



## ***Turnover de colaboradores em uma Rede de Farmácias: Causas explícitas e implícitas e possíveis soluções***

**Mariana Ferraz Santos Bortolas<sup>1</sup>**

**Patrícia Fossá Pons<sup>2</sup>**

**Ricardo Schaefer<sup>3</sup>**

**Resumo:** Este artigo tem por objetivo analisar as causas da rotatividade de colaboradores em uma rede de farmácias, situada no Rio Grande do Sul. É de grande importância esta análise, pois, por meio dos dados coletados nesta pesquisa, pode-se verificar as causas do turnover visando a saúde organizacional da empresa. Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório descritivo e quantitativo, sustentado pela exploração bibliográfica baseada na revisão da literatura empresarial relacionada ao turnover e da bibliográfica FOIL no que tange à gestão e formação de pessoas. Desta forma, torna-se necessário coletar informações, analisar e classificar os dados e apresentar os resultados referentes ao tema pesquisado, utilizando o método qualitativo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, com lideranças e ex-colaboradores. Para a interpretação dos resultados os temas citados, baseou-se na visão ontopsicológica aplicada à gestão e formação de pessoas. Por meio desta pesquisa, foi possível identificar os fatores que influenciam o aumento da rotatividade de colaboradores, tais como clima organizacional, contratação de pessoas sem experiência, regras organizacionais, falta de treinamento, questões salariais, falta de autonomia das lideranças locais e instabilidade de decisões dos Líderes máximos. Por fim, realizaram-se sugestões de como reduzir a percentagem de turnover.

**Palavras-chave:** Rotatividade de Pessoal; Clima Organizacional; Desenvolvimento de novos profissionais; Turnover

### **Employee turnover in a Pharmacy Chain: Explicit and implicit causes and possible solutions**

**Abstract:** This article aims to analyze the causes of employee turnover in a pharmacy chain, located in Rio Grande do Sul. This analysis is of great importance, because,

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: mariana@santoseferrigolo.com.br

<sup>2</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: patriciapons.arq@gmail.com

<sup>3</sup> Jornalista. Bacharel em Ontopsicologia. Doutorado em Administração. Mestre em Comunicação. Especialização em Psicologia Social com abordagem em Ontopsicologia. Professor, Coordenador FOIL e dos Cursos de Especialização em Ontopsicologia e MBA da Antonio Meneghetti Faculdade. Membro da Associação Brasileira de Ontopsicologia e do Conselho Diretivo da Fundação Antonio Meneghetti. Orientador.

through the data collected in this research, one can verify the causes of turnover aiming at the organizational health of the company. As for the methodological procedures, this research is characterized as a descriptive exploratory and quantitative case study, supported by the bibliographic exploration based on the review of business literature related to turnover and the FOIL literature related to the management and training of people. Thus, it becomes necessary to collect information, analyze and classify the data and present the results referring to the researched theme, using the qualitative method. The data collection was carried out through interviews (with leaders and former employees). For the interpretation of the results, the themes cited will be based on ontopsychological science. Through this research, it was possible to identify the factors that influence the increase in employee turnover, such as organizational climate, hiring people without experience, company with many rules, low wages, lack of autonomy of local leaders and instability of decisions of the top leaders. Finally, suggestions were made on how to reduce the turnover percentage.

**Keywords:** Employee Turnover; Organizational Climate; Development of new professional; Turnover

### **Rotación de empleados en una Red de Farmacias: Causas explícitas e implícitas y posibles soluciones**

**Resumen:** Este artículo tiene como objetivo analizar las causas de la rotación de empleados en una cadena de farmacias, ubicada en Rio Grande do Sul. Este análisis es de gran importancia, ya que, a través de los datos recogidos en esta investigación, se pueden verificar las causas de la rotación con el objetivo de la salud organizacional de la empresa. En cuanto a los procedimientos metodológicos, esta investigación se caracteriza por ser un estudio de caso descriptivo exploratorio y cuantitativo, apoyado en la exploración bibliográfica a partir de la revisión de la literatura empresarial relacionada con la rotación y la literatura FOIL relacionada con la gestión y formación de personas. Así, se hace necesario recolectar informaciones, analizar y clasificar los datos y presentar los resultados referentes al tema investigado, utilizando el método cualitativo. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas (con líderes y ex empleados). Para la interpretación de los resultados, los temas citados se basarán en la ciencia ontopsicológica. A través de esta investigación fue posible identificar los factores que inciden en el aumento de la rotación de empleados, tales como clima organizacional, contratación de personas sin experiencia, empresa con muchas reglas, bajos salarios, falta de autonomía de los líderes locales e inestabilidad de decisiones de decisiones de los principales líderes. Finalmente, se hicieron sugerencias sobre cómo reducir el porcentaje de rotación.

**Palabras clave:** Rotación de Empleados; Clima Organizacional; Desarrollo de nuevos profesionales; Turnover.

## **1 Introdução**

A empresa, objeto de estudo deste trabalho, iniciou em 2007 na cidade de Sobradinho (RS) onde até os dias atuais está localizada a matriz. Atualmente a rede é composta por

quinze farmácias próprias, nas seguintes cidades, todas no Rio Grande do Sul: duas em Arroio do Tigre, duas em Sobradinho, duas em Agudo, uma em Ibarama, quatro Cachoeira do Sul, duas em Santa Cruz do Sul, uma em Rio Pardo e uma em Venâncio Aires; um centro administrativo e um centro de distribuição.

Atualmente, conta com cerca de duzentos colaboradores.

Trata-se de uma empresa familiar, composta por dois sócios Líderes, irmãos, ambos farmacêuticos, sendo o primogênito L1 (36 anos) responsável pelo setor de compras, precificação, logística e marketing e o segundogênito L2 (32 anos) responsável pela expansão, recursos humanos, setor jurídico, financeiro e contratos.

Além da liderança dos dois sócios, a rede conta com dois supervisores da rede de lojas, um deles, S1, responsável por sete unidades da "região de cima" (Arroio do Tigre, Sobradinho, Agudo e Ibarama) e, o outro, S2, por oito unidades da "região de baixo" (Cachoeira do Sul, Santa Cruz, Rio Pardo e Venâncio Aires). Cada unidade possui um gerente local.

O problema objeto deste estudo é o *turnover*, que cresceu nas lojas como um todo no último ano, com ênfase nas unidades da "região de baixo", sobretudo nas duas farmácias da cidade de Santa Cruz do Sul, nas quais, além de ser difícil de contratar novo colaborador, é difícil que permaneçam no emprego. O maior *turnover* nesta cidade é nos primeiros noventa dias de trabalho.

O recrutamento e seleção de novos funcionários é realizado de duas maneiras: nas unidades da "região de baixo", a seleção é realizada através de uma agência terceirizada em conjunto com o líder L2 e o supervisor S2. Enquanto nas lojas da "região de cima" o recrutamento é feito diretamente pelo líder L2 e o supervisor S1.

## **1.1 Objetivos**

Compreender a causa da alta rotatividade de colaboradores nas farmácias, principalmente na cidade de Santa Cruz do Sul. Os objetivos específicos são:

- a) Analisar as causas explícitas do *turnover* de colaboradores apontado pelos sócios;
- b) Identificar a causa primeira (implícita) do turnover (*upstream analysis*);

- c) Propor sugestões práticas para o problema (diminuição do percentual de *turnover* de colaboradores).

## **1.2 Justificativa**

O trabalho foi realizado com base na escolha de uma problemática citada pela empresa, que é o *turnover*, que cresceu bastante no último ano, de 2020 para 2021. Os reflexos deste problema são notados diariamente e impactam direta e indiretamente nos resultados globais da empresa e na produtividade da equipe, além de propiciar altos custos de rescisões, que envolvem além da parte financeira, o tempo envolvido em treinamento e na seleção de pessoas. Busca-se compreender a formação e grau de acolhimento de novos colaboradores por parte dos gestores além de buscar a causa pelo qual os colaboradores não permanecem vinculados a empresa após os primeiros noventa dias. Outro motivo se refere a implementação de programas, um focado na formação de lideranças existentes e outro na criação de um programa de *trainees* para formação de novas lideranças. E, por último, realizar ajustes necessários nos processos já existentes de maneira a aumentar o índice de resultados positivos, que promovam a constância e a fidelização dos colaboradores. Outrossim, este trabalho pode ser válido a outras pesquisas que tenham problemática semelhante.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 *Turnover* de colaboradores**

Na visita *in loco* e com base nos dados coletados, observou-se que a empresa está saudável e expandindo, com uma demanda cada vez maior de colaboradores (o que de certa forma gera um índice considerável de contratações imediatas).

Segundo Pontes (2008), um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis.

A problemática da alta rotatividade com custos financeiros para a empresa foi o ponto chave para o desenvolvimento deste trabalho, tendo em vista que um pequeno número de

rotatividade é razoável, e a busca de soluções que visem a melhoria deste ponto, quando ele supera o aceitável, é de suma importância para a saúde organizacional da empresa e desenvolvimento de equipes vencedoras com foco no resultado.

É de grande importância realizar-se estudos que diminuam as altas taxas de turnover, pois dependendo do índice, pode-se causar riscos para a saúde organizacional da empresa. Com planejamento estratégico é possível mensurar as causas principais, que podem estar ligadas a fatores externos ou internos. Nos fatores internos, podemos citar possíveis causas relacionadas a falta de treinamento e perspectiva de carreira, insatisfação da remuneração, políticas de lideranças e também percepção coletiva da organização.

Já no ambiente externo, o principal fator é a alta demanda de vagas que supera o número de candidatos, os quais visam e comparam os pontos citados acima, e como resultado, a empresa perde um profissional adequado para a vaga em questão. Ainda pode-se reforçar que essa alta rotatividade pode ser vista no mercado de trabalho como um índice de que a empresa não é atrativa a novos colaboradores.

Para entender o *turnover* de forma mais prática, de acordo com Chiavenatto (2002), a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providências, seja ainda com caráter preditivo. A liderança da empresa deve prevenir essa questão, pois os motivos para a deserção costumam estar relacionados a três questões básicas, como explica Aylmer (2010), professor da Fundação Dom Cabral: “A grande rotatividade no período de experiência não é um problema, é um sintoma. É efeito de processos seletivos pouco assertivos, integrações ineficientes e falta de congruência entre a descrição e a realidade da vaga”.

De acordo com o levantamento realizado, os sócios tem consciência do problema do *turnover* e estão desenhando ou reforçando ações relacionadas tanto à seleção quanto à formação de pessoas, desenvolvendo:

- Programa de formação das lideranças existentes (supervisões e gerentes de loja);

- Envolvimento dos gerentes de loja no processo de seleção dos colaboradores (até então não realizado);
- Criação de um programa de trainees para formação de novas lideranças; e
- Estruturação de um processo de *onboarding* de novos colaboradores.

Tendo em vista que os motivos que levam ao alto número de *turnover* podem ser inúmeros, segundo Chiavenatto (2018), as razões para que haja o desligamento podem ser variadas, dentre elas, citam-se: a) insatisfação dos funcionários com o clima organizacional; b) descontentamento com as políticas da empresa; c) falta de motivação; d) pouco reconhecimento profissional; e) questão salarial; ou, também, f) busca por uma melhor colocação no mercado profissional.

Conforme *Revista VOCÊ RH (2018)*:

“Ser sincero no que se espera dos candidatos é realmente o primeiro passo. Uma pesquisa realizada pela consultoria de recrutamento Roberto Half com 9.000 executivos no mundo, incluindo o Brasil, revelou que 51% dos brasileiros pediria demissão no primeiro mês caso houvesse incompatibilidade entre o que foi falado na entrevista de emprego e o dia a dia da função. Ainda de acordo com o levantamento, o segundo foco de atenção está nos processos de integração. Por aqui, 37% dos profissionais sairiam caso não se sentissem bem recebidos. O que eles mais desejam é ser apresentados aos colegas assim que chegar à nova empregadora (expectativa de 83%) e encontrar o novo gerente logo no primeiro dia (expectativa de 89%). “Os Líderes determinam a qualidade do ambiente e a confiança. São responsáveis por criar uma cultura que pode ser inclusiva ou destrutiva”, diz José Augusto Figueiredo, presidente no Brasil da Lee Hecht Harrison (LHH), consultoria de recolocação e gestão de pessoas.”.

Com base nestas variáveis, foram realizadas análises de números de rescisões e entrevistas focadas nas lideranças imediatas e com ex-colaboradores, buscando-se compreender como funciona o processo do acolhimento e treinamento dos novos colaboradores, e também investigou-se desde o processo da abertura das vagas, escolhas de currículo até a seleção final dos funcionários, uma vez que analisar todos os processos demonstra com maior clareza o possível (eis) motivo(s) da rotatividade.

## **2.2 Gestão e formação de pessoas segundo a ótica da FOIL**

A metodologia ontopsicológica tem como objetivo a formação holística dos indivíduos e utiliza-se de técnicas e instrumentos próprios, baseados em suas descobertas específicas para a formação das pessoas que serão os futuros Líderes empresariais. O Líder,

para Meneghetti (2008), é aquele que por meio do próprio egoísmo, ou seja, ao realizar e construir o melhor para si mesmo, realiza também o interesse público, social, estimula a sociedade, a revitaliza e impõe uma dialética de crescimento e progresso. É um criativo no sentido que produz evolução e funcionalidade futura, é capaz de propor novos modelos de sociedade, de soluções, de perspectivas.

Na bibliografia FOIL são citados sete pontos da práxis empresarial, sendo que no ponto 5, Meneghetti (2016), esclarece que:

“o Líder deve saber criar as mãos do próprio gênio, escolhendo operadores que têm atitude para um determinado ofício. (...) É inútil colocar próximo à própria obra de empresa quem não tem a mesma ambição. O chefe deve pouco a pouco formar os colaboradores que são o prolongamento, a materialização, a continuidade da ambição operativa do *manager*”.

O empresário deve manter uma constante vigília sobre o seu business e tudo que está relacionado a ele. Para Meneghetti (2016), o empresário deve aplicar uma revisão crítica constante dos princípios da Ontopsicologia sobre o próprio núcleo de operatividade material, observando criticamente as variáveis na existência daqueles poucos colaboradores que são as mãos do seu gênio, porque a mudança existencial de um dos colaboradores – se por exemplo se apaixona, se separa, se divorcia, troca de religião, vende a sua propriedade etc. – determina problemáticas também no seu trabalho, como repercussão em todo business da empresa. Para o citado autor: “É inútil manter na empresa um colaborador que tenha sofrido fortes mudanças, porque pode ser também um sabotador inconsciente”. Assim, com base nesse foco, torna-se indispensável analisar e vigiar se o estilo de vida e objetivos do colaborador coincidem com o *core business* da empresa.

Meneghetti (2008), observa que a primeira responsabilidade é sempre de si próprio, ou seja, o erro encontra-se na esfera individual:

“A falência, a frustração no resultado econômico denunciam uma carência no íntimo do sujeito, cuja causa é pesquisada entre os primeiros três setores: na psicogênese dos colaboradores, na esfera afetiva ou na individual. Qualquer erro em uma das primeiras três esferas altera a capacidade funcional do Eu, que é o primeiro instrumento de inteligência do negócio. Consequentemente, pelo efeito que resulta sob o plano externo, a causa é pesquisada no interno do mundo pessoal do Líder”.

A responsabilidade do Líder envolve um projeto e uma equipe e assim consequentemente existe o processo de delegação. O projeto é fruto da inteligência de um ser humano, enquanto a equipe é formada por pessoas que vão executar este produto.

Meneghetti (2008), enfatiza que o Líder é uma capacidade e uma escolha. O Líder é a figura que utiliza sua inteligência, sua criatividade para idealizar o projeto e escolher as pessoas e os meios para executar.

Na visão da FOIL, segundo Meneghetti (2013): “Um processo de delegação correto dos colaboradores não só permite a realização da intuição do líder, mas também uma expansão superior às expectativas ou em áreas inicialmente nem consideradas, com infinitas conexões”.

Portanto, a liderança é um aprendizado contínuo de escolhas e de como a competência age para transformar este aprendizado, este conhecimento em ação. Tanto mais esta liderança é exercida para o desenvolvimento de outras pessoas/colaboradores, tanto mais este Líder tem sucesso e serve aos outros. Quando Meneghetti (2008) afirma que Líder “é aquele que sabe servir, sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que haja a máxima produção específica ou resultado integral” reforça-se a ideia de que o Líder se realiza e cresce quando movimenta pessoas e negócios ao seu redor, motiva pessoas, ensina, gera economia.

Havendo essa díade entre lideranças e colaboradores, há crescimento tanto pessoal como para o negócio e conseqüentemente havendo crescimento há um aumento de satisfação e melhor desenvoltura no trabalho acarretando em uma menor rotatividade de pessoal.

O Líder é um homem que tem competência superior, integral e global em um projeto técnico-histórico, ou seja, deve ter técnica. Assim, a liderança deve ser considerada sempre em função dos relacionamentos técnicos e nunca existenciais, o Líder deve ter uma capacidade de intervenção imediata caso seja necessário recalculer algum processo com a sua própria presença.

Segundo a FOIL, Meneghetti (2013):

“Quanto maior for uma intuição, mais mãos são necessárias para torná-la história. A delegação aos colaboradores, feita de maneira correta, é uma das passagens fundamentais para realizar a *business intuition*, enquanto – dando atenção e gerindo corretamente as dinâmicas inconscientes – a coligação ao uníssono do Em Sidaqueles que formam o grupo de trabalho torna-se prevalente e, quando isso acontece, mover o mundo... torna-se a norma”

e

“Por mais que possa ser importante, grande e inovadora a intuição do líder no



business – e não apenas – se não se dispõe de mãos que possam contribuir para a atuação em um processo operativo correto, essa intuição poderá ser realizada parcialmente, com retardo ou ainda, em casos não tão raros, destruída.”

Meneghetti (2004) imputa ao Líder a responsabilidade de estar sempre vigiando, estar sempre a frente da construção da equipe de trabalho na execução das tarefas, pois o processo de delegação é diferente de simplesmente passar tarefas ao colaborador. Requer presença consistente do Líder como coordenador de um projeto na realização dos negócios, do todo.

Enquanto há uma díade positiva, uma troca de valor, o que serve ao Líder serve ao colaborador ao mesmo tempo, e o resultado é um negócio de sucesso, pois o Líder obtém seu resultado através da alta produtividade, do alcance de metas, de uma equipe estável, entre tantos outros êxitos. Por sua vez, o colaborador cresce como humano e alavanca novos patamares dentro da empresa, pois além de receber o óbvio que é a prestação pecuniária pelo seu trabalho em prol do negócio do Líder, consequentemente também é seu negócio de vida, pelo menos naquele momento.

A formação de pessoas pela Ontopsicologia é um aprendizado contínuo, por toda a vida. Quando aplicada na formação de Líderes, essa formação tem como escopo “ensinar a amadurecer, dentro de uma fábrica ou empresa, a objetiva capacidade de conduzir uma produção com ganho da empresa, de si mesmo e com reflexo social”, (MENEGHETTI, 2011).

Por fim, a empresa em sentido amplo é um feixe de delegações, “uniconduzidas pelo empresário, que depois constituem um complexo de relações que efetuam o resultado desejado, previsto.”, (MENEGHETTI, 2013).

### **3. Método**

#### **3.1 Delineamento do Estudo**

O trabalho apresentado trata-se de um estudo de caso descritivo e quantitativo. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas pessoais e análise do número de rescisões nos últimos 365 dias.

Primeiramente as entrevistas foram realizadas de forma presencial com os Líderes L1, L2, RH e S2 e posteriormente com os demais entrevistados de forma *online*. Foi formulado um prévio roteiro de perguntas estratégicas focadas na busca dos principais motivos que levam ao *turnover*.

As respostas foram transcritas em partes com o consentimento dos participantes.

Em um segundo momento, verificou-se a análise dos dados coletados, entrevistas e número de rescisões, com base nas anotações realizadas durante as entrevistas e informações estatísticas fornecidas pela empresa, que se consistiu em debater as percepções intuídas pelas autoras e orientador no decorrer do processo de cada entrevista.

A partir do material coletado, realizou-se uma profunda revisão bibliográfica com base na metodologia FOIL relacionada à gestão e formação de pessoas.

### **3.2 Tipo de pesquisa – Exploratório Descritivo e Quantitativo**

Este trabalho trata-se de um estudo de caso do tipo exploratório descritivo quantitativo, pois o foco foi buscar um maior conhecimento do assunto proposto com o objetivo de alcançar uma visão mais ampla da temática proposta. A análise descritiva deste trabalho se deu através de entrevistas com os líderes máximos, lideranças imediatas, alguns colaboradores e ex-colaboradores, e a quantitativa com base nas rescisões apresentadas, com foco na coleta, análise e classificação de dados, sem qualquer ingerência das pesquisadoras nos fatos.

### **3.3 Amostragem e sujeitos da pesquisa**

A coleta de dados se deu através de entrevistas: os dois sócios, as lideranças imediatas e demais colaboradores e prestadores de serviço relacionados com o recrutamento e seleção de pessoas, bem como como ex-colaboradores das lojas de farmácias de Santa Cruz do Sul.

Foram realizadas doze entrevistas pessoais.

Os primeiros a serem entrevistados foram os dois sócios Líderes da empresa, L1 (primogênito) e L2 (segundogênito), ambos farmacêuticos, sendo L1 responsável pelo setor de compras, precificação, logística e marketing e L2 responsável pela expansão, recursos humanos, setor jurídico, financeiro e contratos.

Posterior às primeiras entrevistas, solicitou-se aos participantes o acesso as suas lideranças imediatas, sendo entrevistados os dois supervisores da rede de lojas, em que S1 é responsável por sete unidades da região denominada “região de cima” e S2 responsável por oito unidades da região chamada “região de baixo”.

Na sequência, conversou-se com RH responsável pelo setor de recursos humanos, que é colaboradora e exerce sua atividade na sede administrativa da empresa, localizada em Sobradinho. Também, entrevistou-se DP, que é uma empresa terceirizada a qual realiza recrutamento e seleção de pessoas para as lojas da “região de baixo” que são foco desse estudo.

Por fim, entrevistou-se ex-colaboradores que pediram demissão das lojas de Santa Cruz do Sul. As entrevistas foram realizadas após aprovação e consentimento desses ex-colaboradores obtidas pelo S2 a pedido das autoras deste trabalho.

Essas entrevistas foram realizadas em setembro e em novembro de 2021.

Também, a empresa forneceu às pesquisadoras e ao orientador, os dados relativos as rescisões trabalhistas do último ano.

### **3.4 Processo de coleta e análise dos dados**

A primeira parte, que foi a obtenção dos dados, foi realizada por meio de análise da quantidade de rescisões trabalhistas nos últimos 365 dias e entrevistas verbais pessoais, sendo algumas delas presenciais e outras por meio virtual, elaboradas e aplicadas pelas autoras da seguinte maneira:

- 1: entrevista com os líderes L1 e L2;
- 2: Entrevista com supervisores das duas regiões das lojas, S1 e S2;3: Entrevista com a responsável pelo RH;

4: Entrevista com o departamento pessoal terceirizado (DP);

5: Entrevista com ex-colaboradores.

As respostas foram transcritas na íntegra com o consentimento dos participantes.

As entrevistas consistiram em abordagens nas temáticas que as pesquisadoras entendem como importantes para compreenderem o *turnover* e que podem afetar de forma direta a atuação dos Líderes na empresa:

- Questão familiar;
- Genitura;
- Divisão de tarefas;
- Desenvolvimento pessoal;
- Relacionamento interpessoal;
- Cultura da empresa;
- Proximidade dos Líderes nos processos junto aos colaboradores.

Na segunda parte, realizou-se a análise dos dados coletados, com base nas anotações realizadas durante as entrevistas, e consistiu-se em debater as percepções intuídas pelas autoras e orientador no decorrer do processo de cada entrevista, junto a induções e deduções embasadas na revisão bibliográfica sobre a metodologia FOIL relacionada à gestão e formação de pessoas.

A partir do material coletado, realizou-se uma profunda revisão bibliográfica com base na metodologia FOIL relacionada à gestão e formação de pessoas.

A pesquisa desenvolvida é qualitativa, ou seja, não emprega métodos estatísticos como base do processo de análise do problema. Não há, na pesquisa qualitativa, o objetivo de numerar ou medir unidades e categorias homogêneas (RICHARDSON, 1999).

O que caracteriza a pesquisa qualitativa é o fato dela ser multimetodológica quanto ao foco, uma vez que envolve uma abordagem interpretativa e naturalística em relação ao fato estudado. Isto é, na pesquisa qualitativa, o pesquisador analisa as coisas no seu “*setting natural*”, interpretando os fenômenos a partir dos significados que as pessoas lhes trazem (DEZIN & LINCOLN, 1994).

Na interpretação dos resultados os temas citados serão baseados pela ciência ontopsicológica.

#### **4 Análise de resultados**

Neste momento passar-se-á a analisar as entrevistas realizadas bem como as conclusões chegadas a partir das mesmas.

##### **4.1 Das entrevistas com os Líderes L1 e L2**

Quando questionou-se aos sócios sobre treinamentos, L1 e L2 contaram que hoje há treinamentos mais em técnicas e não só em *fellings*, como era anteriormente. Por exemplo, uma empresa especializada foi contratada para realizar este tipo de trabalho. Antes, até 2020, o treinamento era apenas passar um dia na matriz, acompanhando as atividades da empresa. Hoje, faz-se uma mentoria para admissão, que consiste em oito aulas *online*, de uma hora semanal cada, onde se explana sobre a da empresa. Nestas aulas, L1, L2 e S1 contam histórias pessoais e da empresa, objetivando a aproximação com os colaboradores. Também, dois farmacêuticos da empresa falam da parte técnica do negócio. Há uma colaboradora, que é gerente de uma das lojas, que fala da questão comportamental; uma colaboradora do financeiro que conta sua história pessoal e explana sobre plano de carreira; e por fim o L1 fala da expansão futura junto com compras e logística.

Há treinamentos presenciais de forma física com regularidade com a empresa de consultoria EC1 no Recanto do Maestro, ministrada por consultor ontopsicológico CO1.

No momento, está-se criando uma “Mentoria Continuada”, que não é para falar em técnica, mas algo motivacional para a equipe de colaboradores.

No momento desta entrevista, em setembro de 2021, estava-se realizando junto a um consultor ontopsicológico, CO2, um ciclo de conversas focado nos relacionamentos amorosos dos colaboradores, pois se observou que as lojas que estavam com o faturamento caindo, são lojas em que o gerente está se divorciando, ou a colaboradora não vai a um treinamento porque o marido não a está permitindo ir, ou outras situações que sinalizaram aos Líderes L1 e L2 que seria interessante este tipo de enfoque com os colaboradores.

L2 mencionou nesta conjuntura que atrela ao Recanto do Maestro o entendimento do melhor vestir-se pessoal, e que isso visivelmente reflete nos seus colaboradores, que há pouco pediram autorização e fundos para fazer blazers para trabalhar.

Faz anos que tem reuniões quinzenais com os gestores, uma vez por mês, com enfoque motivacional e técnico.

L1 mencionou que na visão dele, L2 não mapeia, não registra fatos importantes do negócio, e que L2 é um Líder “muito do momento”.

L1 se enxerga como um Líder “muito do trabalho”.

L2 se enxerga como alguém que “procrastina”, que é espontâneo e concorda com L1 que é “do momento”.

L2 enxerga L1 como perfeccionista, centralizador, centrado e explosivo.

Os Líderes relataram que até pouco tempo contratavam muito no amor e que os gerentes estão sempre indo ao L2, que são muito dependentes deste. Por exemplo: gestor tem no seu modo de pensar e agir que se ele mesmo não fizer, L2 faz por ele.

Em razão disso, atualmente está-se fazendo um trabalho para independentizar o gestor. L2 contou que “não faz um ano que mudou esta maneira de agir, antes eu abarcava e fazia tudo, sem delegar”. Também, citou um exemplo do que buscou mudar no seu modo de operar: reforma de loja, nunca deixou nenhuma sem estar presente. No projeto de mentoria que ainda está por começar, o L2 não vai gerir o projeto em razão do citado anteriormente, pois quer estar cada dia mais na parte estratégica da empresa, no setor de expansão.

L1 e L2 relataram que a remuneração é uma das principais reclamações dos colaboradores e informaram que pagam o salário regional da categoria.

Na interpretação dos Líderes, nas lojas onde há maior percentual de *turnover*, para os colaboradores falta de treinamento, muita cobrança (não pode tomar chimarrão, não pode usar celular, não pode comer fora do horário de intervalo), baixa remuneração e falta de valorização da empresa quanto aos seus trabalhos.

L1 e L2 relataram que seu sonho seria ter novamente “o time de ouro de empregados que tinham em 2011”.

Logo, percebe-se que ambos os Líderes estão em busca de um crescimento para a empresa e buscando meios diversos para isso ocorrer com maestria. Como Líderes máximos, entendem a importância da formação de pessoas como ápice para crescimento sadio e sólido do negócio e cercam-se de meios e pessoas capazes de lhes assessorar nessa conquista.

#### **4.2 Da entrevista com RH**

A RH em sua entrevista informou que o principal *turnover* da empresa se dá dentro do período de experiência do colaborador, ou seja, nos primeiros noventa dias, e que na maioria das vezes o desligamento se dá por pedido demissional.

Na sua visão, ao que ocorreu na loja nova de Santa Cruz do Sul, de cinco contratados, os cinco saíram, o que pode estar atrelado na pressa da contratação pela necessidade.

Informou que seu contato é documental, não tem contato pessoal com a equipe geral, mas que só pelos papéis consegue ter uma ideia quando o novo colaborador não permanecerá no cargo. Por exemplo: quando contrata-se mães com filhos pequenos, as mesmas acabam pedindo demissão.

Não há na empresa um plano de carreira, todos recebem por salário mais comissão quando alcançam as metas.

Para a RH, S1 é centrado e calmo e S2 é emotivo e parece-se com L2; L1 tem alta capacidade do papel e L2 alta capacidade de pessoas.

Tendo em vista as informações prestadas pela RH, vê-se que sua percepção dos Líderes é coerente com a percepção dos próprios sobre si mesmos, e que o problema do *turnover* é bastante específico quando constata-se que se dá nos primeiros noventa dias de contratação, indicando alguma possível falha no método de recrutamento e acompanhamento dos primeiros meses dos novos colaboradores na empresa.

#### **4.3 Da entrevista com S1**

Para S1, que está há dez anos na empresa, a parte que mais se erra é na contratação, onde se tem a empresa terceirizada.

Tem consciência de que o maior *turnover* se dá nos primeiros três meses e relata que falta acolhimento do gestor e da equipe aos novos colaboradores.

Foi S1 que idealizou o projeto de mentoria.

Relatou que a maior reclamação dos colaboradores que pedem demissão é sobre os gerentes das lojas “que não instrui, não conversa, não sabe falar”.

Na sua visão, uma ideia para resolver ou melhorar o problema do *turnover* é que a DP passe aos gestores os candidatos e que os supervisores, seja S1 ou S2, deem um aval na contratação, mas que passe pelo gerente local este candidato.

Para S1, L2 é um ótimo comunicador e L1 é uma pessoa fechada, forte na parte do medicamento e na formação de pessoas.

Seu contato como supervisor com os gestores locais é uma vez na semana e seus gestores locais são escolhidos no cargo por uma análise e conversa com L2, mas não há uma análise comportamental, por exemplo, com um psicólogo.

Diante as informações prestadas por S1, ratifica-se o que fora mencionado pela DP, que é a falha no processo da contratação, bem como a falha dos gestores locais no acolhimento dos novos colaboradores.

#### **4.4 Da entrevista com S2**

O Supervisor S2 está há doze anos na empresa, tendo passado por todos os cargos até chegar na posição que ocupa atualmente.

Para S2, “o que define o crescimento da empresa é o Trabalho” e que nota uma enorme “dificuldade de encontrar pessoa com este mesmo pensamento”.

Na sua visão, falta algo atrativo para as pessoas quererem trabalhar na empresa.

Constata falha na hora da contratação, que pela necessidade de contratar acaba-se fazendo “na correria”.



Informou que não há uma metodologia hoje para que o empregado pegue amor pela empresa.

Gostaria que fosse feito um passo a passo para a contratação de um novo colaborador, que seria o supervisor receber o empregado e não o gestor como é atualmente.

Na sua visão “o empregado novo cai dentro da loja, é uma bagunça, uma confusão. O empregado não acredita na empresa e que possa crescer com ela”.

Mencionou que “gestores são trabalhadores, mas não são preparados para lidar com pessoas”.

Assim, na mesma linha de raciocínio dos demais, percebe-se que a falha na contratação e no processo de adaptação dos novos colaboradores é o ponto chave ao qual a empresa deve se ater para conseguir fidelizar e ter um colaborador com vontade de fazer parte do negócio.

#### **4.5 Da entrevista com DP**

A DP é uma empresa terceirizada, que desde meados de 2018 faz a seleção de candidatos para as lojas da “região de baixo” e passa ao S2 e L2 para fazerem a contratação.

Na visão da DP: “Antes tinha-se mais dificuldade em encontrar pessoas que quisessem trabalhar para a rede. Hoje, por exemplo, em Cachoeira do Sul quando lança vaga, há muita procura”.

Há um rol de perguntas que são respondidas pelo S2 para que quando cheguem currículos físicos, faça-se uma pré-seleção.

Para a seleção, realiza-se testes de personalidade; testes de perfil; solicita-se que o candidato faça um “vídeo currículo” (com o objetivo de filtrar pessoas) e por fim faz entrevista física dentro das lojas.

Relatou que L2 e S2 sempre retornam com feedback de porquê contrataram e porquê não contrataram os candidatos selecionados.

Estatisticamente, a cada dez candidatas que encaminha para a empresa, contrata-se

de três a cinco pessoas.

Com as informações prestadas pela DP, constata-se que o perfil que a empresa busca é eclético, sem qualquer discriminação ou restrição, pois o que a empresa busca no candidato é que seja uma pessoa desprendida, com característica de Líder, comunicativa, energética, íntegra (de valores), que são características que fazem parte do *dna* da empresa.

Questionada, a DP informou que em 2021 não houve acompanhamento por parte da DP no período de experiência dos colaboradores contratados, pois falta equipe para tanto na empresa da DP.

Para a DP “na cidade de Santa Cruz do Sul, há oferta de demanda e oportunidade grande, e por isso as pessoas não se entregam ao projeto. Nos currículos percebe-se que as pessoas já passaram por dentro das fumajeiras; que há muita oferta dentro do comércio local; e que trabalhar aos domingos não agrada aos candidatos”.

Diante os dados coletados com a DP, percebe-se que a mesma busca pessoas sem qualquer discriminação cultural, mas que busca aquelas que por sua personalidade identificam-se com os valores da empresa. No entanto, não ter o acompanhamento das pessoas contratadas pela empresa no período de experiência pode ser um fator negativo na medida em que informações coletadas neste período seriam valiosas para a filtragem do recrutamento inicial.

#### **4.6 Das entrevistas com ex-colaboradores das farmácias de Santa Cruz do Sul**

Foram realizadas seis entrevistas com ex-colaboradores de lojas de Santa Cruz do Sul, o qual relataram pontos positivos e pontos negativos de trabalharem na empresa.

Abaixo, transcreve-se partes dessas entrevistas, pelo que segue:

“Empresa muito boa de trabalhar, para quem quer crescimento pessoal e profissional, bem como quer carreira lá dentro. Vai do interesse de cada um. Da força de vontade de cada um. Só saí porque tive proposta de trabalho na minha área. Empresa acolhedora. Gerentes são bons. Coleguismo são bem colegas, mas pecam em ensinar quem está entrando novo, mas isso porque o pessoal novo não dá muita abertura. Com relação aos colegas, as pessoas são

complicadas e tem dificuldades em seguir regras. Não aceitam regras e não entendem que a empresa tem protocolos a ser seguidos. Não aceitam muito bem, não se adaptam as regras da empresa, não gostam de regras e disciplina”. EC1 – cargo de atendente – saiu no segundo semestre de 2021.

“A empresa é maravilhosa, boa de trabalhar, não perde em nada para a concorrência. Participei de treinamentos no Recanto do Maestro. O que desgastou foi que a empresa cresceu e a empresa seguiu muito com o espírito familiar de abraçar, de escutar o funcionário e isso gerava um descontentamento interno, pois para deixar todos bem, acabavam não tomando as providências necessárias. Via o L2 ainda no espírito de empresa pequena, querendo deixar todos os funcionários a sua volta. L2 achava que ia mudar as pessoas, mesmo vendo que ela não ia mudar, e comigo dizendo que aquela pessoa criava atritos com os demais e pedindo para ela ser desligada. Eu não tinha poder para demitir quem via que não dava certo no cargo, dependia do aval do L2 a demissão, e isso é muito questionado internamente pelos empregados - falta de autonomia do gestor. Acho que tem excesso de transparência no que deveria ser sigiloso da empresa, contavam tudo para os demais empregados. Ex.: votou-se entre as lideranças para demitir um funcionário e o voto para demitir venceu, porém, a pessoa não foi demitida e ainda falaram pra ela que tinham votado para ela sair mas que dariam uma nova chance, o que gerou um clima péssimo na loja. Na loja em que trabalhei as pessoas eram muito bem recebidas, bem acolhidas e treinadas. Descontentamento do pessoal era na indecisão, nas mudanças constantes da gestão, da base mais alta da administração”, EC2 – cargo de gerência – saiu no segundo semestre de 2021.

“Empregados novos acolhidos da melhor maneira possível, dando treinamentos. Eu saí da empresa por uma proposta melhor. Na minha visão contratar pessoas sem experiência em farmácia era um ponto negativo de fazer com que o novo colaborador viesse a permanecer na função. Essas pessoas sentiam muito a cobrança, pois a empresa preza pela excelência do atendimento com o cliente. As pessoas contratadas têm medo da cobrança da empresa. Gestores cobram muito. Muita gente reclamava da cobrança, que é diferente de todas as outras farmácias, inclusive da farmácia “X”, que é a maior concorrente. Dificuldade de adaptação ao tipo de cobrança excessiva”, EC3 – cargo de gerência - saiu no segundo semestre de 2021.

“Nunca tinha trabalhado em farmácia e foi muito bem ensinada. Sai por uma oportunidade

de trabalho melhor. De negativo na empresa sem dúvida era o clima dos funcionários, tinha um clima pesado. Não sei dizer o porquê deste clima, mas quando eu entrei não era, depois se tornou. O que era chato e estressante pra mim. O que via também os colegas reclamar era do salário, mas não entendo porquê, porque nos é avisado na hora da contratação”, EC4 – cargo de atendente – saiu no segundo semestre de 2021.

“Tinha fantasia de trabalhar na farmácia, como um sonho. No primeiro dia me senti retraída, pois era dia de inauguração. Não tive nenhum treinamento antecipado, não tive qualquer norte e recebi um uniforme enorme. Comecei com uma impressão e com o passar do tempo fui tendo outra. Tinha colegas estressados ao extremo, apressados, que já estavam há anos na farmácia e me passaram um sentimento muito ruim. Primeiro mês eu já queria desistir. Tem colegas que não sabem ser profissionais, porque não sabem separar a emoção das coisas. Troquei de emprego e estou muito feliz porque fui ensinada de uma maneira diferente. Vejo colegas saindo da empresa por não ser um ambiente agradável. Sentia-me deslocada e pressionada. Eu não consegui a me adaptar com cobranças excessivas. Conheci pessoas sensacionais na empresa, mas também pessoas não-humanas, sem um pingão de humildade. O L1 e o L2 são pessoas sensacionais, humanas, o problema não são eles. Na minha opinião o que tem que ser feito na empresa é saber quem está contratando e saber dar norte, porque eles têm que entender que quando alguém começa a trabalhar na empresa ela não tem que ser apavorada e sim ensinada. Tinha colegas que gritavam, batiam coisas, eram pessoas mal educadas. Eu tinha medo de perguntar coisas pra certos colegas e assim tinha que adivinhar o que eu tinha que fazer. Não adianta treinamento de como vender um remédio, uma vitamina, se as pessoas não tem treinamento de como tratar as outras e as acolher, bem receber. Estou feliz de dar esse retorno, porque se eles não mudarem, não conseguirão ter uma equipe fixa e que trabalhem feliz”, EC5 – cargo de caixa – saiu no segundo semestre de 2021.

Dentre o que fora levantado, tem-se como pontos negativos relatados: contratação de pessoas sem experiência; cobrança excessiva por parte dos gestores; empresa com muitas regras, ainda mais comparadas a concorrência; instabilidade de decisões dos Líderes máximos; falta de autonomia das lideranças locais; salário baixo; clima ruim entre colaboradores; colegas estressados; recepção ruim; e falta de treinamento humano, não técnico.

Diante dos dados coletados com os ex-colaboradores, os problemas supostamente imaginados pelas lideranças e percebidos pelas autoras e orientador confirmam-se, pois há uma série de fatores que culminam num alto turnover na empresa, principalmente nos primeiros noventa dias de contratação, no processo de *onboarding*.

#### **4.7 Das rescisões trabalhistas nos últimos 365 dias**

A empresa forneceu as pesquisadoras e orientador, a quantidade de rescisões feitas no último ano na empresa, com data de cada uma e se ela foi ensejada por pedido de demissão do próprio empregado ou se partiu da empresa a demissão.

Com base nesse levantamento, concluiu-se que da média de 190 a 200 funcionários empregados na empresa neste mesmo período, houveram 85 rescisões, ou seja, houve *turnover* de cerca de 43% do quadro de colaboradores em um ano.

Para fins de melhor explicitar o caso, destes 43%, 30% foi por pedido de demissão e 13% foi de demissão sem justa causa pela empresa.

### **5. Considerações finais**

O objetivo do trabalho é o estudo das causas intrínsecas e extrínsecas do *turnover* na empresa, principalmente nos primeiros noventa dias de emprego na cidade de Santa Cruz do Sul, RS.

Importante salientar desde já, que os noventa dias de um colaborador em uma empresa são os mais delicados para o funcionário, tanto é assim que este período leva o nome de “período de experiência” e que tem previsão específica na legislação trabalhista, art. 445 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Assim, se o Líder não olhar com lupa para esse período, ocorre um desligamento de alguém que acabou de contratar e isso reflete financeiramente na empresa.

Dentre os objetivos específicos do presente estudo, sobre o primeiro, analisou-se as causas explícitas do *turnover* de colaboradores apontados pelos sócios, quais sejam: falta de

treinamento, cobrança excessiva, baixa remuneração, grande oferta de emprego regional e falta de valorização da empresa para com os colaboradores.

Diante dos apontamentos, indubitavelmente o aumento no número e na qualidade dos treinamentos deve ser observado. A empresa já percebeu tal necessidade, e há cerca de um ano vem promovendo programas motivacionais e não apenas técnico como anteriormente. Os resultados serão sentidos aos poucos e isso abarca o outro ponto citado como causa extrínseca ao *turnover* que é a falta de valorização sentida pelos colaboradores, pois ao passo que veem a empresa dedicando tempo e investimento na sua formação como pessoa, sente-se valorizado e importante para a empresa.

Na visão FOIL, por Pâmela Bernabei (2013), “É melhor selecionar uma pessoa com alguns conhecimentos a menos, mas com a correta forma mentis, do que uma pessoa que, embora tenha conhecimentos idôneos, possui uma atitude errada em relação ao mundo”.

Também, neste contexto:

“Os danos que provoca uma forma mentis equivocada são muito superiores aos custos fixos de um maquinário, ou de um departamento ou imóvel não utilizado. Ou ainda, os custos de formação de uma pessoa com capacidades técnicas limitadas, mas com uma forma mentis correta, são muito menores do que os custos sustentados por causa de uma pessoa com uma forma mentis errada e notáveis capacidades técnicas. A personalidade do trabalhador que produz o sucesso ou o insucesso da empresa.”, (BERNABEI, 2013).

Quanto à baixa remuneração, a sugestão é que a empresa desenvolva um plano de carreira, ofertando ao empregado um crescimento por mérito profissional e assim alcançando novos patamares de remuneração.

Já em relação à grande oferta de emprego regional, a empresa tem pouco a fazer externamente. Porém, com as ações que desenvolva para fidelizar seus empregados, a oferta externa de emprego acabará tendo menos relevância, com candidatos querendo trabalhar na empresa por ser uma empresa acolhedora, que treina seus funcionários e que oferece oportunidade de crescimento profissional.

Segundo a ótica FOIL:

“Quando se deve escolher um colaborador, é preciso ver se lhe agrada uma parte – qualquer que seja – da obra que o empresário faz, porque de outra forma é inútil. (...) Isso significa que ao colaborador não agrada aquele jogo para agradar o patrão, mas agrada a ele. Se escolhe o colaborador através do interesse objetivo que ele tempor si mesmo. Ele está com o empresário porque quer aprender, entender,

entrar e ganhar naquele modo, porque tem um interesse objetivo àquela produção: cimento, ferro, sapatos, cozinha, alfaiataria, isto é, agrada-lhe realmente aquele mundo” (MENEGETTI, 2013).

Por fim, quanto ao último ponto extrínseco apontado pelos Líderes, a questão da cobrança excessiva aos atendentes deve ser observada, pois só pode cobrar quem sabe e ensina como fazer. Na medida em que os gestores estejam treinados nas relações interpessoais e sabem ensinar e delegar funções corretamente, as cobranças passam a ser enxergadas como qualidades positivas e diferenciadas do negócio, e assim se tem um melhor rendimento e resultado do trabalho.

Quanto à causa primeira do *turnover* (implícita) está o distanciamento dos Líderes na recepção e acolhimento dos novos colaboradores. Os Líderes são pessoas que formam pessoas e por isso não podem se afastar desse processo. Para a FOIL, a formação da equipe é função do líder, em primeira pessoa. Sejam os Líderes máximos L1 e L2, sejam os Líderes S1 e S2 (na impossibilidade dos primeiros), pois enquanto os gestores locais que exerçam liderança sobre os atendentes não estiverem prontos para esse processo de acolhimento, o problema continuará. A participação do Líder no processo de formação de pessoa é fundamental para o empregado sentir-se pertencente ao negócio, pois eles são seus exemplos e aqueles que querem admirar.

Assim, distanciar-se do processo de formação de pessoas e delegar o acolhimento e treinamento para gestores locais tem se mostrado a causa implícita do *turnover* na empresa.

Pela ótica FOIL:

“É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não àquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem. Depois da própria inteligência e depois dos próprios meios, a equipe é o primeiro motor”, (MENEGETTI, 2013).

Como terceiro objetivo, as proposições de sugestões práticas para o problema que é diminuir o percentual de *turnover* de colaboradores, sugere-se:

**01.** Uma vez que tendo L2 característica de pessoa acolhedora e apesar de querer se afastar dos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores para centrar-se na expansão do negócio, de forma absoluta não pode fazer esse distanciamento, pois em momentos-chaves tem que estar presente e participar da escolha e acolhimento dos novos colaboradores. Tem que ser parte do processo de *onboarding*.

Também, S1 e S2 não podem deixar para os gestores locais a acolhida dos novos colaboradores, pois os novos atendentes sentem-se “jogados” dentro das lojas quando estão em fase de treinamento. Devem S1 e S2 estarem mais presentes no período de noventa dias de experiência.

Assim, **as lideranças devem estar envolvidas no processo de boas-vindas, pois os supervisores e sócios, além de estarem disponíveis para solucionar dúvidas, precisam ter clareza sobre as atribuições do novo empregado e passar tarefas logo de início, lembrando que precisam delegar atividades e não as “delargar” ao novo colaborador.**

**02. Treinamento específico aos gestores locais, para que estejam preparados e saibam bem receber os novos trabalhadores contratados, com enfoque interpessoal e de autoconhecimento, e não apenas técnico e não mais motivacional.**

**03.** Rever os quesitos objetivos de contratação, bem como realizar pesquisas de clima para entender o dia a dia dos empregados, suas satisfações e insatisfações.

Nos treinamentos, ainda mais com novos colaboradores, transmitir o porquê de a empresa prezar pela excelência no atendimento de seus colaboradores com os clientes, para os mesmos encararem as regras como algo positivo e diferencial da empresa.

Dessa forma, **deve a empresa anunciar a vaga corretamente no processo de seleção, deixando claro quais são as atribuições reais. Assim, o profissional já sabe exatamente o que se espera dele em nível de exigências.**

**04.** Fazer um **planejamento com as atividades e acompanhamentos para o primeiro dia, a primeira semana e o primeiro mês dos novos colaboradores.**

**05.** Conjuntamente aos treinamentos iniciais e às boas-vindas, os novos colaboradores também precisam de um acompanhamento bem próximo nos primeiros dias, seja pelas lideranças, seja pela empresa terceirizada, devendo focar sobre essas pessoas para garantir que estão se sentindo confortáveis e que as curvas de aprendizado estão em crescimento.

Assim, **treinar um time de padrinhos através de Líderes com características que L2 tem**, que ajudem quem está começando a circular pela empresa e a entender as exigências e os valores da empresa pode ser uma boa opção com que faça o novo colaborador sentir-se



seguro.

**06. Investir no treinamento pessoal dos colaboradores**, dando início desde já ao programa de “mentoria continuada” planejado por S2. Frisa-se o quão importante é o maior número de treinamentos possíveis, e não somente em questão de quantidade, mas prezando pela qualidade e conteúdo, aproximando mais e mais o colaborador ao *core business* da empresa.

**07.** Por fim, os Líderes sócios, L1 e L2, precisam cada vez mais se desvincular do formato de empresa familiar que a empresa tinha, pois este *status* não mais acompanha a grandeza alcançada.

Para se ter o “time de ouro” referido pelos Líderes L1 e L2 que se tinha no ano de 2011, apesar de quererem esses se afastar do processo para focarem mais na expansão da empresa, devem estes permanecer no processo, **respeitando a autonomia das lideranças hierarquicamente inferiores, mas com a proximidade necessária para serem sentidos como Líderes que formam pessoas, participando em momentos chaves da seleção, do acolhimento e da adaptação dos colaboradores.**

Como destaca Meneghetti (2013), “É preciso cuidar da própria equipe: ao menos toda semana é preciso revisá-la, verificando se está conforme ou não àquilo que se está projetando, se é funcional ou não, ou se é forte contribuinte de sabotagem. **Depois da própria inteligência e depois dos próprios meios, a equipe é o primeiro motor**”.

## Referências

- ALVES, E. A.; SOUZA, El. B.; MACHADO, A. D. *As causas da rotatividade das lideranças de uma indústria calçadista – análise sob a perspectiva da ciência ontopsicológica*. Trabalho de Conclusão de Curso – MBA *Business Intuition*, Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Sêca. RS, 2020.
- AYLMER, R. *Negociação e liderança: o papel da chefia direta na gestão da pressão*. Rio de Janeiro: Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de pós-graduação da Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2010.
- BRUYNE, HERMAN & SCHOUTHEETE. *O modelo metodológico quadripolar*. 1982.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2002
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENEGHETTI, A. *A riqueza como arte de ser*. 1. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016.
- MENEGHETTI, A. *A Feminilidade como Poder, Sexo, Graça*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2004.
- MENEGHETTI, A. *A Psicologia do Líder*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2008.
- MENEGHETTI, A. *Psicologia Managerial*. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2011a.
- MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. 1. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.
- MENEGHETTI, A. *Residence Ontopsicológico*. 4. Ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2016
- OLIVEIRA, L. *Empresa Explorer Call Center: Turnover – rotatividade de pessoas*. Trabalho de Conclusão de Curso – MBA *Business Intuition*, Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Sêca. RS. 2016.
- PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 5. ed. São Paulo, 2008.
- VOCÊ RH, edição de Agosto/Setembro de 2018, Revista. p. 48 a 51.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

### **Apêndice A – Roteiro das perguntas realizadas nas entrevistas**

Desde quando a empresa existe?

Qual a historia da empresa, proprietários, historia familiar? Como é a atual administração?

Os atuais administradores são casados? Quais as funções profissionais das esposas?

Cidades com baixo turnover?

Cidades com alto turnover?

Fazem treinamentos? Com quem, de quanto em quanto tempo? Fazem pesquisa de clima?

Tem um canal de comunicação para denuncias anônimas aos empregados?

Tem um canal onde o empregado pode deixar suas sugestões de melhorias a empresa? Tem alguma politica de reconhecimento, como vendedor do mês?

Qual o critério para contratação?

Como se da a seleção do candidato: currículo, entrevista etc.? Há quanto tempo está na empresa?

Gosta de trabalhar na farmácia? Quais teus objetivos de vida?

Sente-se valorizada no trabalho? Gosta dos colegas?

Gosta do chefe?

Entende como justo o valor da remuneração?

O que acha que a empresa deveria fazer de diferente?