



ANDREZA CASSU

ROBSON KUSCHNIR DE OLIVEIRA

**A REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES
DA PADARIA BELLO PÃO IMPLEMENTANDO AS
FERRAMENTAS DA QUALIDADE**

Sorocaba
2026

ANDREZA CASSU
ROBSON KUSCHNIR DE OLIVEIRA

Projeto apresentado ao Curso Técnico em
Qualidade da Instituição Etec Fernando Prestes
– Sorocaba.

Orientador: Claudinei Meira

Sorocaba
2026

RESUMO

Este trabalho aborda o fenômeno do turnover no setor de panificação brasileiro, delimitando-se ao estudo da alta rotatividade de colaboradores e seus impactos na estabilidade operacional, padronização e produtividade. O objetivo geral da pesquisa consiste em elaborar uma nova estratégia de trabalho fundamentada nos princípios da Gestão da Qualidade para mitigar os efeitos negativos da rotatividade de pessoal, visando diminuir a sobrecarga da equipe, elevar a produtividade geral, restabelecer a saúde profissional do ambiente organizacional e aprimorar o atendimento ao cliente. Metodologicamente, a pesquisa configura-se como um estudo de caso de natureza prática, utilizando abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta de dados e a fundamentação estruturaram-se por meio de pesquisa bibliográfica, consultas a indicadores setoriais da internet e a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores. O objeto de estudo foi a Padaria Bello Pão, empresa familiar com mais de 13 anos de existência, que conta atualmente com um quadro de 20 colaboradores e localiza-se na Vila Nova Sorocaba, no município de Sorocaba, São Paulo. Como proposta de intervenção prática, foram articuladas três Ferramentas da Qualidade essenciais: o Diagrama de Ishikawa (sob a ótica dos 6M) para diagnosticar as causas-raízes das saídas voluntárias concentradas em mão de obra e método; a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) visando à proteção cognitiva da operação e facilitação do *onboarding*; e o monitoramento contínuo amparado pelo Ciclo PDCA. O equilíbrio entre a padronização de rotinas e a valorização do fator humano é indispensável para estabilizar os fluxos operacionais, atenuar o estresse da equipe e garantir a sustentabilidade de microempresas.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade. Rotatividade de Pessoal. Padronização. Ferramentas da Qualidade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 GESTÃO DA QUALIDADE.....	3
2.2 TURNOVER: A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS	3
2.2.1 Rotatividade de Pessoas.....	4
2.3 A ORIGEM DA PANIFICAÇÃO	5
2.3.1 A Panificação no Brasil.....	6
2.3.2 Tipos de Padarias	7
3 HISTÓRIA DA PADARIA BELLO PÃO.....	8
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	12
4 DIAGNÓSTICO DAS CAUSAS DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL	12
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS.....	19

1 INTRODUÇÃO

Se o pão é considerado o soberano da rotina brasileira, a padaria (ou panificadora) é a sua fortaleza. No Brasil, as padarias evoluíram de um simples local que comercializa pão para um dos principais pontos de encontro, gastronomia e economia do país, em sua essência, espaços de acolhimento: um local com aroma de café fresco e pão quente.

Diferentemente dos modelos internacionais que se concentram apenas na compra rápida, a padaria brasileira serve como um espaço de convivência social e permanência, estabelecendo-se como um local relevante na rotina, além de casa e trabalho.

O setor de panificação desempenha um papel crucial na distribuição de renda no país, também representa a essência e a variedade de cada região do Brasil, apesar de o pão francês ser considerado a regra de ouro nacional, as vitrines das padarias variam significativamente conforme cada Estado.

Embora a padaria seja economicamente essencial para a vida cotidiana dos brasileiros, o setor enfrenta uma crise persistente de retenção de talentos. Esse cenário impacta diretamente sua eficiência e a qualidade operacional, tornando a rotatividade de funcionários (turnover) um dos aspectos mais delicados desse modelo de negócio.

Nesse contexto, levanta-se a seguinte **problemática**: a alta rotatividade de colaboradores na Bello Pão compromete a estabilidade operacional da empresa, resultando em perda de padronização e na queda da produtividade geral?

A alta rotatividade de pessoas prejudica a saúde operacional da Bello Pão, como consequência a eficiência e a produtividade geral da empresa diminui, como **hipótese** pensa-se na implementação de uma nova estratégia de trabalho, baseada na padronização de processos, aprimoramento do ambiente socioprofissional, diminuirá a sobrecarga e estresse dos funcionários, o que levará a redução da alternância e ao fortalecimento da saúde profissional da equipe.

Assim, o presente trabalho tem como **objetivo geral** elaborar uma nova estratégia de trabalho orientada pelos princípios da Gestão da Qualidade, para mitigar os efeitos negativos da alta rotatividade de funcionários na padaria, diminuindo a sobrecarga da equipe, aumentar a produtividade, fortalecer o bem-estar e saúde

profissional do ambiente de trabalho e aprimorar a qualidade do atendimento ao cliente.

Para isso, tem como **objetivos específicos**:

- Padronização para diminuir a carga mental: é quando a empresa não tem processos definidos, padronizar o trabalho protege a saúde profissional.
- Estabilidade e Treinamento: um ambiente estruturado e com a manutenção da rotina proporciona previsibilidade. O colaborador se sente seguro em suas atividades, reduzindo a frustração que o faz solicitar a demissão.
- Relação Causa- Efeito: ferramentas da Qualidade podem mostrar que o efeito “Alta Rotatividade” tem origens na categoria mão de obra (ausência de capacitação, exaustão) e método (processos pouco claros), sendo assim a saúde profissional da equipe será restaurada por meio da melhoria do método.

Metodologicamente, para atingir as metas estabelecidas nesta pesquisa, foi escolhido um estudo de caso de natureza prática, utilizando tanto uma abordagem qualitativa quanto quantitativa; essa escolha se justifica por ser a metodologia científica mais adequada, em conformidade com as opiniões de Gil (2008), envolve uma série de procedimentos coerentes e técnicos para que os objetivos sejam atingidos.

Lakatos e Marconi (2003) complementam que esse método de pesquisa, resulta de um problema, ao qual se apresenta uma solução que utilize os conhecimentos ou instrumentos relevantes ao tema, para que depois o resultado seja testado, investigado e comprovado.

Serão empregadas pesquisas bibliográficas relacionadas ao problema tratado no trabalho, o uso da internet para a exploração de alguns subtemas e entrevistas semiestruturadas com os proprietários.

O trabalho **justifica-se** para a sociedade como canais de aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos no Curso Técnico de Qualidade. A utilização de ferramentas de Gestão da Qualidade demonstra como a área pode atuar estrategicamente não apenas no produto final, mas na melhoria do clima organizacional, na luta contra a rotatividade de colaboradores e na eficiência dos fluxos de trabalho, que é uma questão de responsabilidade econômica e organizacional, afetando o desempenho dos negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Segundo Machado (2012), todos tentam definir qualidade, mas sempre há algo a acrescentar nessa definição. Todos concordam em uma coisa: a qualidade deve satisfazer as necessidades e superar as expectativas do cliente.

A mesma continua, de qualquer forma que o cliente tem que estar satisfeito com aquilo que ele adquiriu a ponto de repetir a aquisição. O nível de qualidade que se deseja alcançar com um produto necessita estar de acordo com o mercado que se busca. Um produto com qualidade significa que ele deve mostrar um desempenho que reúna: durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e manutenção.

Para Deming (1990), a qualidade é responsabilidade de todos.

Já Ishikawa (1985) afirma que, a qualidade começa com a educação e termina com a educação. O mesmo continua, o próximo processo é o seu cliente.

De acordo com Crosby (1979), qualidade é conformidade com os requisitos.

Novamente Crosby (1979), a qualidade não custa dinheiro. O que custa dinheiro são as coisas sem qualidade — todas as ações que resultam de não fazer as coisas bem-feitas na primeira vez.

Diante das citações dos autores, a qualidade é a satisfação total do cliente, conquistada por meio de um esforço coletivo e educacional da empresa para fazer certo desde o início.

É entregar valor, exceder as expectativas do mercado com produtos seguros; tendo o engajamento total, sensibilizando todos os colaboradores de que o próximo processo é o seu cliente e a economia real é compreender que a qualidade não é cara, o que é caro é o erro e a necessidade de refazer o trabalho.

2.2 TURNOVER: A ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NAS EMPRESAS

Conforme MATOS (2022), o ato de entrada e saída de funcionários nas empresas recebe o nome de Turnover ou mais conhecido como rotatividade de

peçoal, traz afirmações que a empresa com baixo índice de entradas e saídas é uma empresa saudável, ocorrendo a rotatividade de volumes normais apenas.

Em concordância com CHIAVENATO (2020), A rotatividade não é uma causa, mas um efeito, uma variável dependente de fenômenos internos ou externos à organização.

De acordo com MASIERO (2018), A rotatividade de peçoal gera custos que vão além das verbas rescisórias, incluindo a perda de capital intelectual e o tempo de treinamento dos novos colaboradores.

Segundo os autores, entende-se que controlar o Turnover e mantê-lo em níveis saudáveis é uma estratégia essencial para proteger o conhecimento, minimizar os custos operacionais e assegurar a estabilidade e o crescimento contínuo da organização.

2.2.1 Rotatividade de Pessoas

Segundo Chiavenato (2009), há dois tipos de rotatividade: rotatividade provocada pelos indivíduos e rotatividade causada pela empresa.

Rotatividade provocada pelas pessoas: quando os desligamentos ocorrem por decisão e iniciativa dos funcionários. Quando o mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas. Neste caso, quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização e ocorrem independente dos seus objetivos, a organização precisa localizar os motivos que estão provocando a saída dos funcionários a fim de atuar sobre eles e eliminar as causas da rotatividade, diminuir as perdas e reter e manter talentos na organização. (CHIAVENATO,2009, p.42).

Rotatividade provocada pela organização: quando os desligamentos são provocados pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de peçoal para redução de operações ou redução de custos. Neste caso, a rotatividade encontra-se sob controle da organização. (CHIAVENATO,2009, p.42)

E Chiavenato (2004) continua, a rotatividade é o efeito de variáveis internas e externas. Em relação a variáveis externas cita-se a oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado

de trabalho, etc. Já as variáveis internas estão relacionadas a política salarial e os benefícios oferecidos pela organização, o estilo gerencial, oportunidades de crescimento interno, desenho de cargos, relacionamento humano, além das condições físicas e psicológicas de trabalho.

2.3 A ORIGEM DA PANIFICAÇÃO

Quando o homem deixou de ser nômade para se dedicar à agricultura, deu um importante passo para sua evolução. Isso aconteceu quando ele descobriu que alguns grãos que cresciam soltos pela natureza podiam ser plantados e cultivados.

Eram vários os tipos de grãos, entre eles, a aveia, a cevada, o sorvo e, claro, o trigo. Naquela época os grãos não eram iguais aos que a gente encontra hoje, eram o que chamamos de “grãos selvagens” que, ao longo dos séculos, foram se modificando.

Diferentes povos, desde a pré-história até o Mundo Antigo, utilizaram esses grãos para a alimentação, ou fazendo uma espécie de mingau, ou cozinhando um tipo de bolo não levedado, que ainda não era realmente o que a gente pode chamar de pão.

Mas foi há mais ou menos 6 mil anos que os egípcios descobriram, sem querer, a fermentação do trigo, descobrindo, desta forma, o pão. Os egípcios rapidamente aprimoraram as receitas do pão, modificando-as e criando diferentes formas, sabores e usos. Desde a sua descoberta até hoje, o pão sempre esteve ligado à vida do homem tanto como alimento quanto como símbolo econômico, político, religioso, artístico e cultural.

No Egito, o pão era o alimento básico. Os pães preparados com trigo de qualidade superior eram destinados apenas aos ricos. Durante séculos, os celeiros eram de propriedade dos governantes, que mantinham domínio dos cereais e do pão.

Os faraós tinham sua própria padaria, a padaria real (que era, inclusive, enterrada com eles). Os celeiros também pertenciam aos faraós. Os egípcios se dedicavam tanto ao pão que eram conhecidos como “comedores de pão” e eram, com certeza, os melhores padeiros do mundo antigo.

Os egípcios dedicavam muito tempo e muito espaço para o preparo do pão. Os fornos, naquela época, às vezes ocupavam uma área do tamanho de um campo de futebol. Mas o pão para os egípcios era muito importante.

Com o pão também se pagavam os salários: um dia de trabalho valia três pães e duas canecas de cerveja. Assim como a troca de mercadorias e de serviços, a utilização do pão como pagamento ou complemento de um salário era costume que ainda continuaria por muitos séculos, até a Idade Média.

Hoje em dia o valor do pão está em ser um alimento barato, nutritivo e muito saudável. O pão, hoje, está presente na mesa de todas as classes sociais, e são muitos os tipos de pães, desde os mais baratos e populares até os mais sofisticados.

O bom é que hoje, diferente do que acontecia no Mundo Antigo e na Idade Média, a gente sempre pode encontrar um pão quentinho bem perto de casa.

O pão é vida. É o alimento básico, o nosso sustento mais comum. Mas ele não é só alimento para o corpo, ele é o símbolo do alimento para a alma, presente em várias religiões e crenças.

2.3.1 A Panificação no Brasil

A introdução da panificação no cenário brasileiro remonta ao período colonial, ocorrendo de maneira oficial por volta do século XIX, com a chegada de imigrantes europeus, sobretudo portugueses e italianos. Até então, a base da alimentação nacional concentrava-se no consumo de derivados da mandioca e do milho, sendo o pão de trigo um artigo de luxo e restrito às elites. Com a abertura dos portos e a facilitação da importação do trigo, as primeiras padarias começaram a se estabelecer nos centros urbanos, transformando o hábito alimentar da população e consolidando o pão francês como um elemento central do cotidiano nacional.

Nas últimas décadas, o setor de panificação no Brasil passou por profundas transformações estruturais e mercadológicas. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), as empresas do setor deixaram de operar como meros pontos de fabricação e venda de balcão para se transformarem em complexos centros de conveniência e *foodservice*. Essa evolução exigiu a

sofisticação dos arranjos produtivos, a diversificação do portfólio de produtos e a inserção de tecnologias de congelamento e automação de processos.

Atualmente, o mercado é caracterizado predominantemente por micro e pequenas empresas de perfil familiar. Embora o setor demonstre forte resiliência econômica e relevância na geração de empregos diretos, ele enfrenta desafios crônicos de gestão operacional. A intensa competitividade, a volatilidade no preço dos insumos e, principalmente, a escassez de mão de obra qualificada e a alta rotatividade de pessoal configuram-se como os principais gargalos para a manutenção do padrão de qualidade e para a sustentabilidade financeira dos negócios de panificação de pequeno porte.

2.3.2 Tipos de Padarias

As padarias no Brasil têm passado por transformações nos últimos anos, principalmente a partir da década de 90, quando se percebeu a incorporação de novos serviços e diversificação que reconfigurou o negócio, ampliando o oferecimento dos produtos tradicionais e se colocando como locais de consumo durante todo o dia, principalmente dentro dos conceitos de foodservice.

Nesse contexto, podemos identificar, basicamente, alguns tipos de padarias dentro do mercado nacional:

1. Padarias Artesanais: nelas a produção de panificados e confeitados é local, além de ser considerado o carro-chefe do estabelecimento. Geralmente, a venda é direta ao consumidor, mas há também revenda para outros estabelecimentos, e sem muita escala.
2. Padarias Industriais: a produção dos panificados é feita em larga escala e a venda destes produtos não se destina somente ao consumidor local, e sim para diferentes fontes - indústria, hospitais e as próprias padarias artesanais, lojas de conveniência, supermercados, entre outros. Destaca-se a produção dos congelados e pães industrializados.
3. Padarias em Supermercados: a produção de panificados não é o principal negócio dentro dos supermercados, mas se configura com a produção e venda de panificados, com preços menores que ampliam a concorrência.

Ainda é possível fazer outro tipo de definição com base nos tipos de modelo de negócio das empresas:

1. Padarias Tradicionais: oferecem variados tipos de pães, itens de confeitaria e alguns poucos serviços de conveniência e foodservice como frango assado, lanchonete e alguns produtos complementares a refeições onde há o consumo de panificados como açúcar, leite, manteiga, achocolatados, frios, café em pó, dentre outros.

2. Padarias Gourmet: esse modelo de padaria é definido pela grande quantidade de serviços e produtos incorporados ao negócio, além dos pães, confeitaria, bar e lanchonete, como serviço completo café da manhã, almoço e uma gama de produtos de conveniência que abrangem outras necessidades mais gerais do consumidor.

3. Boulangerie: padarias com foco apenas na produção de panificados, com uma diferenciação maior nestes itens como pães especiais, pães de alto valor agregado, concentração em produto próprio e importado. São empresas voltadas para um público diferenciado especialmente exigente.

Destaque-se ainda a grande presença das empresas familiares - em torno dos 90% - principalmente dentro do universo artesanal. Vale ressaltar ainda que a padaria de supermercado também tem um perfil artesanal nos processos de fabricação, sendo colocada em separado na classificação acima por estarem inseridas num outro contexto de empreendimento.

3 HISTÓRIA DA PADARIA BELLO PÃO

A Padaria Bello Pão situa-se na cidade de Sorocaba, interior do Estado de São Paulo, mais precisamente no bairro Vila Nova Sorocaba, Zona Norte.

É uma padaria especializada em diversos tipos de pães, bolos e lanches, são um pouco mais de 13 anos de existência nesse seguimento em Sorocaba, tendo como proprietários os sócios a Senhora Marcia Regina Luchesi e o Senhor Luciano da Silva Augusto.

Os dados históricos contidos sobre o objeto de pesquisa são em sua maioria obtidos através da história oral, relatos descritos pelos atuais proprietários da empresa.

Segundo relatos da Sra. Marcia, a Bello Pão era um sonho que a esposa do Sr. Luiz Marcos Caramanti – proprietário da rede de Farmácias Farma Ponte, tinha e o mesmo realizou; então, em 09/04/2013 foi inaugurada a primeira (e única) unidade da Bello Pão vizinha de uma Farmácia Farma Ponte. O Sr. Luiz Marcos idealizava abrir mais 2 unidades no prazo de 2 anos, a segunda unidade já tinha até o local ideal, que seria na Avenida Itavuvu – Zona Norte de Sorocaba.

Em meados do ano de 2014, o Sr. Luiz Marcos começou a ter dificuldades de orientar a esposa na administração da Bello Pão, foi então que ele convidou a Sra. Marcia para o ajudar na parte administrativa e operacional, tornando-a gerente da padaria; a Sra. Marcia já era funcionária, ou melhor gerente de uma de suas farmácias na cidade de Sorocaba.

Por volta do ano de 2020, o Sr. Luiz Marcos decidiu que iria encerrar as atividades da Bello Pão, relatando novamente suas dificuldades no ramo de panificadora e a desistência de sua esposa em ajudar nessa administração.

Foi então que a Sra. Marcia em conversa com o Sr. Luciano, que na época era um cliente assíduo da padaria (ele tinha um comercio de tapeçaria na mesma calçada), comentou que em breve a Bello Pão iria fechar e que o Sr. Luiz Marcos estava mesmo desistindo de mantê-la.

Inconformado com o fechamento da Bello Pão e já com a intensão, com o desejo de tempos de sair do ramo de tapeçaria, o Sr. Luciano decidiu convidar a Sra. Marcia para uma parceria, uma sociedade na padaria e propor essa oferta ao Sr. Luiz Marcos.

Com muito trabalho e dedicação, a Sra. Marcia e o Sr. Luciano montaram uma sociedade e adquiriram a Bello Pão em 27/04/2021.

Atualmente a empresa conta com 20 colaboradores no quadro de funcionários, sendo 2 sócios / proprietários.

Figura 01 – Fachada da Padaria Bello Pão



Fonte própria (2023)

Figura 02– Bello Pão



Fonte própria (2023)

Figura 03 – Bello Pão



Fonte própria (2023)

Figura 04 – Bello Pão



Fonte própria (2023)

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Bello Pão apresenta-se com uma única unidade de padaria na cidade de Sorocaba, localizada na Avenida Ipanema 2158 - Vila Nova Sorocaba, Sorocaba – SP.

Esta possui 3 andares em uma área de aproximadamente 500 metros quadrados e divide o espaço do prédio com a Farmácia Farma Ponte.

É responsável pela venda de pães, doces, bolos, pizza, lanches, café da manhã, almoço e jantar a la cart, todos os dias da semana.

No momento atual, a empresa dispõe de 20 colaboradores no quadro de funcionários, além dos 2 sócios/ proprietários, sendo 3 cozinheiras, 1 padeiro, 1 confeitiro, 12 balconistas e 3 faxineiras; além de dois turnos de trabalho, sendo o primeiro das 06:00h às 14:00h e o segundo das 14:00h às 22:00h de segunda-feira a sábado e das 06:00h às 14:00h aos domingos e feriados.

O local utiliza câmeras como método de vigilância e possui todas as normas e regulamentos de segurança, limpeza e dedetização, que são atualizados mensalmente.

4 DIAGNÓSTICO DAS CAUSAS DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

As empresas de modo geral têm enfrentado uma crise para encontrar profissionais qualificados para ocupar tanto posições estratégicas como operacionais, de um lado observa-se milhares de pessoas buscando uma oportunidade de trabalho, do outro se depara com milhares de empresas e empresários ansiosos por esses candidatos para que sua empresa possa alcançar resultados melhores.

E essa realidade é o desafio maior que a Padaria Bello Pão está enfrentando, fazer uma contratação eficaz, entender e organizar um plano de intervenção para sanar e ou pelo menos diminuir essa demanda.

Como o principal problema é a alta rotatividade de pessoas, causando a instabilidade operacional (perda de padrão e queda de produtividade), uma alternativa coerente envolve identificar os motivos da saída dos funcionários, restabelecer a

ordem ocasionada pela rotatividade, padronizar para que a operação não fique dependente, e controlar o processo.

Portanto, no âmbito acadêmico e prático, emprega-se as Ferramentas da Qualidade para desenvolver um sistema de gestão integrado que priorize a valorização humana e a eficiência operacional.

A execução na prática:

Figura 05 – Ferramentas da Qualidade



1: Diagnóstico com o Diagrama de Ishikawa (Os 6M)

O pensamento moderno da gestão da qualidade preconiza que os problemas operacionais devem ser eliminados na causa raiz, preterindo meras ações corretivas após o aparecimento dos sintomas. Nesse cenário, o Diagrama de Ishikawa atua como um mapeador estruturado que permite correlacionar de forma visual e clara os efeitos observados às suas causas potenciais (ISHIKAWA, 1985).

Conforme explica Paladini (2019), a análise de causas por meio dos 6M permite segmentar a investigação de um problema em seis vertentes críticas do processo produtivo: o método adotado, as condições das máquinas, os critérios de medida, as variáveis do meio ambiente, a capacitação da mão de obra e a qualidade do material. Essa divisão estruturada impede que a organização adote soluções superficiais, direcionando o foco para as reais fontes de variabilidade.

Antes de implementar qualquer solução, é hora de reunir a equipe (e os proprietários) para preencher a “espinha de peixe” com os problemas reais da Bello Pão, é necessário compreender os motivos da saída dos funcionários e como isso impacta na produtividade. É nesse ponto que o Ishikawa, organizado nos 6M, entre:

- **Mão de Obra:** Investigar se a rotatividade é causada por cansaço físico (ex: dupla jornada na panificação), nível de capacidade, falta de treinamento inicial, remuneração abaixo da média do mercado, falta de plano de cargos e salários, ausência de pacotes de benefícios atraentes ou liderança centralizadora.

- Método: Analisar se a falta de processos claros gera sobrecarga de trabalho e frustração, fazendo o funcionário pedir demissão.
- Meio Ambiente: Avaliar o impacto do calor dos fornos, ruído excessivo ou um clima organizacional pesado (conflitos internos) fazendo o colaborador tomar a decisão de sair.
- Máquina: Checar se há equipamentos obsoletos ou que quebram direto e aumentam o esforço físico e o estresse da equipe.
- Material: Verificar se a variação na qualidade e a conformidade dos insumos gera retrabalho e irritação na equipe.
- Medição: Avaliar se a cobrança por metas é irreal ou se a falta de indicadores de desempenho deixa a equipe desmotivada por falta de reconhecimento.

Figura 06 – Diagrama de Ishikawa de Alta Rotatividade



2: Proteção da Operação com o POP

Segundo Falconi (2014), a padronização das operações é o único caminho viável para garantir a estabilidade de um processo e a previsibilidade dos resultados. O autor enfatiza que as anomalias e os desperdícios só podem ser efetivamente combatidos quando a rotina de trabalho está documentada e é rigorosamente seguida por todos os colaboradores treinados.

O Procedimento Operacional Padrão aborda o principal desafio da sua situação: a falta de padronização quando alguém pede demissão.

- Mapeamento: descreva o processo passo a passo das atividades essenciais (recebimento de matéria-prima, mistura da massa, tempo de forno, atendimento).
- Foco no Humano: O POP deve ser simples e visual (incluindo fotos dos pontos corretos dos produtos) para funcionar como um instrumento de suporte, aliviando a carga mental de "adivinhar" como o trabalho deve ser realizado.
- Treinamento de Integração (Onboarding): Sempre que um novo funcionário ingressar em razão da rotatividade, ele deve ser capacitado utilizando o POP. Isso assegura que a produtividade geral não diminua, uma vez que o novo colaborador alcança o ritmo esperado com muito mais rapidez.

3: Integração e Gestão Contínua utilizando o PDCA

Conforme explica Falconi (2014), o ciclo PDCA é um método de diretrizes gerenciais focado na melhoria contínua e no alcance de metas. O autor enfatiza que o sucesso da ferramenta depende do rigor em cada etapa: o planejamento detalhado baseado em fatos, a execução conforme o padrão, a checagem minuciosa dos resultados frente às metas e, por fim, a ação corretiva sobre os desvios encontrados para que o problema não volte a ocorrer.

O PDCA é o "guarda-chuva" que assegura que todas as ações passadas operem de maneira cíclica e constante.

[P] PLANEJAR

- Analisar o Ishikawa (6M)
- Definir metas de Turnover e Produtividade
- Planejar o cronograma dos POPs

|



[D] FAZER

- Escrever e treinar a equipe nos POPs

|



[C] CHECAR

- Monitorar KPIs (Taxa de rotatividade, quebras)
- Avaliar se a produtividade subiu

|



[A] AGIR

- Padronizar o que deu certo
 - Corrigir desvios se a rotatividade persistir
- Plan (Planejar): Usar o Ishikawa para levantar os problemas, traçar as metas (ex: reduzir rotatividade em 40%) e planejar as datas dos POPs.
 - Do (Fazer): Implementar nos setores e construir os POPs junto com a equipe, realizando os treinamentos.
 - Check (Checar): Avaliar mensalmente os indicadores. A rotatividade diminuiu? A padronização dos produtos estabilizou? O estresse da equipe reduziu?
 - Act (Agir): Se os resultados forem positivos, adote essas práticas como a nova cultura da Bello Pão. Se a rotatividade continuar alta em algum ponto, reinicie o ciclo para investigar novas causas.

Figura 07 – Ciclo PDCA



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim considerando, o presente trabalho teve como intuito realizar um estudo de aplicação de dados reais de uma empresa para demonstrar soluções e melhorias nos processos da Qualidade.

A Padaria Bello Pão, empresa atuante há mais de 13 anos na cidade de Sorocaba, tendo como proprietários a Senhora Marcia e o Senhor Luciano, encontra-se em um avançado estágio de crescimento dado pela localização e pelo ramo de atividade que exerce, uma padaria brasileira funcionando como um ponto de encontro social e de permanência, que vende de tudo, de almoço, pães até pizza.

No decorrer deste projeto, foi colocado em prática todos os conhecimentos adquiridos no curso. Realizaram-se pesquisas, destacando a Qualidade e as Ferramentas, obtendo assim mais conhecimento da área, sendo possível assimilar na prática o conteúdo transmitido no ano letivo.

Este estudo propôs-se examinar como a elevada rotatividade de funcionários afeta a estabilidade operacional da Padaria Bello Pão, levando à perda de padronização e, conseqüentemente, à redução da produtividade geral. Diante do cenário diagnosticado, é possível constatar que o fenômeno do turnover na organização não se tratava de um evento isolado de recursos humanos, mas sim de um sintoma complexo decorrente da ausência de processos estruturados e de sobrecarga socioprofissional.

Através da implementação conjunta das Ferramentas da Qualidade, é capaz de atingir o objetivo principal de criar uma nova estratégia de trabalho baseada na melhoria contínua. As hipóteses iniciais serão confirmadas por meio de quatro pilares, com as metas e desdobramentos práticos:

Mapeamento da Causa-Efeito: O uso do Diagrama de Ishikawa, organizado pelos 6M, possibilita esclarecer as demissões voluntárias. Verificar se as causas raízes estão concentradas nas vertentes "Mão de Obra" (exaustão física e falta de treinamento) e "Método" (processos pouco claros), por exemplo, comprovando que a restauração da saúde profissional dependia diretamente da reestruturação dos métodos de trabalho.

Proteção Cognitiva e Redução da Carga Mental: A elaboração e aplicação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) atendem à demanda subjacente de proteger a operação. Ao registrar de maneira simples e visual as tarefas fundamentais, diminui-se a necessidade de "adivinhar" o fluxo de trabalho. Além disso, o POP possibilita um processo de integração eficaz para novos colaboradores, assegurando previsibilidade técnica e evitando uma queda significativa na produtividade durante as mudanças de equipe.

Rentabilidade pelo Ciclo PDCA: O ciclo PDCA se estabelece como o modelo gerencial dinâmico que pode orientar a padaria para uma melhoria constante. Ele garante que o acompanhamento de indicadores (KPIs de rotatividade e metas de produção) não seja uma atividade passiva, implementando correções rápidas sempre que forem identificados desvios.

No âmbito prático e administrativo, constata-se que a melhoria da saúde profissional da equipe e a eficácia da Padaria Bello Pão dependem de um equilíbrio inseparável entre a padronização e a valorização humana. Reduzir a rotatividade requer a remoção de anomalias que não são visíveis no dia a dia; ao assumir o controle de seus processos, a empresa cria um ambiente mais atrativo, reduz o estresse e melhora naturalmente a qualidade do atendimento ao cliente final.

Esta pesquisa desempenha seu papel social ao evidenciar a viabilidade e o elevado valor da Gestão da Qualidade quando aplicadas a microempresas. Quando adaptadas com sensibilidade e atenção ao fator humano, ferramentas tipicamente industriais podem reestruturar negócios convencionais, de médio e pequeno porte, promovendo a estabilidade econômica e o bem-estar socioprofissional.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). **Indicadores de desempenho do setor de panificação e confeitaria brasileiro**. Brasília: ABIP, 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). **Evolução do setor de panificação e confeitaria**. Brasília: ABIP, 2015. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/699-2/>. Acesso em: 11 jun. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). Painel de mercado 2015. Brasília: ABIP, 2016. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2016/04/PaineldeMercado2015.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2026.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

BEKER, Carolina Harumi Koshima. **Clima organizacional no contexto de organização em processo de pré-fusão**: um estudo de caso de uma indústria alimentícia. 2006. 175 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CALADO, Marta; SOUSA, Elizabeth. Clima organizacional e suas significações: literatura revisitada. **Análise Psicológica**, v. 11, n. 2, p. 201-211, 1993.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Barueri: Manole, 2020.

CROSBY, Philip B. **Quality is free**: the art of making quality certain. New York: McGraw-Hill, 1979.

DEMING, W. Edwards. **Saia da crise**. Brasília: Editora UnB, 1990. (Original em inglês: Out of the Crisis. MIT Press, 1982).

DIA MUNDIAL DO PÃO: conheça um pouco da história do produto no Brasil. **Agência Brasil**, Rio de Janeiro, 16 out. 2019. Geral. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-10/dia-mundial-do-pao-conheca-um-pouco-da-historia-do-produto-no-brasil>. Acesso em: 11 jun. 2026.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 10. ed. Nova Lima: Falconi Consultoria de Resultado, 2014.

FRANÇA, José Carlos. **História da alimentação no Brasil**. 2. ed. São Paulo: USP, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

ISHIKAWA, Kaoru. **Guia para o controle da qualidade**. São Paulo: National Productivity Board, 1986.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**: conceitos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

MATOS, Francisco José dos Santos. **Gestão de pessoas**: uma abordagem estratégica e prática. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

SILVA, Roberto Medeiros da. **Gestão de operações em micro e pequenas empresas do setor de foodservice**. Rio de Janeiro: FGV, 2021.