.

## **6.6 Recursos chave**

Optamos pela P2B Coworking devido aos seus benefícios abrangentes. A sala é completamente mobiliada, incluindo cadeiras ergonômicas e armários, bem como acesso à internet de alta velocidade. Os serviços oferecidos abrangem limpeza, manutenção, um telefone com número fixo e uma equipe de secretária treinada para atender ligações seguindo os protocolos da sua empresa. Além disso, a P2B Coworking cuida da recepção e gestão de encomendas e correspondências, tudo isso com uma mensalidade fixa que inclui condomínio, água e eletricidade.

A localização é conveniente, situada na Rua Antônio Cardoso Franco, 212, em Casa Branca, Santo André, SP, com fácil acesso ao terminal rodoviário e às principais

avenidas. A P2B Coworking oferece um ambiente de trabalho com privacidade para a equipe, além de uma recepção particular para receber seus clientes. Reduzindo custos operacionais e eliminando a burocracia associada à gestão de infraestrutura, com foco no crescimento do negócio.

## **6.7 Parceiros**

Parceria acontece geralmente quando duas empresas decidem se unir, compartilhando seus pontos fortes com o intuito de aperfeiçoar seu desenvolvimento, atrair novos públicos e melhorar seus resultados.

É evidente que, ao realizar parceria com uma empresa e efetuar campanhas e ações publicitárias conjuntas para promover a união das marcas, o poder de alcance será duplicado para ambas as partes. Além do fato de que o custo para desenvolver essa estratégia de divulgação é muito mais baixo do que se a parceria não existisse.

Se uma empresa passa a alcançar um número muito maior de clientes por conta da parceria empresarial, seu índice de vendas também vai aumentar. À medida que se compra mais surgem novas possibilidades de negociação com novos clientes. Para cada setor de Recursos Humanos, teremos uma parceira para indicar o serviço aos nossos clientes. Nesta área os parceiros de negócios podem desempenhar um papel fundamental para melhorar a eficiência e a eficácia do projeto.

É importante escolher parceiros de negócios que se alinhem com os objetivos e valores da sua empresa e que possam ajudar a chegar no objetivo desejado que é engajamento do colaborador e redução do turnover.

Aqui estão alguns exemplos de parceiros de negócios que vão fazer parte deste projeto:

### **6.7.1 People & Results**

A People Results é uma consultoria especializada em gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, com foco em ajudar empresas a melhorar seus processos de recursos humanos e aumentar a eficácia organizacional.

Melhoria no Processo de Recrutamento e Seleção: A People Results oferece expertise em recrutamento e seleção, ajudando a identificar e atrair candidatos que melhor se alinham com a cultura e os objetivos da empresa. Com processos de seleção mais eficientes e criteriosos, a empresa pode reduzir os custos associados a contratações equivocadas e a alta rotatividade.

**Desenvolvimento de Liderança:** A consultoria oferece programas específicos para desenvolver habilidades de liderança em gestores e executivos, preparando-os para enfrentar desafios e conduzir equipes de forma eficaz. Além disso, ela fornece serviços de coaching e mentoring, ajudando líderes a desenvolver suas competências e alcançar seu pleno potencial.

**Desenvolvimento Organizacional:** A consultoria realiza diagnósticos detalhados para identificar áreas de melhoria na estrutura e nos processos organizacionais. Com base nos diagnósticos, a People Results elabora planos de ação específicos para resolver problemas e melhorar a eficiência e a produtividade.

**Compliance e Governança:** A People Results auxilia na criação e revisão de políticas e procedimentos de RH, garantindo conformidade com as regulamentações e melhores práticas do mercado. A consultoria realiza auditorias de RH para identificar áreas de risco e oportunidades de melhoria nos processos de governança e compliance.

### **6.7.2 Insight Instituto de Integração Homem-Trabalho**

O Insight Instituto de Integração Homem-Trabalho é uma consultoria especializada em promover o bem-estar e o desenvolvimento dos colaboradores dentro das empresas. Seus serviços visam melhorar a integração entre o homem e o ambiente de trabalho, o que pode trazer uma série de benefícios para sua empresa.

**Desenvolvimento de Habilidades e Competências:** O Insight promove treinamentos e workshops focados no desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais, capacitando os colaboradores para desempenharem suas funções de maneira mais eficiente. A consultoria ajuda a criar PDIs, permitindo que os colaboradores tenham um caminho claro para o crescimento e desenvolvimento profissional dentro da empresa.

**Fortalecimento da Cultura Organizacional:** O Insight realiza diagnósticos culturais para entender os valores, crenças e comportamentos predominantes na empresa, identificando áreas de melhoria. A consultoria ajuda a alinhar a cultura organizacional com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo uma cultura forte e coesa.

**Gestão de Conflitos:** O Insight oferece serviços de mediação e resolução de conflitos, ajudando a resolver disputas e promover um ambiente de trabalho mais

harmonioso. A consultoria oferece treinamento para gestores e líderes sobre como gerenciar e resolver conflitos de maneira eficaz.

**Apoio ao Desenvolvimento de Liderança:** O Insight oferece programas de desenvolvimento de liderança, capacitando gestores e líderes para serem mais eficazes em suas funções. A consultoria fornece serviços de coaching e mentoring para líderes, ajudando-os a desenvolver suas habilidades de liderança e a alcançar seu pleno potencial.

### **6.7.3 Psicologia Viva Conexa**

A Psicologia Viva é uma plataforma de atendimento psicológico online que oferece soluções voltadas para o bem-estar mental e emocional dos colaboradores. Contratar os serviços da Psicologia Viva pode trazer uma série de benefícios significativos para sua empresa, melhorando o ambiente de trabalho, a produtividade e a retenção de talentos.

**Apoio à Saúde Mental dos Colaboradores:** A plataforma oferece sessões de terapia online, proporcionando fácil acesso a profissionais qualificados e reduzindo as barreiras para obter suporte psicológico. Ao oferecer suporte psicológico contínuo, a Psicologia Viva ajuda a prevenir o agravamento de problemas de saúde mental, promovendo o bem-estar geral dos colaboradores.

**Aumento da Produtividade e Engajamento:** Colaboradores que recebem suporte psicológico tendem a ter menos ausências relacionadas a problemas de saúde mental, aumentando a presença e a produtividade no trabalho. O suporte emocional e mental contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores, que se tornam mais focados e motivados.

**Redução de Custos com Saúde:** O suporte psicológico ajuda a prevenir doenças mentais graves, reduzindo os custos relacionados ao tratamento e ao afastamento por motivos de saúde. Empresas que cuidam da saúde mental de seus colaboradores podem enfrentar menos problemas legais e pedidos de indenização relacionados ao estresse e outros problemas de saúde mental.

**Suporte em Momentos de Crise:** Em momentos de crise, como perdas pessoais ou eventos traumáticos, a Psicologia Viva oferece suporte imediato, ajudando os colaboradores a lidar com situações difíceis de maneira saudável. A plataforma pode oferecer programas específicos de apoio em situações de crise, ajudando a empresa a gerenciar melhor esses momentos.

#### **6.7.4 iFood Multi Benefícios**

O iFood Benefícios é um serviço oferecido pelo iFood que permite às empresas fornecerem vouchers de alimentação e refeição digitalmente aos seus colaboradores. Este serviço traz uma série de vantagens que podem melhorar o bem-estar dos funcionários, otimizar a gestão de benefícios e contribuir para a eficiência operacional da empresa.

**Aumento da Satisfação dos Colaboradores:** O iFood Benefícios oferece uma experiência personalizada, permitindo que os colaboradores escolham onde e quando usar seus vouchers, aumentando a satisfação e o bem-estar no trabalho. Oferecer benefícios modernos e flexíveis pode aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, demonstrando que a empresa se preocupa com seu bem-estar.

**Flexibilidade e Acessibilidade:** O iFood Benefícios pode ser utilizado em qualquer local que aceite o iFood, oferecendo flexibilidade tanto para colaboradores que trabalham no escritório quanto para aqueles em home office. Colaboradores podem usar os vouchers a qualquer hora, beneficiando-se da conveniência do serviço de entrega do iFood.

**Promoção da Saúde e Bem-Estar:** O iFood oferece uma variedade de opções saudáveis e balanceadas, permitindo que os colaboradores façam escolhas alimentares que contribuem para uma dieta equilibrada e saudável. Empresas podem promover programas de bem-estar incentivando a escolha de refeições saudáveis disponíveis na plataforma.

#### **6.8 Fontes de receita**

Teremos 3 serviços em nosso catálogo, dividido da seguinte forma:

**Consultoria básica:** Será uma análise superficial, feita pelos dados e pesquisas que a empresa já possui, com recomendações gerais.

**Consultoria detalhada:** Realizaremos a pesquisa de campo, entrevistas individuais, análise de dados e um plano de ação detalhado.

**Acompanhamento contínuo:** Será a realização de pesquisas periódicas para efeito de comparação com a anterior, acompanhamento de resultados entre outros a partir do 3º mês de implantação (primeiro trimestre é garantido)

A fonte de receita será baseada em 6 clientes, composta por consultoria básica, detalhada e acompanhamento mensal. Os clientes são pequenas empresas de 49 colaboradores até 300 colaboradores.

Ademais, contaremos formas de pagamento a vista e a prazo em até 10 vezes, mediante análise de crédito.

## 6.9 Estrutura de custos

Os cálculos da estrutura de custos foram realizados de acordo com os gastos necessários para abertura inicial do projeto. Pelo fato de termos optados por um local de coworking, não teremos custos operacionais, visto que o local já está preparado para iniciar as atividades, somente o custo mensal de aluguel.

De acordo com nossa estrutura inicial, locaremos a sala de 6 lugares por 1 semestre, onde teremos vários serviços inclusos e só teremos o custo do aluguel da sala.

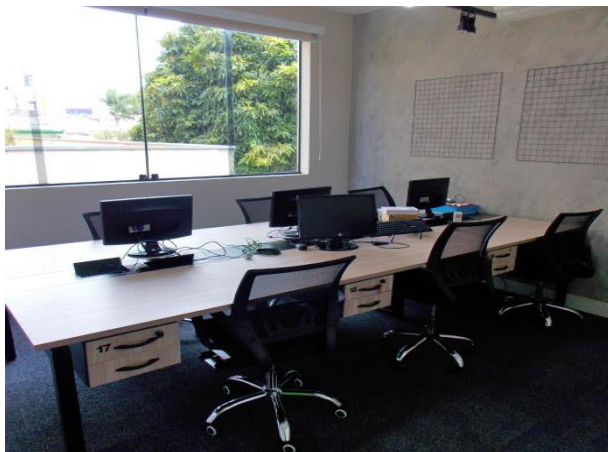
Tabela 1 – Gastos inclusos no aluguel.

<b>Gastos inclusos no aluguel</b>
Água
Luz
IPTU
Internet
Telefone
Condomínio
Manutenção
Vaga de carro
Limpeza uma vez na semana
Itens de uso diário (Papel higiênico, produtos de limpeza, descartáveis, café)
Secretária para atendimento e suporte administrativo

Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

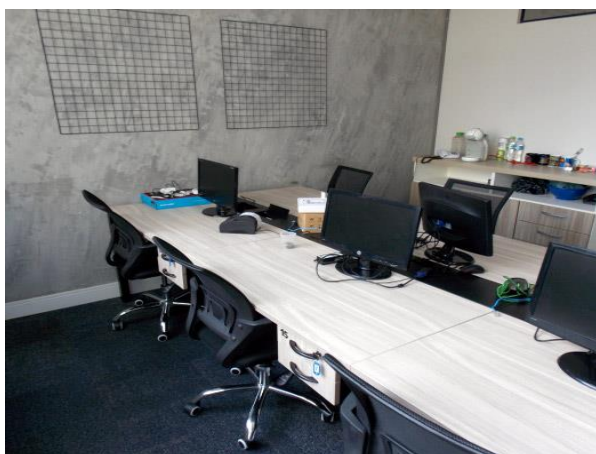
Optaremos pelo plano semestral, onde o valor mensal é de R\$ 2.700,00 e após esse período teremos uma reunião de planejamento para expansão da empresa, e possivelmente optar por uma sala maior.

Figura 4 – Estrutura do escritório.



Fonte: p2b Coworking.

Figura 5 – Estrutura do escritório.



Fonte: p2b Coworking.

Visando não termos gastos com depreciação de equipamentos, optaremos pelo aluguel dos equipamentos tecnológicos com a prestadora Full Prime soluções inteligentes, que também tem o suporte de TI das 08h às 17h.

O modelo de Notebook escolhido é o Dell i5, e celular Samsung A22, que atende nossas necessidades tecnológicas, de forma eficaz e eficiente. O valor mensal por pessoa será de R\$ 189,00 para notebook e R\$ 50,00 para celular, com plano incluso.



Figura 6 – Notebook de aluguel.



Fonte: Full Prime soluções inteligentes.

Figura 7 – Celular de aluguel.



Fonte: Google imagens.

Os gastos com uniforme serão de R\$ 78,00 por camisa, disponibilizaremos 2 para cada colaborador por um período de 6 meses, onde será concedido camisas novas. Teremos 1 analista de dados, responsáveis por toda a análise de dados, referente a pesquisas e dados coletados, com um salário de R\$ 3.800,00 conforme descrito abaixo:

Tabela 2 – Descrição de custo com funcionário.

<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>
Salário	R\$ 3.800,00
Vale Refeição	R\$ 300,00
13º Salário	R\$ 316,67
Férias	R\$ 316,67
1/3 Férias	R\$ 105,56
FGTS	R\$ 304,00
Provisão FGTS/13º e Férias	R\$ 59,11
<b>Custo funcionário</b>	<b>R\$ 5.202,01</b>

Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Tabela 3 – Estrutura de custos geral.

<b>Estrutura de Custos</b>	
<b>Custos</b>	<b>Mensal</b>
Aluguel	R\$ 2.700,00
Salários	R\$ 5.202,01
Pró-labore	R\$ 30.000,00
Impostos	R\$ 9.417,50
Aluguel de Notebook e suporte TI	R\$ 1.134,00
Aluguel de celular Samsung	R\$ 300,00
Uniforme	R\$ 936,00
Material de Marketing	R\$ 1.000,00
Material de papelaria	R\$ 300,00
Divulgação	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 52.489,51</b>

Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

\*Imposto calculado com o recebimento do primeiro mês dos serviços realizados.

Nossos serviços são cobrados das seguintes formas:

Tabela 4 – Serviços oferecidos.

Tipos de empresas	Serviços	Valor do serviço	Observação
<b>Pequena</b> <b>10 a 49</b> <b>colaboradores</b>	Consultoria básica	R\$ 6.000,00	
	Análise detalhada	R\$ 10.000,00	
	Acompanhamento contínuo	R\$ 1.000,00	
<b>Média</b> <b>50 a 99</b> <b>colaboradores</b>	Consultoria básica	R\$ 10.000,00	
	Análise detalhada	R\$ 16.000,00	
	Acompanhamento contínuo	R\$ 2.000,00	
<b>Grande</b> <b>+100 colaboradores</b>	Consultoria básica	R\$ 15.000,00	Acima de 150 pessoas, é cobrado o valor R\$120,00 a mais por pessoa.
	Análise detalhada	R\$ 26.000,00	
	Acompanhamento contínuo	R\$ 5.000,00	

Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Tabela 5 – Formas de pagamento.

Formas de pagamento	Consultoria básica	Análise detalhada	Acompanhamento contínuo
A vista	X	X	Valor mensal a partir do 3º mês
Até 2x	X		
Até 10x		X	
<b>Observação</b>	<b>Parcelamento mediante análise crédito</b>		

Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Tabela 6 – Receitas por cliente.

Cliente	Qntd Colaboradores	Serviço	Valor	Forma pagamento	Total a receber
<b>Cliente 1</b>	<b>40</b>	Consultoria básica	R\$ 6.000,00	2x	<b>R\$ 3.000,00</b>
		Análise detalhada			
		Acompanhamento contínuo			
<b>Cliente 2</b>	<b>80</b>	Consultoria básica		3x	<b>R\$ 5.333,33</b>
		Análise detalhada	R\$ 16.000,00		
		Acompanhamento contínuo	R\$ 2.000,00		
<b>Cliente 3</b>	<b>150</b>	Consultoria básica		8x	<b>R\$ 3.250,00</b>
		Análise detalhada	R\$ 26.000,00		
		Acompanhamento contínuo	R\$ 5.000,00		
<b>Cliente 4</b>	<b>300</b>	Consultoria básica		2x	<b>R\$ 22.000,00</b>
		Análise detalhada	R\$ 44.000,00		
		Acompanhamento contínuo	R\$ 5.000,00		
<b>Cliente 5</b>	<b>60</b>	Consultoria básica		5x	<b>R\$ 3.200,00</b>
		Análise detalhada	R\$ 16.000,00		
		Acompanhamento contínuo	R\$ 2.000,00		
<b>Cliente 6</b>	<b>110</b>	Consultoria básica		A vista	<b>R\$ 26.000,00</b>
		Análise detalhada	R\$ 26.000,00		
		Acompanhamento contínuo	R\$ 5.000,00		
<b>Total a receber</b>					<b>R\$ 62.783,33</b>

Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

No cenário descrito acima, receberemos no primeiro mês o valor de R\$ 62.783,33. Terminando o mês com um lucro de R\$ 10.293,82.

Tabela 7 – Custo x Receita.

<b>Custo x Receita</b>		
<b>Custo mensal</b>	R\$	52.489,51
<b>Receita mensal</b>	R\$	62.783,33
<b>Lucro</b>	R\$	10.293,82

Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

### **6.10 Material de marketing**

Com intuito de propagar nossa marca, fizemos um uniforme com nossa logo, além do kit de boas-vindas que serão disponibilizados para os colaboradores quando iniciarem a jornada de trabalho junto a empresa.

É sabido que o material dado ao colaborador quando entram para uma empresa, ajudam a engajar e reter um novo talento por muito mais tempo. Esse kit ajuda o colaborador a se adaptar melhor na nova empresa e ter um senso de pertencimento, fazendo com que ele atinja as metas estabelecidas, e veja que a empresa se importa com ele. Por ser uma empresa focada em redução de turnover, precisamos implementar os nossos serviços na nossa empresa, o onboarding bem feito garante a permanência do colaborador na empresa.

Figura 8 – Uniformes



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 9 – Caneca personalizada.



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 10 – Ecobag



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 11 – Garrafa térmica personalizada



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

### 6.10.1 Marca e logotipo

A cor da marca de uma empresa é muito importante para que ela conquiste o sucesso. Existe aquele ditado que "Quem não é visto, não é lembrado." Essa afirmativa é uma verdade, pois somente com algumas cores, conseguimos identificar certas marcas, como por exemplo, o banco roxo, que remete ao Nubank ou até mesmo o fast food vermelho e amarelo, que diz respeito ao Mc Donald's. A logomarca de uma empresa é a primeira impressão do cliente com a marca, e é nesse momento que ele analisa se a marca tem uma aparência que expressa confiança ou não.

Dito isso, nós vimos a importância que tem em escolher a cor correta para a identidade visual, por isso, optamos pela paleta de cor azul.

A escolha da cor azul para o logotipo está fundamentada em diversas associações positivas. O azul é associado a confiança e profissionalismo, sendo uma escolha comum para empresas do ramo de recursos humanos que buscam transmitir credibilidade. Além disso, essa cor transmite calma e serenidade, sendo preferida por empresas que desejam criar uma atmosfera tranquila.

Figura 12 – Logotipo Stay Solution 1



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 13 – Logotipo Stay Solution 2



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

### 6.10.2 Prospecto/folder

Figura 14 – Folder página 1

**MISSÃO, VISÃO E VALORES**

**MISSÃO**  
Promover o crescimento das organizações através da redução do turnover, criando ambientes de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados, engajados e motivados a contribuir para o sucesso da organização.

**VISÃO**  
Ser reconhecida como a principal consultoria em redução de turnover, conhecida por transformar culturas organizacionais e impulsionar o sucesso das empresas junto com seus colaboradores.

**VALORES**  
Excelência, transparência, inovação, empatia e resultados.

@\_STAYSOLUTION  
1192645-8907  
STAY.SOLUTION.01@GMAIL.COM

**STAY SOLUTION**  
CONSULTORIA

**STAY SOLUTION**



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 15 – Folder página 2

**O que oferecemos.**

**ANALISE E DIAGNÓSTICO**  
Avaliamos os fatores que contribuem para o turnover em sua empresa, identificando pontos críticos e oportunidades de melhoria.

**PLANOS E ESTRATÉGIA PERSONALIZADAS.**  
Desenvolvemos estratégias específicas para sua empresa, focadas na melhoria do clima organizacional.

**MONITORAMENTO CONTINUO**  
Acompanhamos os resultados das iniciativas implementadas, ajustando as estratégias conforme necessário para garantir eficácia a longo prazo.

**BENEFÍCIOS PARA A SUA ORGANIZAÇÃO**

- REDUÇÃO DE CUSTOS
- MAIOR PRODUTIVIDADE
- MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

**NOSSA TAXA DE SATISFAÇÃO**

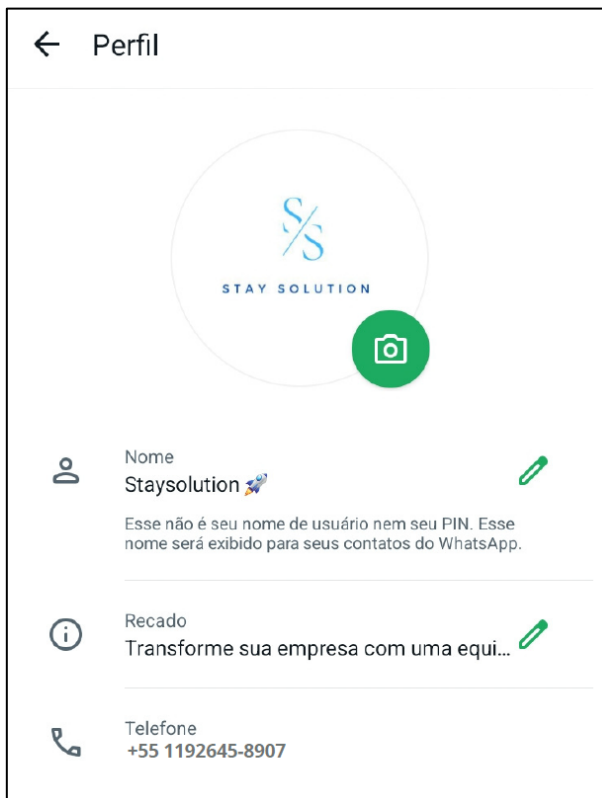
★★★★★

The graphic is a three-column layout. The left column is light blue and contains text about services. The middle column is dark blue and lists benefits. The right column is light blue and features a circular illustration of two people reviewing a 'Turnover' chart, and a row of five white stars at the bottom. A small illustration of a person holding a trophy is at the bottom center.

Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

### 6.10.3 Redes sociais

Figura 16 – Perfil WhatsApp



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 17 – Instagram Stay Solution



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 18 – Post Instagram 1



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 19 – Post Instagram 2



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

#### 6.10.4 Cartões de visitas

Figura 20 – Cartão de visita frente



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo.

Figura 21 – Cartão de visita verso



Fonte: Desenvolvido pelos autores deste estudo

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização deste projeto destacou a importância de compreender profundamente os fatores que levam ao turnover nas empresas, sejam elas grandes, médias ou pequenas. A Stay Solution se mostrou uma iniciativa eficaz para identificar e abordar as causas da rotatividade de funcionários através de uma abordagem sistemática e personalizada. As estratégias desenvolvidas foram baseadas em análises detalhadas e ajustadas conforme as necessidades específicas de cada organização, resultando em uma redução significativa no turnover. O acompanhamento contínuo após a implementação das estratégias foi crucial para o sucesso do projeto, permitindo ajustes rápidos e precisos. Em suma, a Stay Solution provou ser uma solução eficiente e adaptável para empresas que buscam melhorar seu ambiente de trabalho e reter talentos.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCELERE. **Turnover: como calcular, custos gerados e 4 orientações para reduzir.** Disponível em: <https://acelere.se/recursos-humanos/turnover-como-calculer-custos-gerados-e-4-orientacoes-para-reduzir/#:~:text=A%20taxa%20ideal%20do%20%C3%ADndice,que%20sinaliza%20um%20grande%20problema..> Acesso em: 26 abr. 2024.

BLOG DA FEEDZ. **As maiores causas do turnover nas empresas e estratégias para reduzir.** Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/moiores-causas-do-turnover-nas-empresas/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

BLOG DA SAÚDE MENTAL. **Turnover: o que é e as suas consequências para as empresas.** Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/turnover-consequencias-para-as-empresas/#:~:text=Quais%20s%C3%A3o%20os%20efeitos%20negativos,gerar%20um%20grande%20efeito%20cascata..> Acesso em: 19 abr. 2024.

CONTABILIZEI. **O que é ROI: como calcular retorno sobre o investimento?.** Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/o-que-e-roi-como-calculer-retorno-sobre-o-investimento/>. Acesso em: 30 abr. 2024.

DSPACE. **EFEITO TURNOVER E SEUS IMPACTOS NAS ORGANIZAÇÕES.** Disponível em: <https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/535/1/TCC%20-%20EFEITO%20TURNOVER%20E%20SEUS%20IMPACTOS%20NAS%20ORGANIZA%C3%87%C3%95ES.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2024.

EMPLOYER. **Como diminuir o turnover.** Disponível em: <https://employer.com.br/como-diminuir-o-turnover/>. Acesso em: 29 abr. 2024.

EMPLOYER. **Entenda por que sua empresa tem alto nível de turnover: como evitar e melhorar a retenção de talentos.** Disponível em: <https://employer.com.br/entenda-por-que-sua-empresa-tem-alto-nivel-de-turnover-como-evitar-e-melhorar-a-retencao-de-talentos/>. Acesso em: 13 mar. 2024.

ESTÁCIO. **Perfil profissional: 6 pontos que você precisa saber sobre ele!.** Disponível em: <https://blog.estacio.br/futuro-profissional/o-que-voce-precisa-saber-sobre-perfil-profissional/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

EXAME. **Turnover: o que é, como calcular a taxa e impactos para a empresa.** Disponível em: <https://exame.com/carreira/turnover-o-que-e-como-calculer-a-taxa-e-impactos-para-a-empresa/>. Acesso em: 3 mar. 2024.

GESCON TREINAMENTOS. **Mapeamento Comportamental: por que é tão importante?**. Disponível em: <https://www.gescontreinamentos.com.br/a-importancia-do-mapeamento-comportamental/>. Acesso em: 12 mar. 2024.

GREAT PLACE TO WORK. **Por que cuidar dos colaboradores é essencial para a empresa?**. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/cuidar-dos-colaboradores/>. Acesso em: 7 mar. 2024.

HUMAN SOLUTIONS. **Perfil profissional: o que é, quais os tipos e como o RH deve analisar.** Disponível em: <https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/perfil-profissional>. Acesso em: 12 mar. 2024.

MANPOWER GROUP. **Quais são as áreas com maior índice de turnover?**. Disponível em: <https://blog.manpowergroup.com.br/quais-sao-as-areas-com-maior-indice-de-turnover>. Acesso em: 24 mar. 2024.

METADADOS RH EM SINTONIA. **Quanto a rotatividade custa para sua empresa?**. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/quanto-rotatividade-custa-para-sua-empresa#:~:text=processos%20envolvem%20custos,-,O%20turnover%20como%20indicador%20de%20RH,custo%20que%20poderia%20ser%20evitado..> Acesso em: 28 abr. 2024.

CULTURE ROCKS. **Índice de turnover no Brasil: conheça os principais dados.** Disponível em: <https://www.culture.rocks/blog/indice-de-turnover-no-brasil>. Acesso em: 25 mar. 2024.

SITWARE. **Turnover: o que é, 7 causas e como evitar?**. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/causas-alto-turnover/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

SUNO. **Custos e despesas: entenda quais são as diferenças entre os dois.** Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/custos-despesas/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SÓLIDES BLOG. **Mapeamento Comportamental: Como Implementar em Sua Empresa?**. Disponível em: <https://tangerino.com.br/blog/mapeamento-comportamental/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING. **Turnover, Características do CEO e Earnings Management.** Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2664.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2024.



WOBA. **Índice de Turnover no Brasil: Setores e áreas mais afetadas.** Disponível em: <https://blog.woba.com.br/indice-de-turnover-no-brasil/>. Acesso em: 21 mar. 2024.