

## SABOR, SAÚDE, BEM-ESTAR E ROTATIVIDADE PESSOAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO DE PRODUTOS NATURAIS

**Bacharelado em Administração**

**Período: 2º**

**Orientador**

Professora Doutora Ana Crhistina  
Vanali

**Autores**

André Luis Tozo  
Bianca Meardi  
Fernanda Cristina Pereira  
Jéssica Camila Inácio de Lima  
Nubia Prado da Silva  
Stefany Nayane Silva Borges

### RESUMO

*O presente trabalho aborda o contexto de rotatividade pessoal em uma empresa do seguimento alimentício e tem por objetivo geral analisar e solucionar as causas e os efeitos do mesmo. O recurso utilizado para a coleta de dados foi por meio de uma entrevista informal com os proprietários, representada por um roteiro de perguntas semiestruturadas que possibilitou uma abordagem mais ampla. Por fim, nos deparamos com uma ênfase no assunto em questão. Identificado os motivos e as áreas que ocorrem esse fluxo mediante pesquisas bibliográficas, observações participativa, organograma e alguns referenciais teóricos como Ishikawa, Matriz GUT, Benchmarking e o 5W2H. Verificou-se que ocorreu maior rotatividade de pessoal na área de vendedores. Constatou-se que os gastos com rescisões trabalhistas dos colaboradores são altos em comparação com a demanda de outras empresas. Conclui-se, portanto que as causas e efeito do alto índice de rotatividade de pessoal está relacionado a falta de transparência de políticas e valores, má distribuição de tarefas e plano de incentivos inadequados. Considerou-se que a falta de treinamento, processo inadequado de recrutamento e seleção e a desmotivação são as principais causas da rotatividade. Com os estudos e pesquisas realizadas, chegamos a uma solução para a questão abordada, baseada tanto na teoria quanto na prática. Em seguida, houve a oportunidade de uma análise crítica em relação ao marketing da empresa. Portanto será o próximo tema a ser estudado para melhoria do desenvolvimento do mesmo.*

**Palavras-chave:** 1 – Gestão de Pessoas. 2 – Rotatividade. 3 – Treinamento. 4 – Recrutamento e Seleção. 5 – Motivação.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem sido trabalhada com mais atenção pelas organizações. Ter uma equipe de funcionários satisfeitos e motivados pode trazer vários benefícios ao empreendedor, e com isso obter melhores resultados. Quando se recruta e seleciona a pessoa certa para exercer uma função, o empreendimento se torna mais eficaz e produtivo, ganhando melhorias capazes de alavancar positivamente os negócios. Por isso, uma boa gestão de pessoas é indispensável para o sucesso empresarial. Vale lembrar que há uma diferença entre gestão de pessoas e recursos humanos (RH). Enquanto o RH é a ponte de relacionamento entre a empresa e o colaborador, a gestão de pessoas tem como foco o desenvolvimento de competências.

Para Covey (1989), a gestão está relacionada ao equilíbrio entre o que você produz e a capacidade de produção. Para esse autor é essencial, principalmente para os gestores, que uma boa gestão de pessoas vá além do auxílio no auto aprimoramento para se tornar um líder melhor, ela também ajuda a entender e guiar os integrantes da equipe e gerar harmonia no time. Chiavenato (2002, p. 81) aborda os seis princípios essenciais da gestão de pessoas que são:

1. Agregar: conhecido também como processo de provisão, envolve práticas de recrutamento e seleção. Pode ser compreendido como qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender as necessidades da organização.
2. Aplicar: meio utilizado para explicar as atividades que um profissional desempenhará na organização, orientar e acompanhar o seu desenvolvimento na execução de suas atividades, ou seja, envolve a integração do funcionário com a empresa.
3. Recompensar: é um dos principais elementos de motivação e incentivo. Esse processo constitui um papel de destaque para a gestão de pessoas, já que os funcionários trabalham em busca de certas expectativas e resultados. Compreende a remuneração, programas de incentivo ao pessoal e programas de benefícios e serviços. As empresas precisam desenvolver sistemas de remuneração eficazes para proporcionar motivação, retenção e interesse das pessoas em permanecer na organização por longo prazo.
4. Desenvolver: inclui o treinamento e desenvolvimento de pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreira, é um meio de capacitar e aperfeiçoar o desenvolvimento pessoal e profissional.
5. Manter: utilizado para manter as pessoas da organização satisfeitas e motivadas, com condições ambientais e psicológicas satisfatórias, despertando o interesse do funcionário em permanecer na empresa por longo prazo. Inclui a relação com empregados, higiene, segurança e qualidade de vida do trabalhador.
6. Monitorar: acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas de acordo com o planejamento da empresa, garantindo que o mesmo seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados.

O Grupo Acesso Digital é um exemplo de como a gestão de pessoas ajuda no sucesso de um negócio. Diego Martins, que fundou a empresa em 2011, apostou em programas de engajamento para funcionários. Desde então, seu negócio ganhou diversos prêmios importantes, como o “Great Place to Work”, que na edição de 2012 obteve o 2º lugar, sendo considerado como o melhor local para se trabalhar na área de tecnologia “Tornar a rotina leve e prazerosa

representa excelente estratégia para crescer no mercado”, garante Martins. Com essa observação pode-se considerar que um dos pilares para regular o rendimento de uma empresa no mercado está diretamente associado à uma gestão de pessoas eficaz (ACESSO DIGITAL, 2020).

Embora na natureza social das pessoas possa haver diversos conflitos entre grupos de convivência seja ela continua ou temporária, no ambiente organizacional não seria diferente. Quando se trata de relações humanas, não falamos apenas de personalidades, mas de interesses e perspectivas singulares que formam também o ambiente social dentro da organização, sendo de grande importância, pois poderia porventura, ocasionar a desmotivação dos colaboradores sem uma boa gestão.

Em 1924, a Academia Nacional de Ciência dos Estados Unidos, realizou uma pesquisa conhecida como a experiência de *Hawthorne* que determinou os princípios básicos da Teoria das Relações Humanas. Segundo Chiavenato (2004, p.102), “as ciências humanas demonstram a inadequação dos princípios da Teoria Clássica, dando ênfase nas preocupações básicas do administrador”.

As Origens da Teoria das Relações Humanas com base na experiência de *Hawthorne* são:

**O nível de produção é resultante da integração social:** A capacidade social de cada indivíduo determina o nível de competência e eficiência, e não se os movimentos são eficientes dentro do tempo estipulado. Quanto maior a integração social entre os trabalhadores, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de sua exclusão social.

**Comportamento social dos empregados:** Os trabalhadores agem em coletivo de acordo com a crença do seu grupo social. A qualquer desvio das normas grupais, o trabalhador sofre punições sociais ou morais, no intuito de ajustar aos padrões do grupo ao da empresa. Enquanto os padrões do grupo são imutáveis, os indivíduos resistirão a mudanças para não se afastar dos colegas.

**Recompensas e sanções sociais:** Entre os trabalhadores que fornecem resultados maiores que o esperado ou menores em relação às normas socialmente determinadas, foi constatado preferível os resultados menores, para remunerações menores, pois do contrário, correriam riscos qual poderiam perder o respeito e a consideração pelos demais membros da instituição.

**Relações humanas no local de trabalho:** As ações e atitudes desenvolvidas a partir de grupos sociais informais no ambiente de trabalho, quais nem sempre coincidem com a formalidade e propósitos da instituição.

**Relações humanas:** Considera-se que o comportamento humano é influenciado. Cada pessoa possui uma personalidade singular que influencia no comportamento de cada indivíduo dentro da sociedade, qual também não deixa de ser influenciado. Na Teoria das Relações Humanas, sob a pesquisa de as pessoas gostariam de serem compreendidas, aceitas e participar, no intuito de atender a seus interesses.

**Importância do conteúdo do cargo:** Aponta que a especialização não é a maneira mais eficiente referente a divisão do trabalho. Mayo e seus colaboradores observaram que os trabalhadores trocavam de posição para não ser uma constante estagnação, contrariando a política da empresa. As trocas de tarefas geravam resultados negativos na produção, mas era perceptível o aumento de interesse do grupo em permanecer na instituição sem fosse uma mesmice de funções, qual resultava na redução da eficiência e satisfação.

**Ênfase nos aspectos emocionais:** Abordam os elementos emocionais imprevisíveis e irracionais do comportamento humano necessitam de atenção especial da Teoria das Relações Humanas (CHIAVENATO 2004, p.107).

Conclui-se da experiência de *Hawthorne* que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2004). Neste contexto Mobley (1992), indica que a alta rotatividade reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

É importante conhecer os aspectos da rotatividade, por se tratar de um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas, torna-se necessário detectar as causas que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas. Sendo assim, o presente artigo visa entender na prática as implicações de um alto índice de rotatividade. Para isso, foi realizada um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício de produtos naturais para se analisar as causas e os efeitos da rotatividade, destacando a importância da relação entre a gestão de pessoas e a rotatividade.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 – HANDS ON

O presente artigo é um estudo de caso realizado na empresa Jardim dos Sabores e Comércio de Alimentos LTDA (anexo A). Empresa de pequeno porte, localizada em Curitiba, estado do Paraná, que atua no ramo alimentício de produtos naturais desde 16 de abril de 2008.

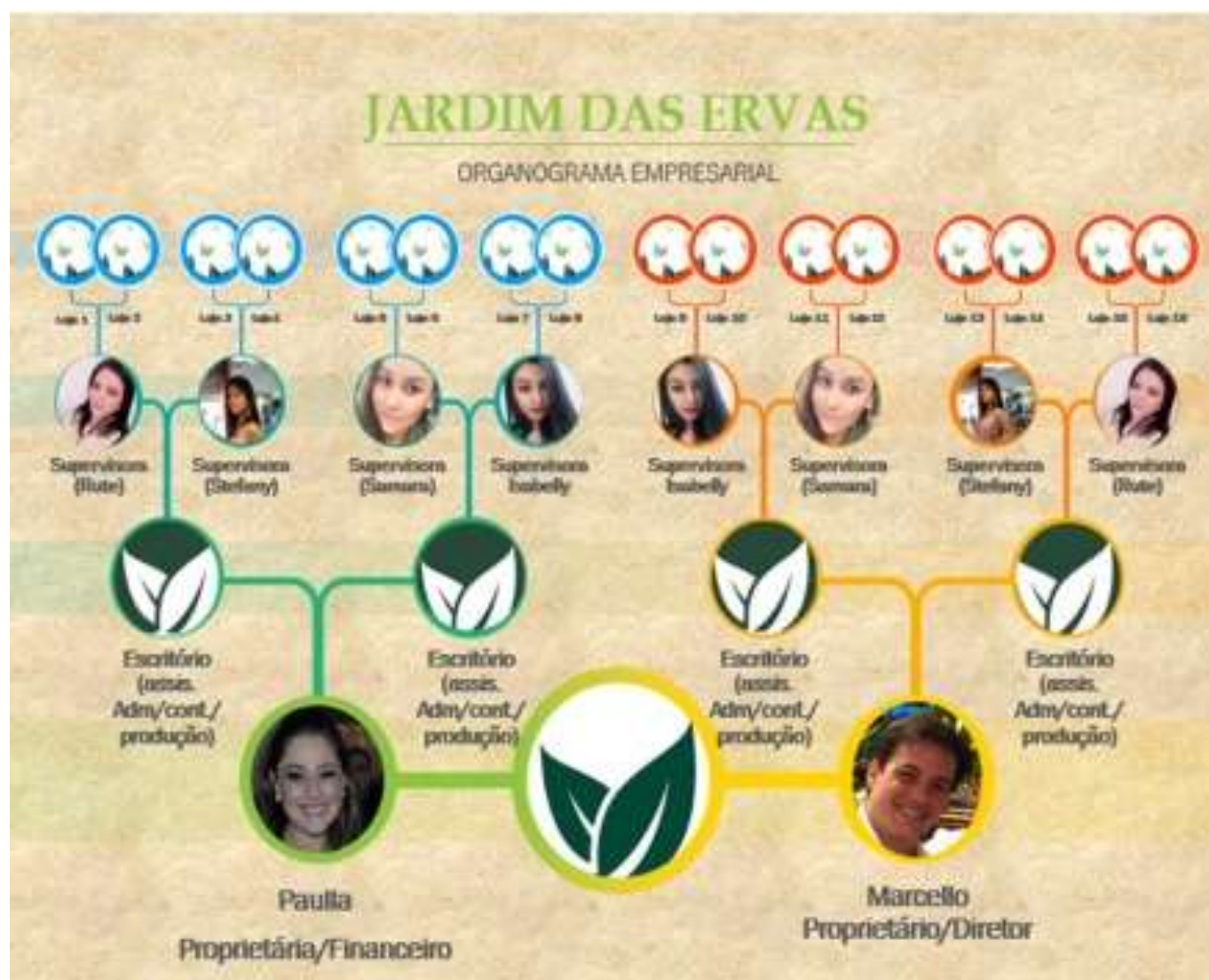
Segundo Chizzotti (1995, p. 102), estudo de caso “é a pesquisa para coleta e registro de dados de um ou vários casos, para organizar um relatório ordenado e crítico ou avaliar analiticamente a experiência com o objetivo de tomar decisões ou propor ação transformadora.”

Os dados analisados nesse estudo foram coletados através de uma entrevista informal. De acordo com Gil (1999), as entrevistas podem ser estruturadas, informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. O tipo de entrevista informal é a menos estruturada e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. É recomendado nos estudos exploratórios, que visam abordar realidades pouco conhecidas pelo pesquisador, ou oferecer uma visão aproximativa do problema pesquisado. No dia 16 de setembro de 2020, realizou-se a entrevista informal, via Microsoft Teams (remoto), com o senhor Marcello Gil El Rafihi, proprietário e diretor geral, juntamente com sua esposa, a senhora Paulla Caneparo dos Anjos El Rafihi, proprietária e diretora financeira, da empresa Jardim das Ervas.

A empresa possui aproximadamente 96 funcionários, distribuídos em 5 setores, sendo eles: Administrativo; Contabilidade, Produção, Supervisão e Vendas, conforme organograma na

figura 1. O Jardim das Ervas conta com 16 lojas físicas em Curitiba e região: Shopping Crystal, Parkshopping Barigui, Jockey Plaza Shopping, Shopping São José, Shopping Palladium, Shopping Jardim das Américas, Shopping Total, Vicente Machado, Sete de Setembro, Centro de Curitiba (2), Emiliano Pernet, Marechal Floriano Peixoto, Campo Largo, e São José dos Pinhais, conforme figura 2.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA JARDIM DAS ERVAS



Fonte: Jardim das Ervas (2020)

FIGURA 2 – ALGUMAS LOJAS DO JARDIM DAS ERVAS

JOCKEY PLAZA SHOPPING



SHOPPING CRYSTAL



Fonte: Jardim das Ervas (2020)

A busca por uma alimentação mais saudável, natural, orgânica e livre de aditivos químicos tem chamado a atenção dos consumidores brasileiros. Segundo dados da agência de pesquisas Euromonitor Internacional, em 2016 o mercado brasileiro de alimentos e bebidas saudáveis chegou a registrar R\$ 93,6 bilhões em vendas, colocando o país na quinta posição no ranking de países que mais investem no setor. As pesquisas da agência apontam ainda um crescimento anual para o setor de 4,4% até 2021. Neste cenário, o Jardim das Ervas encontra-se em ascensão e continua como a empresa referência no mercado dentro de Curitiba.

A empresa Jardim das Ervas, em suas lojas físicas, tem uma circulação mensal de clientes que gira em torno de 80 mil pessoas. Isso é resultado do investimento mensal, de um determinado valor, feito em Marketing e Comunicação Visual, pois a empresa entende que essa é uma forma para melhor serem vistos, sobretudo nas redes sociais e para se alcançar um maior número de pessoas e possíveis clientes (figura 3).

FIGURA 3 – CAMPANHA DE MARKETING DO JARDIM DAS ERVAS



Fonte: Jardim das Ervas (2020)



Fonte: elaboração dos autores (2020)

Outra forma de alcançar mais pessoas, foi se aliar com outras empresas locais, profissionais autônomos com destaque em redes sociais (figura 4) aos quais enviam cartinhas e produtos para degustação, para que eles sejam comentados para diferentes públicos.

FIGURA 4 – PROFISSIONAIS AUTÔNOMOS COM DESTAQUE EM REDES SOCIAIS.



Fonte: Tudocuritiba (2020)

Segundo Paulla, a empresa foca em planejamentos estratégicos, porém alguns sem efetivação na prática, mas são planos que vão ajudar a empresa a decolar. Porém, por conta da pandemia do COVID-19, esse tema foi “deixado um pouco de lado” para se viver a nova realidade de adaptações e inovações. A empresa não descuida do bom atendimento, sempre cuidando do pós-venda e deixando suas prateleiras sempre com variadas opções de produtos.

Como proprietários da empresa, Marcello e Paulla entendem que a rotina da organização é clara para todos que fazem parte da mesma, porém, alguns demonstram desinteresse e falta de comprometimento, prejudicando assim o processo de trabalho e os resultados. Os conceitos de Visão, Missão e Valores da empresa, essenciais para o planejamento estratégico, é algo que, segundo Marcello, aparece apenas em papel, não são colocados na prática do dia a dia e nem apresentados no momento de contratação ao futuro colaborador.

A empresa Jardim das Ervas, nesse momento, não investe em treinamentos, tais como Técnicas de Vendas; Gestão de Pessoas e Técnicas Comportamentais. As responsáveis pelas contratações são as próprias supervisoras, uma vez que o RH demonstrou dificuldades em achar a pessoa adequada por desconhecer as demandas e as tarefas realizadas nas lojas. O RH do Jardim das Ervas hoje não é estratégico, pois falta conhecimento e entendimento do

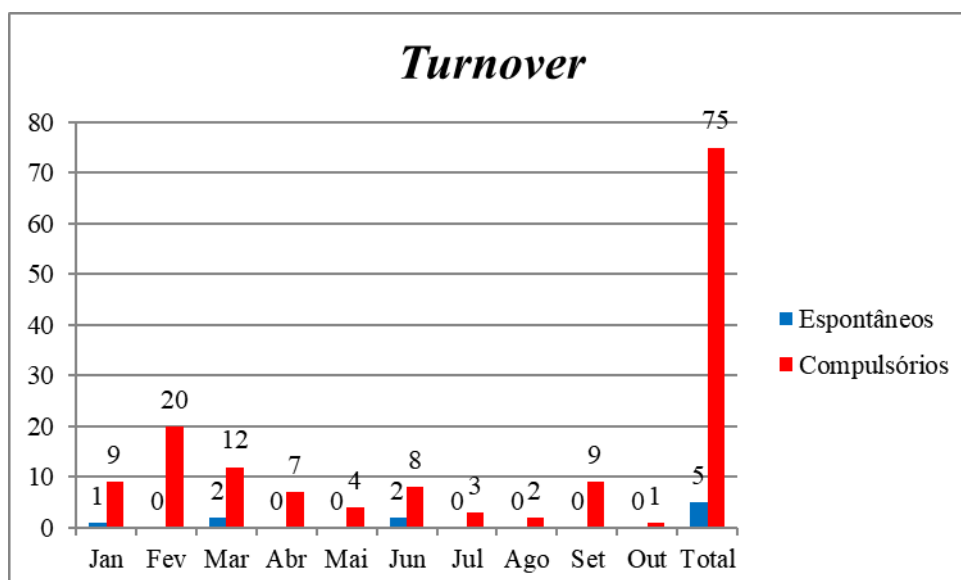
funcionamento dos trabalhos das lojas, ficando o setor somente com as atividades operacionais referente aos recursos humanos.

A organização procura escutar e atender a todos seus funcionários em reuniões periódicas, assim, procuram melhorar os pontos negativos. São os próprios funcionários que avaliam a qualidade dos produtos novos, fazendo degustação dos mesmos antes de se ofertar aos clientes. Isso é uma maneira de fazer com que os colaboradores conheçam os produtos ofertados pela empresa.

A empresa informou que não repassa valores financeiros aos funcionários, apenas valores de meta a serem cumpridos, como forma de incentivá-los a aumentarem as vendas. Cada colaborador tem um incentivo, após o alcance de uma meta estabelecida mensalmente, com base em cálculos nos resultados anteriores, ganham um percentual em cima das vendas. Outra forma de incentivo é um plano de salários e cargos que a empresa tem, e que é concedido aos funcionários após 30 dias de experiência.

Questionados sobre qual seria o maior desafio para o Jardim das Ervas nesse momento, os entrevistados responderam que é o número muito alto de rotatividade. De janeiro a outubro desse ano, ocorreram 80 desligamentos de colaboradores, sendo que 94% desses desligamentos, ou seja, 75 casos, foi iniciativa da empresa e 6%, ou seja, 5 casos foram os funcionários que pediram o desligamento, conforme gráfico 1.

GRÁFICO 1 – TURNOVER JARDIM DAS ERVAS



|                         | Jan       | Fev       | Mar       | Abr      | Mai      | Jun       | Jul      | Ago      | Set      | Out      | Total     |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>Espontâneos</b>      | 1         | 0         | 2         | 0        | 0        | 2         | 0        | 0        | 0        | 0        | 5         |
| <b>Compulsórios</b>     | 9         | 20        | 12        | 7        | 4        | 8         | 3        | 2        | 9        | 1        | 75        |
| <b>Totais Demitidos</b> | <b>10</b> | <b>20</b> | <b>14</b> | <b>7</b> | <b>4</b> | <b>10</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>9</b> | <b>1</b> | <b>80</b> |
| <b>Turnover</b>         | 13%       | 25%       | 18%       | 9%       | 5%       | 13%       | 4%       | 3%       | 11%      | 1%       | 100%      |

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

“Alguns colaboradores não chegam a ficar três meses na empresa”, destaca Marcelo. Ao ser questionado sobre um possível motivo dessa rotatividade, Marcelo entende que a Legislação Trabalhista defende e favorece o trabalhador. Mesmo com pouco tempo de casa, o mesmo já tem direito ao seguro-desemprego e ao saque do FGTS, o que faz com que as pessoas tenham uma falta de comprometimento com as organizações.

472

Atualmente, o seguro-desemprego pode ser pago em três a cinco parcelas mensais, dependendo do tempo que o trabalhador permaneceu no emprego. O trabalhador recebe entre 3 a 5 parcelas, dependendo do tempo trabalhado:

- 3 parcelas se comprovar no mínimo 6 meses trabalhado;
- 4 parcelas se comprovar no mínimo 12 meses;
- 5 parcelas a partir de 24 meses trabalhado (CEF, 2020, *on line*).

Para solicitar o seguro-desemprego pela primeira vez, o profissional precisa ter atuado por pelo menos 12 meses com carteira assinada em regime CLT. Para solicitar pela 2ª vez, precisa ter trabalhado por 9 meses. Já na 3ª e demais, no mínimo 6 meses de trabalho. O prazo entre um pedido e outro deve ser de, pelo menos, 16 meses (CEF, 2020).

Criado para amparar o trabalhador demitido sem justa causa, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) passou por modificações em 2019, iniciadas com a MP 889/2019 e agora convertida na lei 13.932/2019. Com a publicação da lei 13.932/2019 no Diário Oficial da União em 12/12/2019, surgem novas modalidades de saque do FGTS: saque salário e saque aniversário.

A forma já conhecida de saque do FGTS, feita no momento da demissão sem justa causa, continua a existir e passa a ser chamada de “saque rescisão”. Ela continua sendo a regra e vale para todos os que não optarem expressamente pela nova modalidade do saque aniversário, que caso for optado pela pessoa que for demitida sem justa causa, não poderá sacar o valor total que estiver depositado, mas ainda poderá sacar os 40% sobre o valor remanescente.

Diante desse cenário, o objetivo geral desse artigo é apresentar uma proposta para a redução do índice de rotatividade no Jardim das Ervas. Os objetivos específicos são levantar as causas desse alto índice de rotatividade, buscar alternativas de soluções para reduzi-lo e propor um plano de ação para efetivar a redução do alto índice de rotatividade.

## 2.2 – WORK LAB

O índice de rotatividade é utilizado para caracterizar o movimento de entradas (admissões) e saídas (demissões), de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado

período. Quanto às demissões, elas podem ser espontâneas (quando a iniciativa do funcionário) ou involuntárias (quando a iniciativa é da empresa, independente da vontade do funcionário).

Chiavenato (2006) sugere a seguinte fórmula onde para cálculo de índice de rotatividade segundo a figura 5:

FIGURA 5 – FÓRMULA DO CÁLCULO DE ROTATIVIDADE

$$\text{Índice Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Fonte: Chiavenato (2006, p. 37)

Onde:

A= Admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado.

D= Desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período.

EM= Efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtida pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Segundo o autor Mendes (2020) a rotatividade é representada pelos números de empregados que tenham sido desligados em uma empresa dentro de um determinado período comparado ao número médio de efetivos. É avaliada com o indicador nomeado como índice de rotatividade, que por sua vez pode medir uma parte ou o total da organização. São avaliados os colaboradores demitidos, ou seja, quando a empresa desliga o funcionário ou demissionários, nesse caso o colaborador pede a demissão.

Não é possível definir um percentual exato para a rotatividade, pois esse percentual pode variar de acordo com o contexto e política de cada organização, o importante é evitar que isso aconteça, pois entende-se que a mesma terá um prejuízo financeiro com gastos de desligamentos e novas contratações, e ainda pode afetar a imagem da organização.

Conforme dados do gráfico 1, observa-se que a maior parte dos desligamentos do Jardim das Ervas foram involuntários, ou seja, ocorrem por decisão da empresa, Marcello relata que após 3 meses de admissão alguns colaboradores começam a faltar sem apresentar justificativa,

como por exemplo um atestado médico. Faltam alegando problemas com filho ou na família, outros usam o mesmo argumento para sair mais cedo ou chegar atrasado, impactando no processo de vendas e diretamente no lucro da organização. Para Marcello os colaboradores não dão “o devido valor ao emprego” porque o governo tem um sistema em que se é possível acessar benefícios sociais como o seguro desemprego e sacar o FGTS após um determinado tempo de trabalho com a “carteira assinada”. Por outro lado, tem o fato do Jardim das Ervas não ter um processo de recrutamento e seleção adequado para a escolha dos novos colaboradores. Com um processo de recrutamento e seleção adequado, é possível avaliar o perfil de cada candidato e analisar o interesse do mesmo pela vaga oferecida. Há também insatisfação com as propostas de empregos ofertadas, e isso gera desmotivação. A falta de interesse também pode ser ocasionada pela má distribuição de tarefas e pela falta de treinamento, fatores que acabam sobrecarregando o colaborador, que sem ajuda, estímulo e apoio, desanima e pede para ser desligado da organização ou se desliga voluntariamente. Isso acarreta em várias implicações, tanto na parte financeira da empresa, além do tempo gasto para fazer toda a parte de admissão, para depois, em pouco tempo haver o desligamento gerando defasagem e desgasto da mão de obra que continua na empresa, assim, construindo um círculo vicioso.

Após a análise dos dados coletados foram identificadas seis causas para o alto índice de rotatividade do Jardim das Ervas que foram categorizadas no Diagrama de Ishikawa que é uma ferramenta visual usada para análise de fatores de influência sobre um determinado problema. É denominado Diagrama de Ishikawa porque foi criado pelo expert em controle de qualidade Kaoru Ishikawa na década de 60, sua forma se assemelha a um esqueleto de peixe podendo se chamar também de diagrama espinha de peixe. Segundo Possarie (2017) esse diagrama é usado para identificar a relação entre causa e efeito de um processo. A figura 6 apresenta o Diagrama de Ishikawa do Jardim das Ervas.

FIGURA 6 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA DO JARDIM DAS ERVAS



Fonte: elaboração dos autores (2020).

Durante a coleta de dados não foram apontadas causas relacionadas as categorias de Medida, Matéria-prima e Máquina, por esse motivo no Diagrama de Ishikawa elas aparecem em branco.

Para priorizar as causas levantadas, utilizou-se a Matriz GUT. De acordo com os autores Seleme e Stadler (2012) a Matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) é a ferramenta utilizada para se entender qual a gravidade do problema, a urgência nas tomadas de decisões e a tendência com a qual esse problema pode se agravar caso nada seja feito. Nela são estabelecidos pesos de acordo com o nível de importância, esses valores variam de 1 a 5, onde 5 é o maior peso, ou seja, essa causa necessita de uma ação imediata para a não prorrogação de resultados negativos. Após ser dado as notas é feito a multiplicação da gravidade x urgência x tendência obtendo o resultado da classificação das causas, em ordem decrescente, assim percebe-se quais causas devem ser priorizadas. A tabela 1 apresenta a Matriz GUT do Jardim das Ervas.

TABELA 1 – MATRIZ GUT DO ALTO ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DO JARDIM DAS ERVAS

| Causas                                          | Gravidade | Urgência | Tendência | Total G x U x T | Classificação |
|-------------------------------------------------|-----------|----------|-----------|-----------------|---------------|
| Falta de Treinamento                            | 4         | 5        | 5         | 100             | 1º lugar      |
| Falta de Processo e Recrutamento de Seleção     | 4         | 4        | 5         | 80              | 2º lugar      |
| Desmotivação                                    | 5         | 5        | 3         | 75              | 3º lugar      |
| Má Distribuição de Tarefas                      | 4         | 3        | 2         | 24              | 4º lugar      |
| Falta de Plano de Incentivo Adequados           | 4         | 3        | 2         | 24              | 5º lugar      |
| Falta de Comprometimento                        | 3         | 3        | 2         | 18              | 6º lugar      |
| Falta de Feedback                               | 3         | 2        | 3         | 18              | 7º lugar      |
| Falta de Transparência de políticas e valores   | 3         | 2        | 2         | 12              | 8º lugar      |
| Insatisfação com o clima organizacional da loja | 2         | 2        | 2         | 8               | 9º lugar      |

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

Considerou-se prioritárias as causas que atingiram valor final igual ou superior a 75 pontos, sendo elas: a falta de treinamento, o processo inadequado de recrutamento e seleção e a falta de motivação.

Com relação à falta de treinamento a sua não tratativa atinge diretamente a lucratividade da empresa, uma vez que os vendedores não conhecem as informações dos produtos ou não sabem o suficiente para explicar os benefícios dos mesmos, fazendo com que o cliente se sinta inseguro ao adquirir determinada mercadoria resultando na não efetivação da compra e tão pouco o retorno ao estabelecimento, com isso entende-se a importância em conhecer seus produtos e dominar técnicas de negociações. Um plano de treinamento é importante para aliar gestores e colaboradores aos procedimentos da empresa, ao mesmo tempo em que desenvolve suas habilidades. Quando não existem iniciativas de treinamento, é comum que o colaborador tenha maiores dificuldades para entender como deve trabalhar e como atingir os seus objetivos por isso, a prática deve ser considerada um investimento, e não um custo para as organizações. Relatou-se durante a entrevista que o Jardim das Ervas não possui nenhum plano de treinamento.

Com relação ao processo de recrutamento e seleção, em entrevista com o diretor, foi relatado que a área responsável pelas contratações não tem conhecimento operacional das lojas, deixando a desejar nas exigências do perfil para o cargo. Acabavam contratando pessoas que não se adaptavam as atividades exigidas por cada unidade, uma vez que cada loja tem suas particularidades. O recrutamento e seleção é considerado tanto um setor do Recursos Humanos da empresa, quanto um processo que visa contratar novos profissionais através da atração e seleção de candidatos. A equipe responsável pela área de recrutamento e seleção de pessoas de uma organização tem a função de estruturar o melhor quadro de funcionários possível através de avaliações e entrevistas com os candidatos escolhidos. Além de organizar o processo

admissional, estipulando a metodologia de análise, como serão as etapas e qual a quantidade necessária. A falta de preparo no momento de recrutamento e seleção para selecionar estes candidatos, resulta em custo direto na folha de pagamento e rotatividade de funcionário.

Outro fator que afeta a organização é a desmotivação dos colaboradores, entende-se que a empresa não definiu ações que possam motivar seus funcionários a venderem mais. Nem foram aplicadas ações para se melhorar o clima organizacional nas lojas. Motivação é a chave para o sucesso no ambiente profissional, tanto a nível individual quanto para a empresa porque ela está diretamente relacionada à satisfação e à produtividade, o que afeta o negócio de uma forma holística. Colaboradores desmotivados tendem a procrastinar suas obrigações e executar suas tarefas com menos atenção, ficando mais propícios a cometer erros. A desmotivação também afeta o seu comprometimento e sua satisfação geral com a empresa.

Ao serem solucionadas as causas priorizadas, pode-se reduzir o índice de rotatividade da organização, dessa forma trazendo melhores resultados na lucratividade da empresa e melhorando a qualidade de vida e satisfação dos seus colaboradores.

## 2.3 – EXCHANGE IDEAS

Segundo os autores Pontes e Albertin (2017) *benchmarking* é um processo contínuo e sistemático de avaliação para aquelas empresas reconhecidas como líderes da indústria, que determina os processos de negócio e trabalho com as melhores práticas, dessa forma elas estabelecem metas de desempenho racionais. O *benchmarking* é usado para melhorar o desempenho e comparar seu processo com os concorrentes, onde é analisado as práticas usadas em outras empresas e examinada como a mesma pode ser executada na empresa em questão, e assim conduzir um desempenho superior ao esperado.

Para a autora Pereira (2017), *benchmarking* é um processo usado para comparar o desempenho de um procedimento, prática ou produto da organização, nesse processo é avaliado se em outra organização os mesmos são executados de forma mais eficaz e eficiente, assim é feito a referência da organização que alcança o grau de excelência em dado objeto de estudo. Ainda segundo a autora Pereira (2017, p. 77) existe quatro classificações de *benchmarking*:

- ✓ Processo: é analisado as práticas de gestão;
- ✓ Produto: estuda a estrutura e mecanismo de um produto;
- ✓ Desempenho: é baseado em indicadores;
- ✓ Colaboração: é compartilhado entre organizações.

O *benchmarking* pode ser dividido em dois tipos, o interno que é realizado nos departamentos e setores da mesma organização, e o externo que é executado em organizações diferentes, ambos têm como fases o planejar, coletar, analisar, adaptar e melhorar o sistema de estratégias e novas ações para o sucesso da organização.

Para entender o impacto que um alto índice de rotatividade pode causar em uma organização, analisou-se exemplos de empresas as quais tiveram o mesmo problema que a Jardim das Ervas. O primeiro caso foi analisado por Manso (2017) e publicado na revista Você S/A, sobre a Empresa Flex que atua no ramo de Call Center, fundada em 2009 e que oferece serviços como vendas, retenção, *back office*, crédito e cobrança, possui unidades nos estados de São Paulo, Santa Catarina e Porto Alegre e emprega mais de 12.500 funcionários.

Assim como em outras empresas de call center, a Flex também passou pelo problema de alta rotatividade dos funcionários. Em 2013 apresentou uma taxa de entrada e saída de 12% ao mês, sendo que 8% desses desligamentos ocorriam ainda no período de experiência. Segundo a diretora de recursos humanos da organização, eles contratavam pessoas sem experiência e investiam tempo e dinheiro para ensinar a elas a nova função, o que resultava em um custo alto para a empresa. Naquela época a rotatividade do pessoal passou a ser normal para os gestores, os mesmos já não se preocupavam em receber bem novos colaboradores, fator esse que tornava fácil para o empregado desistir do serviço e partir para outras oportunidades.

Vendo esses números aumentarem a executiva do RH optou em rever as práticas de seleção e principalmente a integração de novos colaboradores, e implementou o Programa de Retenção de Talentos que veio para melhorar a prática do profissional no período de experiência na organização. Assim, foi formada uma equipe com profissionais das seguintes áreas: recrutamento, treinamento, qualidade, processos operacionais, relações trabalhistas para melhor receber e qualificar os novos colaboradores, que por sua vez participavam de palestras sobre o funcionamento da Flex e recebiam treinamentos que simulavam o teleatendimento. Nos primeiros quinze dias também eram acompanhados por monitores que relembavam todas as técnicas ensinadas. Os colaboradores também recebem *feedbacks* semanais e respondem a pesquisas que ajudam o RH identificar onde ainda existem problemas a serem resolvidos.

Outro ponto mudado foi em relação as metas, a Flex percebeu que a meta cobrada para os novatos era a mesma de um colaborador experiente, assim foi solicitado que os colaboradores novos tivessem sua meta reduzida no primeiro mês, e para a surpresa de todos a mudança apresentou resultado positivo em vendas.

Em 2016, o índice de rotatividade total caiu para 5,4 e a saída de novos colaboradores ficou em 2%. Com o *turnover* controlado a Flex admitiu 5.685 novos funcionários, números que ajudaram a cobrir os desligamentos anteriores e o crescimento da organização. Em 2015 a

organização evitou 2.800 pedidos de saídas e economizou 2,7 milhões de reais em novas contratações, assim a Flex salvou mais de 3 milhões de reais com a redução da rotatividade durante o período de experiência.

O segundo estudo de caso é das autoras Jeunon e Menicucci (2008) que relatam um caso de rotatividade na rede de hotéis IBIS das cidades de Belo Horizonte e Betim. Na pesquisa foram apontados que na maioria dos casos os colaboradores pediam sua demissão, e um dos motivos que mais afetava os mesmos era a questão da escala de trabalho dos finais de semana e feriados, que impedia o funcionário de se programar com algo para seu prazer e bem-estar, além do salário não ser condizente com o excesso de trabalho. Vários colaboradores também relataram não ter treinamento específico, por vezes eram treinados por colegas da equipe que por sua vez não tinham experiência suficiente para realizar a tomada de decisão. Em alguns casos era proposto um plano de carreira, mas o serviço aumentava e a promoção não surgia, com esses fatores percebeu-se que a desmotivação tomou conta do ambiente de trabalho, aumentando assim o número de absenteísmo, e consequentemente a rotatividade na organização.

Na maioria das vezes os colaboradores saíram do Hotel Ibis em busca de novas oportunidades de trabalho, levando em consideração o fator bonificação e escala de folga, visando obter uma qualidade de vida melhor para si e sua família. Sabendo desses problemas, a organização dos hotéis IBIS sugeriram algumas mudanças no processo da sua gestão, como por exemplo uma melhoria salarial aos colaboradores de acordo com suas habilidades, encontrando assim uma forma de motivação para os mesmos, para que eles tivessem mais vontade de crescer, fazendo com que eles entendessem a importância de cada um para a organização. Estabelecer uma meta que venha acompanhada de uma recompensa financeira, estimula a não faltar e a concluir suas tarefas com perfeição, bem como aplicar uma escala de trabalho para que todos possam ter algum final de semana livre para descansar e assim melhorar sua qualidade de vida fora do trabalho.

Com base na troca de ideias com os dois estudos de caso analisados, elaborou-se a tabela 2 com as propostas de alternativas de solução para as causas que foram priorizadas para tratativa do Jardim das Ervas.

TABELA 2 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA O JARDIM DAS ERVAS

| CAUSAS                                     | PROPOSTAS                                                           |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Falta de treinamento                       | Criar um plano de treinamento                                       |
| Falta de Processo e Recrutamento e Seleção | Capacitar colaboradores do RH no processo de Recrutamento e Seleção |
| Desmotivação                               | Elaborar um Plano de incentivo                                      |

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

480

## 2.4 – TIME TO SPEAK

Segundo os autores Seleme e Stadler (2012, p. 44), a ferramenta 5W2H são perguntas, em inglês, que começam com as letras W e H. Monta-se um quadro e ao lado dessas perguntas se encontra o significado de cada uma delas. Essas perguntas têm como finalidade esclarecer problemas dentro da empresa, e assim montar um plano de ação qualificado para resolvê-los. No quadro 1, é possível entender como deve ser montado:

QUADRO 1 – MODELO CONCEITUAL 5W2H

| pergunta  | significado   | pergunta instigadora        | direcionador     |
|-----------|---------------|-----------------------------|------------------|
| What?     | O quê?        | O que deve ser feito?       | O objeto         |
| Who?      | Quem?         | Quem é o responsável?       | O sujeito        |
| Where?    | Onde?         | Onde deve ser feito?        | O local          |
| When?     | Quando?       | Quando deve ser feito?      | O tempo          |
| Why?      | Por quê?      | Por que é necessário fazer? | A razão/o motivo |
| How?      | Como?         | Como será feito?            | O método         |
| How much? | Quanto custa? | Quanto vai custar?          | O valor          |

Fonte: Seleme e Stadler (2012, p. 44)

É possível observar que as perguntas são divididas em etapas onde a intenção sempre será encontrar as falhas que bloqueiam o término adequado de um determinado processo, mesmo que não seja encontrada a real falha no processo, com o auxílio da ferramenta 5W2H, é possível chegar a uma análise mais apurada da situação.

Foram elaborados três quadros 5W2H para o Jardim das Ervas, os quadros foram feitos de acordo com as causas priorizadas na Matriz GUT, onde o quadro 2 aborda o tema treinamento.

QUADRO 2 – FERRAMENTA CONCEITO 5W2H - TREINAMENTO

| 5W                                                                          |                                              |                                     |                                                                                      |                       | 2H                                                                                                       |                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>What?</i>                                                                | <i>Why?</i>                                  | <i>Where?</i>                       | <i>Who?</i>                                                                          | <i>When?</i>          | <i>How?</i>                                                                                              | <i>How Much?</i>                                                                                                                                     |
| O que?                                                                      | Por que?                                     | Onde?                               | Quem?                                                                                | Quando?               | Como?                                                                                                    | Quanto?                                                                                                                                              |
| ELABORAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO                                          |                                              |                                     |                                                                                      |                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                      |
| Elaborar plano de treinamento                                               | Para capacitar os vendedores                 | Jardim das Ervas                    | Supervisora Comercial                                                                | De 11/01 a 15/01/2021 | Benchmarking com outras organizações do ramo alimentício                                                 | 4 horas /dia (durante expediente) – segunda a sexta feira.                                                                                           |
| VALIDAÇÃO DO PLANO DE TREINAMENTO                                           |                                              |                                     |                                                                                      |                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                      |
| Validação do plano de treinamento                                           | Torna-se documento oficial                   | Jardim das Ervas                    | Supervisora Comercial + Direção                                                      | 18/01/2021            | Reunião                                                                                                  | 2 horas para apresentação da reunião com direção + 15 horas para Supervisora Comercial caso necessário realizar algum ajuste no plano de treinamento |
| REALIZAÇÃO DO TREINAMENTO                                                   |                                              |                                     |                                                                                      |                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                      |
| Apresentar o plano de treinamento para os colaboradores do Jardim das Ervas | Para motivar os vendedores                   | Jardim das Ervas                    | Supervisora Comercial                                                                | 21/01/2021            | Dialogo supervisora comercial + colaboradores                                                            | 30 min de hora de trabalho                                                                                                                           |
| Realizar plano de treinamento                                               | Capacitar os vendedores + Supervisores       | Jardim das Ervas, sala de reuniões. | -Direção e Supervisores                                                              | 25/01/2021            | Curso remoto orientado pelos profissionais                                                               | Curso Gratuito, + 4 horas de trabalho dos vendedores durante o expediente.                                                                           |
| AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO                                                    |                                              |                                     |                                                                                      |                       |                                                                                                          |                                                                                                                                                      |
| Avaliar eficácia do treinamento                                             | Confirmar a eficácia do treinamento aplicado | Jardim das Ervas.                   | Supervisora Comercial + Direção. Sendo de 3 a 4 meses após o termino do treinamento. | 03/05/2021            | Elaborando indicadores para medir a satisfação + tempo de venda, sendo feita uma reunião para avaliação. | 3 horas para avaliação do comportamento dos colaboradores                                                                                            |

De acordo com as informações apontadas no quadro 2 do 5W2H, entende-se que é necessário que a supervisora comercial elabore um plano de treinamento para capacitar os vendedores do Jardim das Ervas, pois, é visível que alguns não são qualificados para a função e por vezes o desinteresse pelo trabalho começa pela falta de conhecimento para determinadas tomadas de decisão. Tendo em vista o calendário do Jardim das Ervas, nota-se que é possível fazer a elaboração do mesmo de 11/01 a 15/01/2021, utilizando como fonte de estudo o *benchmarking*, analisando exemplos de outras organizações. Com tempo de estudo de 4 horas -de segunda a sexta feira- durante o horário de expediente.

Após o término da elaboração junto à direção, a supervisora comercial deve validar esse documento no Jardim das Ervas para torná-lo oficial na data de 18/01/2021, para isso acontecer, será necessário fazer uma reunião de 2 horas de duração dentro do expediente para apresentação do plano. Caso seja necessária, fazer alguma mudança ou adaptação no documento, a mesma deverá fazer isso durante seu expediente usando de até 15 horas para finalizar o plano.

Em seguida, a supervisora comercial deverá se programar a apresentação desse plano de treinamento e explicar a importância dele aos colaboradores. O treinamento será realizado em uma sala de reuniões no Jardim das Ervas sendo acompanhado pela direção e pela supervisora comercial, na data de 21/01/2021 via acesso remoto. O curso **Atendimento ao Cliente**, ministrado pelos profissionais do SEBRAE, este é gratuito e tem como objetivo: Aprender sobre os procedimentos de atendimento em uma empresa e como estas ações provocam um impacto positivo nos resultados de um negócio.

Outro curso em vista, seria **Treinar funcionários é importante**, onde tem como objetivo: Melhorar o desempenho dos funcionários; Aumentar o comprometimento; Melhorar a retenção e o crescimento dos funcionários; União entre colaboradores; Sondar as habilidades dos funcionários; Abordar as fraquezas internas e Clientes mais felizes. Ministrado por Flávio Pereira, este deverá ser feito cotação via E-mail ou Aplicativos de mensagens, pois, o valor poderá variar de acordo com a quantidade de participantes.

Como terceira opção o curso **Como Negociar Melhor e Vender Mais**, ministrado pela Escola Conquer, tem como objetivo: Aprimorar sua habilidade de persuasão e aumentar seu poder de convencimento nas mais diversas situações; Aprender a criar afinidade e ter empatia com os seus clientes; criar discursos de vendas cativantes através de técnicas exclusivas e eficazes, entre outros assuntos, estes divididos em 10 módulos. Este curso tem um investimento de R\$ 711,00 por pessoa, este valor poderá variar com a quantidade de participantes.

Será realizado a partir do dia 25/01/2021, e serão usados 4 horas do expediente, sendo 3 horas de curso e 1 hora para um *coffe break* para que os colaboradores se sintam motivados e mais à vontade para participar do treinamento. Realizado pela Confeitaria e Gastronomia Leve Sabor (*Kit Coffee Break* Opção 2, a custo de R\$16,90 por pessoa). Ou ainda, pela Empório Kaminski Panificadora e Confeitaria (*Coffee Break Express*, a custo de R\$16,90 por pessoa). E como terceira opção a Brioche Padaria (*Coffee Break Brioche* 2, a custo de R\$ 16,85 por pessoa).

Esse treinamento poderá ser avaliado após 3 a 4 meses do término, assim, poderá ser confirmada a eficácia do mesmo, sendo analisado pela supervisora comercial junto a direção próximo a data de 03/05/2021. Nessa avaliação deverá ser elaborado indicadores para medir a satisfação dos clientes e tempo de venda de cada colaborador, para isso, será realizado uma reunião no Jardim das Ervas durante o horário de expediente.

O quadro 3 tem como tema Recrutamento e Seleção.

QUADRO 3 – FERRAMENTA CONCEITO 5W2H – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

| 5W                                                                                                    |                                                              |                                     |                                                             |                       | 2H                                                                                    |                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>What?</i>                                                                                          | <i>Why?</i>                                                  | <i>Where?</i>                       | <i>Who?</i>                                                 | <i>When?</i>          | <i>How?</i>                                                                           | <i>How Much?</i>                                                                                                                     |
| O que?                                                                                                | Por que?                                                     | Onde?                               | Quem?                                                       | Quando?               | Como?                                                                                 | Quanto?                                                                                                                              |
| ELABORAÇÃO DO PLANO DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO                                             |                                                              |                                     |                                                             |                       |                                                                                       |                                                                                                                                      |
| Elaborar plano de processo de recrutamento e seleção                                                  | Para capacitar os colaboradores de Recursos Humanos          | Jardim das Ervas                    | Direção + Responsável departamento de recursos Humanos      | De 01/02 a 05/02/2021 | Orçamento consultoria de RH                                                           | 3h horas /dia – segunda a sexta feira durante expediente.                                                                            |
| VALIDAÇÃO DO PLANO DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO                                              |                                                              |                                     |                                                             |                       |                                                                                       |                                                                                                                                      |
| Validação do plano de processo de recrutamento e seleção                                              | Torna-se documento oficial                                   | Jardim das Ervas                    | Direção                                                     | 08/02/2021            | Reunião                                                                               | 1 hora de apresentação em reunião com direção + 8h horas para Resp. departamento de RH. Caso necessário realizar ajuste no documento |
| REALIZAÇÃO DO PLANO DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO                                             |                                                              |                                     |                                                             |                       |                                                                                       |                                                                                                                                      |
| Apresentar o plano de processo de recrutamento e seleção para equipe do departamento recursos humanos | Para reduzir falhas no processo de recrutamento e seleção    | Jardim das Ervas                    | Responsável pelo departamento de recursos humanos           | 18/02/2021            | Dialogo Responsável pelo departamento de recursos humanos + equipe do departamento RH | 30 min de hora de trabalho                                                                                                           |
| Realizar plano de processo de recrutamento e seleção                                                  | Capacitar a equipe do departamento de recrutamento e seleção | Jardim das Ervas, sala de reuniões. | Direção                                                     | 22/02/2021            | Curso remoto orientado pelos profissionais do SEBRAE.                                 | Curso Gratuito + 4 horas de trabalho dos vendedores durante o expediente.                                                            |
| AVALIAÇÃO DO PLANO DE PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO                                              |                                                              |                                     |                                                             |                       |                                                                                       |                                                                                                                                      |
| Avaliar eficácia do treinamento                                                                       | Confirmar a eficácia do treinamento aplicado                 | Jardim das Ervas                    | Direção. Sendo de 3 a 4 meses após o termino do treinamento | 01/06/2021            | Criar indicador de permanência do funcionário + <i>Feedback</i> Supervisão            | Pós período de experiência (3 meses)                                                                                                 |

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

Conforme informações no quadro 3, nota-se a importância da elaboração de um plano de processo e seleção para capacitar os colaboradores do RH no Jardim das Ervas, sendo necessário a participação direta da direção e do responsável pelo Recursos Humanos. A preparação desse plano deve ocorrer dentro das datas 01/02 a 05/02/2021, sendo feito uma consultoria de RH utilizando-se até 3 horas de trabalho -de segunda a sexta feira- durante o expediente.

Esse plano deve ser validado no Jardim das Ervas junto à direção para que seja um documento oficial dentro da organização, deve ser legitimado na data de 08/02/2021 com uma reunião de até 1 hora. Se precisar fazer mudanças no documento, estimam-se mais 8 horas, sendo estas durante o horário de expediente. Após a validação será necessário fazer uma apresentação para a equipe de recursos humanos e explicar o motivo do mesmo, nota-se grandes falhas nesse processo e esse plano vem com a intenção de diminuir esse problema. Esse plano será direcionado ao responsável do RH no dia 18/02/2021 sendo feito uma conversa entre a equipe de no máximo 30 minutos durante o expediente.

Sendo feita essa apresentação o próximo passo será realizar esse plano de ação que irá capacitar os colaboradores do departamento de recrutamento e seleção em uma sala de reuniões no Jardim das Ervas, sendo administrado pela direção na data de 22/02/2021. O curso **Gestão de Pessoas**, orientado pelos profissionais do SEBRAE, este será remoto e gratuito, tem como objetivo: Aprender ferramentas e estratégias que permitem gerenciar com eficácia os processos de recrutamento e seleção, desenvolvendo e retraindo profissionais talentosos em sua equipe de trabalho.

Como segunda opção, o **Curso de Recrutamento e Seleção** da Seduc Intec, de forma online, tem como objetivo: Obter um conhecimento nos principais conceitos e todas as etapas do processo de recrutamento e seleção, desde a elaboração de perfil profissional para a vaga quanto para avaliação do candidato, até sua contratação e demissão. Com um investimento de R\$ 59,25 por pessoa.

Na terceira opção, o **Curso de Recrutamento e Seleção para Alta Performance 2.0**, do grupo GUPY Academy, de forma online e gratuita, este tem como objetivo: Realizar um Planejamento Estratégico do Recrutamento e Seleção; Atração e divulgação de impacto; Identificar os melhores candidatos na triagem; Entrevista estruturada, entre outros, este dividido em 7 módulos.

Exigindo de 4 horas -durante horário de expediente-, sendo, 3 para o curso e 1 hora para um *coffe break*, incentivando os colaboradores. Realizado pela Confeitaria e Gastronomia Leve Sabor (*Kit Coffee Break* Opção 2, a custo de R\$16,90 por pessoa). Ou ainda, pela Empório Kaminski Panificadora e Confeitaria (*Coffee Break Express*, a custo de R\$16,90 por pessoa). E como terceira opção a Brioche Padaria (*Coffee Break Brioche* 2, a custo de R\$ 16,85 por pessoa).

Esse curso poderá ser avaliado, aproximadamente, 3 a 4 meses após o término, dessa forma, será avaliada a eficácia do mesmo, sendo a direção o responsável pela avaliação no Jardim das Ervas. Essa validação deve ser feita em 01/06/2021. Será observado o tempo de permanência do colaborador na organização e *feedback* da supervisão será levado em conta o tempo após o período de experiência.

Por último, o quadro 4 aborda o tema motivação, foi realizado um plano de treinamento para motivar os colaboradores.

QUADRO 4 – FERRAMENTA CONCEITO 5W2H – MOTIVAÇÃO

| 5W                                                                     |                                              |                                     |                                 |                       | 2H                                                                      |                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>What?</i>                                                           | <i>Why?</i>                                  | <i>Where?</i>                       | <i>Who?</i>                     | <i>When?</i>          | <i>How?</i>                                                             | <i>How Much?</i>                                                                                                                                 |
| O que?                                                                 | Por que?                                     | Onde?                               | Quem?                           | Quando?               | Como?                                                                   | Quanto?                                                                                                                                          |
| ELABORAÇÃO DO PLANO DE MOTIVAÇÃO                                       |                                              |                                     |                                 |                       |                                                                         |                                                                                                                                                  |
| Elaborar plano de motivação                                            | Para motivar os colaboradores                | Jardim das Ervas                    | Supervisora Comercial           | De 01/03 a 05/03/2021 | <i>Benchmarking</i> com outras organizações + Metas Individuais e lojas | 3 horas /dia – segunda a sexta feira durante expediente.                                                                                         |
| VALIDAÇÃO DO PLANO DE MOTIVAÇÃO                                        |                                              |                                     |                                 |                       |                                                                         |                                                                                                                                                  |
| Validação do plano de motivação                                        | Torna-se documento oficial                   | Jardim das Ervas                    | Supervisora Comercial + Direção | 08/03/2021            | Reunião                                                                 | 1 hora para apresentação da reunião com direção + 9 horas para Supervisora Comercial caso necessário realizar algum ajuste no plano de motivação |
| REALIZAÇÃO DO PLANO DE MOTIVAÇÃO                                       |                                              |                                     |                                 |                       |                                                                         |                                                                                                                                                  |
| Apresentar o plano de motivação para os vendedores do Jardim das Ervas | Para motivar os vendedores                   | Jardim das Ervas                    | Supervisora Comercial           | 11/03/2021            | Dialogo supervisora comercial + vendedores                              | 30 min de hora de trabalho                                                                                                                       |
| Realizar plano de motivação                                            | Capacitar os vendedores + Supervisores       | Jardim das Ervas, sala de reuniões. | Direção                         | 15/03/2021            | SEBRAE (Remoto)                                                         | Curso Gratuito + 4 horas de trabalho dos vendedores                                                                                              |
| AVALIAÇÃO DO PLANO PARA MOTIVAÇÃO                                      |                                              |                                     |                                 |                       |                                                                         |                                                                                                                                                  |
| Avaliar eficácia do treinamento                                        | Confirmar a eficácia do treinamento aplicado | Jardim das Ervas                    | Supervisora Comercial           | 05/07/2021            | <i>Feedback</i> + Avaliação dos indicadores de venda                    | 3 horas para avaliação do comportamento dos colaboradores                                                                                        |

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

Entende-se que além de um bom processo de treinamento e de Recrutamento e Seleção, precisa-se de Motivação para engajar os funcionários e ter melhores resultados. No quadro 4, a Supervisora Comercial do Jardim das Ervas poderá elaborar um plano de motivação a seus colaboradores. A ser realizado entre os dias 01/03 a 05/03/2021, utilizando a ferramenta *benchmarking* com outras organizações e estipulando metas individuais e por lojas. Esta elaboração deve ocorrer durante 3 horas diárias -de segunda a sexta feira- sempre em horário de expediente.

Terminada esta elaboração do plano de motivação, a Supervisora Comercial responsável deverá validar este documento junto ao Diretor do Jardim das Ervas, para que se torne um documento oficial à organização no dia 08/03/2021. A Supervisora Comercial poderá apresentar este plano em aproximadamente 1h e, se preciso for realizar ajustes, tendo assim, 9h para a conclusão.

A realização do plano de motivação para os vendedores, juntamente com os supervisores, poderá ser feita em uma sala de reuniões nas dependências do Jardim das Ervas. Ministrado pelos profissionais do SEBRAE. O curso **Gestão de Equipe de vendas**, de formato gratuito e remoto tem como objetivo: Ter uma equipe motivada, meta atendida! Aprender como treinar e gerir uma equipe de vendas, desde a seleção de pessoal até a motivação para alcançar resultados.

Nesta segunda opção, o curso **Motivação de Pessoas**, ministrado por Flávio Pereira, este tem como objetivo: O melhor de si e dos outros; Mudar comportamentos; Ambiente produtivo e Clima favorável. Um investimento a partir de R\$ 825,00 com grupos de 02 a 05 pessoas.

Em terceira opção, **Vendas de alto impacto**, ministrado pelo Flávio Pereira, tem como objetivo: Argumentar; Persuadir; Vender mais; Atingir metas; Mais dinheiro. Este com investimento a partir de R\$ 825,00 com grupos de 02 a 05 pessoas.

Terá início no dia 15/03/2021 e deverão ser concedidas 4 horas de trabalho de seus colaboradores, sendo, 3 horas de treinamento e 1 hora para um *coffe break* para incentivar os seus, realizado pela Confeitaria e Gastronomia Leve Sabor (*Kit Coffee Break* Opção 2, a custo de R\$16,90 por pessoa). Ou ainda, pela Empório Kaminski Panificadora e Confeitaria (*Coffee Break Express*, a custo de R\$16,90 por pessoa). E como terceira opção a Brioche Padaria (*Coffee Break Brioche* 2, a custo de R\$ 16,85 por pessoa).

Após a realização do mesmo, poderá ser avaliado por, aproximadamente, 3 a 4 meses, pois, precisa-se entender se foi eficaz, sendo a Supervisora Comercial a responsável pela

avaliação. A validação do treinamento deverá ser feita no dia 05/07/2021 através de um *feedBack* e de Indicadores de Venda. Poderá ocupar-se de 3 horas para a avaliação do comportamento dos colaboradores.

Para se efetivar esse plano de ação serão necessários x meses de tal mês e tal mês de 2021 conforme cronograma demonstrado no quadro 5.

QUADRO 5 – CRONOGRAMA DAS ATIVIDADES DO PLANO DE AÇÃO DO JARDIM DAS ERVAS

| Cronograma SW7H |                                                                   |                                 |                            |                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Semana          | Descrição da Atividade                                            | Responsável                     | Tempo                      | OBS                                 |
| 2               | Elaborar Plano de Treinamento                                     | Supervisora Comercial           | 4 horas/dia                | Programado                          |
| 3               | Validação do Plano de Treinamento                                 | Supervisora Comercial e Direção | 2 horas/dia                | 15 horas para ajustes<br>Programado |
| 3               | Apresentação do Plano de Treinamento                              | Supervisora Comercial           | 30 minutos/dia             | Programado                          |
| 4               | Realização do Plano de Treinamento                                | Supervisora Comercial e Direção | 4 horas/dia                | 1h intervalo<br>Programado          |
| 5               | Elaborar Plano de Processo de Recrutamento e Seleção              | Recursos Humanos e Direção      | 3 horas/dia                | Programado                          |
| 6               | Validação do Plano de Processo de Recrutamento e Seleção          | Direção                         | 1 hora/dia                 | 8h para ajustes<br>Programado       |
| 7               | Apresentação do Plano de Processo de Recrutamento e Seleção       | Recursos Humanos                | 30 minutos/dia             | Programado                          |
| 8               | Realização do Plano de Processo de Recrutamento e Seleção         | Direção                         | 4 horas/dia                | 1h intervalo<br>Programado          |
| 9               | Elaborar Plano de Motivação                                       | Supervisora Comercial           | 3 horas/dia                | Programado                          |
| 10              | Validação do Plano de Motivação                                   | Supervisora Comercial e Direção | 1 hora/dia                 | 9h para ajustes<br>Programado       |
| 10              | Apresentação do Plano de Motivação                                | Supervisora Comercial           | 30 minutos/dia             | Programado                          |
| 11              | Realização do Plano de Motivação                                  | Direção                         | 04 horas/dia               | Programado                          |
| 18              | Avaliar a eficácia do Plano de Treinamento                        | Supervisora Comercial e Direção | 3 horas/dia                | Programado                          |
| 22              | Avaliar a eficácia do Plano de Processo de Recrutamento e Seleção | Direção                         | Pós período de Experiência | Programado                          |
| 27              | Avaliar a eficácia do Plano de Motivação                          | Supervisora Comercial           | 3 horas/dia                | Programado                          |

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

| Legenda      |  |
|--------------|--|
| Programado   |  |
| Realizado    |  |
| Reprogramado |  |
| Atrasado     |  |

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo abrangente e elaborar um conjunto de elementos para ajudar a diminuir a rotatividade de funcionários no Jardim das Ervas. Segundo estudos realizados pela equipe, tem um grande potencial de ajudá-los para diminuir essa taxa.

O primeiro passo do trabalho foi realizar uma entrevista com os proprietários e ver possíveis problemas que estavam passando na empresa e sobre a falta de motivação dos colaboradores. Constatou-se que a organização precisa não só ter um processo flexível e contínuo de planejamento estratégico, como também precisa conhecer seu ambiente interno e o ambiente externo. Quanto mais se estudava sobre a gestão da empresa, maior foi a quantidade de informações para a tomada de decisão. A execução da estratégia e a gestão do desempenho organizacional devem fazer parte do processo de planejamento estratégico, e fornecer informações para as decisões tomadas. Com um processo contínuo de melhoria na gestão de pessoas, é possível direcionar as tomadas de decisões a serem feitas, contribuindo assim para a eficácia e eficiência.

Durante o processo utilizou-se algumas ferramentas para detectar o motivo da problemática como o Diagrama de Ishikawa e Matriz GUT que apontou as principais causas sendo elas a falta de treinamento, processo de Recrutamento e Seleção e desmotivação da equipe. Foi criada uma proposta de solução com base na ferramenta 5W2H onde esclarece-se os problemas e busca-se a melhor solução de acordo com a empresa.

Outro ponto que chamou a atenção durante a pesquisa foi o erro nas propostas de marketing onde não existe o investimento necessário para propaganda e engajamento nas mídias sociais. Foi feita a proposta do marketing digital já que é uma ferramenta acessível para todas as empresas, e por ter um custo baixo, tendo alguém capacitado para exercer essa atividade, afinal, ninguém conhece melhor o negócio do que os donos e seus colaboradores.

Conclui-se que apesar da alta rotatividade o Jardim das Ervas se mostra preocupado em melhorar a situação dos funcionários a fim de solucionar os problemas de gestão de pessoas, para que isso não interfira na qualidade da prestação de serviços e financeiramente. As propostas da pesquisa foram baseadas para uma melhora contínua, que vai trazer mais significado e motivação para cada funcionário e à longo prazo elevar os níveis de confiança do empregador e empregado. Portanto, diante de tais evidências, mesmo não existindo uma execução estratégica ideal na gestão pode-se afirmar que planejar e administrar bem a gestão de pessoas pode evitar os fenômenos que trazem fatores negativos à empresa.

#### 4. REFERÊNCIAS

ACESSO DIGITAL. **Quem somos**. Disponível em <<https://acessodigital.com/quem-somos/>> Acesso em 19 outubro 2020.

CAMARA LEG. **Proposta prolonga seguro-desemprego durante pandemia**. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/673465-proposta-prolonga-seguro-desemprego-durante-pandemia/>> Acesso em 17 novembro 2020.

CEF (Caixa Econômica Federal). **Benefícios do trabalhador: seguro-desemprego**. Disponível em: <<https://www.caixa.gov.br/beneficios-trabalhador/seguro-desemprego/Paginas/default.aspx.>> Acesso 04 dezembro 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora Manole, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Capítulo 3. 2ªEd. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Capítulo 5. 7ªEd. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COVEY, Stephan R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Editora BestSeller, 1989.

DIGITAIS.NET. **Mercado de produtos naturais pode crescer 44% até 2021**. Disponível em: <<https://digitais.net.br/2018/05/mercado-de-produtos-naturais-pode-crescer-44-ate-2021/>> Acesso em 06 novembro 2020.

DIREITONET. **Estudo de caso breve análise e adequação a pesquisa jurídica**. Disponível em: <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2105/Estudo-de-caso-breve-analise-e-adequacao-a-pesquisa-juridica>> Acesso em 17 novembro 2020.

ESCOLA CONQUER, **Como negociar melhor e vender mais**. <<https://online.escolaconquer.com.br/soft-skills/como-negociar-melhor-e-vender-mais/>> Acesso em 08 dezembro 2020.

GUPYACADEMY. **Recrutamento e seleção para alta performance 2.0**. Disponível em <<https://gupy.academy/p/recrutamento-e-selecao-para-alta-performance>> Acesso em 08 dezembro 2020.

INSTITUTO FLÁVIO PEREIRA, **Treinar funcionários é importante**. <<http://www.institutoflaviopereira.com.br/blog/treinar-funcionarios-e-importante/>> Acesso em 08 dezembro 2020.

INSTITUTO FLÁVIO PEREIRA. **Motivação de pessoas**. Disponível em <<http://www.institutoflaviopereira.com.br/cursos/gestao-e-motivacao-de-pessoas/>> Acesso em 08 dezembro 2020.

INSTITUTO FLÁVIO PEREIRA. **Vendas de Alto Impacto**. Disponível em <<http://www.institutoflaviopereira.com.br/cursos/vendas-de-alto-impacto/>> Acesso em 08 dezembro 2020.

JARDIM DAS ERVAS. **Site oficial**. Disponível em <<https://www.jardimdaseras.com.br/>> Acesso 20 outubro 2020.

JEUNON, Ester E.; MENICUCCI, Cynthia, M. B. F. **O Turnover na Hotelaria econômica: um estudo nos hotéis IBIS de Belo Horizonte e Betim**. Belo Horizonte, 2008. 12 f. Dissertação (Pós Graduação em Turismo) – V Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo.

MANSO, Ursula Alonso.VOCE RH. (19/10/2017) **Flex economiza 3 milhões ao reduzir rotatividade**. Disponível em: <<https://vocaes.a.br/voce-rh/flex-economiza-3-milhoes-ao-reduzir-rotatividade/202014>>. Acesso em 31 de out. 2020.



MENDES, Luiz C. **Gestão de Pessoas em Organizações Hospitalares**. Curitiba: Contentus, 2020.

MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequências e controle**, 1992. Acesso em 06 Novembro 2020.

PEREIRA, Claudia. **Planejamento de comunicação: conceitos, práticas e perspectivas**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017

PONTES, Heráclito L. J; ALBERTIN, Marcos R. **Logística e Distribuição Física**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2017.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Tipos de entrevista jornalística**. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/psicologia/tipos/12410>> Acesso em 04 novembro 2020.

PORTAL DORN. **Novas modalidades de saque do FGTS**. Disponível em: <<https://portaldorn.com/lei-13-932-2019-novas-modalidades-de-saque-do-fgts/>> Acesso em 17 novembro 2020.

POSSARIE, Roberto. **Ferramentas de Qualidade**. São Paulo: Editora Senai, 2017.

SEBRAE. **Curso Atendimento ao cliente**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/atendimento-ao-cliente,fe80b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 26 novembro 2020.

SEBRAE. **Curso Gestão de Pessoas**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/gestao-de-pessoas,eda0b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 26 novembro 2020.

SEBRAE. **Gestão de Equipes de Vendas**. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/gestao-de-equipe-de-vendas,7fa0b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 26 novembro 2020.

SEDUCINTEC. **Curso de recrutamento e seleção**. Disponível em <<https://seducintec.com.br/cursos/curso-de-recrutamento-e-selecao-on-line/>> Acesso em 08 dezembro 2020.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade as Ferramentas Essenciais – Abordagem Gerencial**. Curitiba: Editora InterSaberes, 2012

TUDOCURITIBA. **Instagram oficial**. Disponível em <<https://www.instagram.com/p/B2fZDeHFpP-/?igshid=1gpzs54wql16m>>

Acesso em 20 outubro 2020.