

ALEXANDRE DOMINGUES PAREJA

**ANÁLISE DE INDICES DE *TURNOVER* EM UMA EMPRESA DE
REFEIÇÕES COLETIVAS**

CURITIBA

2014

ALEXANDRE DOMINGUES PAREJA

**ANÁLISE DE INDICES DE *TURNOVER* EM UMA EMPRESA DE
REFEIÇÕES COLETIVAS**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios – Turma 2013.

Orientador: Prof.Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2014

RESUMO

Pareja, Alexandre. Análise de Índices de Turnover em uma Empresa de Refeições Coletivas. A rotatividade de pessoas ou *turnover* está condicionada às relações existentes entre empresa, pessoas e ambiente. Quando essa relação é deficiente, pode existir um aumento na rotatividade de pessoas. Este é um fator que vem afetando as organizações nos últimos anos, despertando o interesse de pesquisas e principalmente dos gestores das organizações, devido à preocupação relacionada a custos para a empresa, bem como, a retenção de talentos. O setor de refeições coletivas é um ramo de atividade bastante complexo, que possui custos elevados e uma margem de lucro restrita, sendo assim o estudo de *turnover* é de extrema importância para o setor, e a empresa estudada já tem planos de utilização para a pesquisa aqui apresentada. Visando esta situação, o presente trabalho pretende realizar a análise de índices de *turnover* em uma empresa de refeições coletivas sediada em Curitiba. Os dados analisados foram disponibilizados pela empresa, sendo que estas informações são referentes à pesquisa de clima organizacional realizada pela organização nos últimos três anos. O estudo e análise foram realizados utilizando as ferramentas direcionadas para melhoria contínua dos resultados, em conjunto com o gestor de RH, Diretor Operacional e Coordenador Operacional que é membro deste grupo. As teorias dos diversos autores utilizados no decorrer do estudo servem como embasamento para verificar as variáveis que influenciam o *turnover* na empresa estudada. Na finalização apresentar-se-ão propostas de melhorias para que a empresa venha a atingir a meta estabelecida. Também serão apresentadas propostas futuras pesquisas para buscar a retenção de pessoas.

Palavras- Chave: Recursos Humanos, *turnover*, rotatividade de pessoal, clima organizacional

1 INTRODUÇÃO

Atualmente a gestão de pessoas tem caráter estratégico e para muitas empresas deixou de ser somente um setor que gera custos passando a ser um aliado estratégico no que diz respeito à força de trabalho na inclusão de novos conceitos e no modo de pensar das pessoas, agregando valores para as organizações.

Dentro dos fatores que causam impacto nos planejamentos dos recursos humanos, bem como nos da empresa, está a rotatividade de pessoas ou *turnover*.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) a rotatividade de pessoas ou *turnover* é a saída de pessoas de uma empresa e é considerada um dos fatores que contribuem para a baixa produtividade dos funcionários.

Verifica-se, portanto que a rotatividade de pessoas para a empresa pode trazer custos, desperdício de tempo, substituição de funcionário e gastos com treinamento.

Ao se buscar reduzir os índices de rotatividade de pessoas dentro de uma organização, a empresa tem benefícios econômicos e um bom clima organizacional, pois um funcionário motivado trabalha mais e melhor, contribui para a imagem da empresa, tanto com clientes internos, externos e, futuros clientes e à sociedade de um modo geral. E, a empresa tem mais chances de ter em seu quadro um bom funcionário.

A partir desse contexto percebe-se que a rotatividade, a produtividade e a preocupação constante com a motivação dos funcionários são um desafio de todas as empresas, inclusive restaurantes e empresas de alimentação, as quais têm ainda o impacto significativo em depender de um número considerável de pessoas, visto a tecnologia atual não consegue efetuar boa parte das atividades envolvidas no processo produtivo destas organizações, contudo a mão-de-obra agregada necessita de qualificação, porém não de nível cultural elevado o que dificulta ainda mais o processo de retenção de pessoas.

Dificuldades estas afirmadas por Lippel (2002, p. 7) onde além de tudo:

Existe o problema com o nível cultural das pessoas que se disponibilizam a exercer as funções operativas em um restaurante, gerando incompatibilidade de responsabilidades pré-determinação e controle total

das atividades, bem como forte rotatividade desta força de trabalho devido aos pisos salariais baixos, as condições de vida na maioria das vezes muito baixa, e conseqüentemente, ao encontro por quaisquer quantias, mesmo muito pequenas, de valor agregado ao salário presente”.

Segundo Sant’ana *et al.* (1994, p.45) “No Brasil, a produção de refeições exige dos operadores alta produtividade em tempo limitado, porém em condições inadequadas de trabalho, com problemas de ambiente, equipamento e processos. Tais condições acabam levando a insatisfações, cansaço excessivo, queda de produtividade, problemas de saúde e acidentes de trabalho.”

De acordo com Monteiro *et al.* (1997, p.401) “Além disso, sofre a pressão temporal da produção, a qual necessita ajustar-se aos horários de distribuição das refeições, condicionando e/ou modificando constantemente o modo operatório dos operadores, a fim de atender a demanda. Nesse sentido relaciona-se o alto índice de *turnover*”.

A escolha do ramo de refeição coletiva ocorreu por ser um mercado em expansão e segundo cálculos feitos pela Associação Brasileira de Refeições Coletivas (ABERC) o potencial teórico dessas empresas no Brasil é superior a 41 milhões de unidades diariamente, o que demonstra que o segmento está em crescimento acelerado e necessita de pessoas para gerar produtividade, qualidade e diferencial competitivo. Portanto, a partir dessas ocorrências visualizou-se a importância do estudo sobre *turnover*, sendo esse acordado tanto pelos acadêmicos quanto pela empresa atuante no ramo, a qual não terá seu nome divulgado no presente trabalho.

Tendo em vista os aspectos deste trabalho cujo tema é *turnover* encontrou-se a oportunidade para resposta da questão:

Analisar as possíveis razões de *turnover* em uma empresa de refeições coletivas.

- Quais as principais causas de *turnover* em uma empresa de refeições coletivas?

2 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2002), Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Flippo (1970, p.25) citado por Dutra (2002), “descreve que o interesse pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção de pessoas de uma organização, tem como finalidade contribuir para que a empresa atinja suas principais metas e objetivos”.

Segundo Nickel (2002), a área de recursos humanos, deixou de ser um simples departamento, e passou a ser um agente de transformações na organização, promovendo mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas. A empresa ao escolher a gestão de pessoas poderá obter resultados positivos à saúde organizacional, aumentando a produtividade, proporcionando a sobrevivência dos negócios e a satisfação dos empregados.

Para Malik (1998), a administração de recursos humanos tem a finalidade de manter a organização produtiva e eficiente. Essa eficácia se dá a partir da mobilização adequada das pessoas que ali trabalham, dado que elas representam o recurso crítico da organização, ou seja, aquele sem o qual ela não consegue realizar o seu trabalho. Assim, conforme entendimento do autor, a Administração de Recursos Humanos pode ser compreendida como um subsistema de uma organização. Afinal, são as pessoas que realizam o trabalho das organizações. Mesmo naqueles casos em que existe uma substituição do trabalho humano por máquinas, são as pessoas que recolhem o produto transformado pelas máquinas.

Para Milkovich e Boudreau (2002), as atividades da administração de recursos humanos são programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos que a empresa possui, e que são gerenciadas para obtenção de suas metas dentro das organizações. Os empregados de uma organização diferem-se entre si por suas habilidades, experiências, necessidades, atitudes e motivação. As informações sobre essas diferenças são extremamente relevantes para a administração de recursos humanos.

Segundo Chiavenato (2010), as políticas de recursos humanos surgem em função da racionalidade, da filosofia e da cultura organizacional. Essas políticas são

regras estabelecidas para governar funções, e assim assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados.

Dutra (2009) diz que o desenvolvimento das pessoas em organizações modernas é de grande importância, já que isso é um requisito fundamental para que o indivíduo possa manter-se e ampliar seu diferencial competitivo, considerando que as pessoas buscam se desenvolver para se sentirem mais seguras quanto a sua inserção e manutenção no mercado de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

Percebe-se que a interação entre pessoas e organizações é um tema complexo e dinâmico, onde os autores como Barnad (1971), diferenciam eficácia e eficiência, em relação aos objetivos alcançados da organização com a interação das pessoas. Onde o indivíduo precisa ser eficaz (atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação) e ser eficiente (satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação) para conseguir ficar dentro do sistema.

Dutra (2002) diz que, como resultado disso, o perfil dos gestores transforma-se radicalmente, pois passa de um perfil obediente e disciplinado para um autônomo e empreendedor. E a gestão de pessoas também passa por essa evolução, que teve início somente no século passado.

A pesquisa de Curado, Wood e Lins (1995, p. 69) junto aos dirigentes da área de recursos humanos de 100 empresas brasileiras mostra que "a maior parte das empresas pesquisadas tem a atuação de sua área de RH voltada para questões trabalhistas e operacionais". As políticas e práticas de RH, ainda pouco sofisticadas e diversificadas, também não são claramente formuladas ou sistematizadas. A maior parte das empresas (61%) ainda era estruturada como departamento de pessoal (DP), sendo as atividades e funções pertinentes à área centralizadas neste departamento. Das funções previstas por um planejamento estratégico para recursos humanos (PERH), o recrutamento interno era pouco utilizado (12%); o treinamento era pouco privilegiado para todos os níveis de empregados; e a administração de carreiras também era pouco expressiva nas empresas com estrutura de DP,

revelando falta de preocupação com a tradução de planejamento estratégico em ações e, portanto, com o longo prazo. É interessante ressaltar que apenas 35% das empresas tinham planejamento estratégico formalizado, sendo a participação da área de RH mais restrita às fases de fornecimento de informações e execução.

Pode-se depreender que, apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a ARH de forma estratégica, como se indica na pesquisa de Albuquerque (1987), na prática a participação da área se restringia à administração dos processos operacionais. As atividades que caracterizam uma ARH estratégica, como o treinamento, o recrutamento interno, a busca de práticas ideais e a utilização de terceirizações e descentralização de processos, ainda eram pouco difundidas. Enquanto as pesquisas mostram o pouco desenvolvimento da ARH estratégica nas empresas brasileiras surge, durante a década de 90, o conceito de ARH como vantagem competitiva, que amplia ainda mais o leque das atividades necessárias a um gerenciamento de pessoas.

O recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego. O processo começa quando são procurados novos recrutados e termina quando são apresentados os formulários de solicitação de emprego. O resultado é um “pool” dos que procuram emprego, do qual são selecionados novos empregos. (WERTHER E DAVIS, 1983).

Segundo Lacombe (2005, p. 65), “o recrutamento compreende um conjunto de práticas e métodos utilizado para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.”

Para o autor, esta etapa deve ser feita em uma unidade centralizada. É uma atividade permanente e que pode ser intensificada nas ocasiões em que existem vagas, sendo considerada a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência. (LACOMBE, 2005).

De acordo com Hannashiro, Teixeira, Zacarelli (2008, p.122), “o processo de recrutamento deve ter início a partir do momento em que se percebe a necessidade de uma atividade ser desempenhada por uma pessoa, para desenvolvimento e de uma competência organizacional.”

Conforme Lacombe (2005), para que o recrutamento seja eficiente, na busca pela pessoa adequada às necessidades da organização, é preciso saber com antecedência o perfil desejado, quais características pessoais e profissionais que o candidato precisa ter, pois para o recrutamento alcançar o resultado almejado,

depende de um perfil bem definido, saber o que se espera e o que o candidato irá fazer.

De acordo com Dutra (2009 p.82), “ao capacitar a pessoa, pode-se compreender que as atividades realizadas na organização como um todo precisa descobrir e constituir afinidade de trabalho com indivíduos aptos e que atendam suas necessidades atuais e futuras”.

Quando o recrutamento está baseado na atração de candidatos para preencher cargos vagos e disponíveis, vale à pena adicionar a preocupação em atrair também competências necessárias ao sucesso da organização. (CHIAVENATO 2010, p. 118).

Segundo Hannashiro, Teixeira e Zacarrelli (2008 p.115), a escolha de um indivíduo para trabalhar em uma empresa representa um papel estratégico.

A estratégia é um conjunto de regras de tomadas de decisão para orientação do comportamento da organização. (HANNASHIRO, TEIXEIRA E ZACARRELLI 2008).

Para Levy (1986) citado por Hannashiro, Teixeira e Zacarrelli (2008, p.34) “é o caminho ou maneira, ou ação, estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas”.

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, seja aos elementos estruturais, mas importantes da empresa e a sua área de atuação considerando não só os aspectos internos, mas também e principalmente o ambiente externo no qual ela está inserida. (LACOMBE, 2005).

Conforme Hannashiro, Teixeira e Zacarrelli (2008, p.120), “o planejamento de recursos humanos consiste em dimensionar quantas pessoas serão necessárias à empresa ou uma parte dela, para que possa desenvolver suas atividades e alcançar seus objetivos”.

O dimensionamento de recursos humanos, tendo como base as competências que a empresa precisa manter ou adquirir, assume natureza flexível que permite o acompanhamento da evolução do mercado e a sustentação de vantagens competitivas. (HANNASHIRO, TEIXEIRA E ZACARRELLI, 2008).

Segundo Amaral (2008, p. 01), “o gerenciamento efetivo da rotatividade é de fundamental importância”. O autor refere-se também que a globalização da

economia, junto com a tecnologia, está causando grande transformação, trazendo consigo o desemprego, a rotatividade acelerada, acompanhado de outras tendências da economia globalizada, o que se reflete diretamente na forma crescente da gestão do capital intelectual nas organizações modernas.

Assim sendo, o autor diz que sobreviver neste cenário, crescer e perpetuar-se neste século XXI com intensas demissões e, com o aceleração da rotatividade, implica em agregar novas estratégias de gestão de empresas em transformação, o que também depende do preparo da organização atingindo o todo das políticas e estratégias de recursos humanos e do comportamento organizacional, ou seja, existe uma necessidade de transformação organizacional com o objetivo de desenvolver políticas estratégicas que evitem ou previnam a rotatividade. Para o autor, a gestão da rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da organização. (AMARAL, 2008).

Bohlander; Snell; Sherman (2003) afirmam que as transformações no ambiente externo influenciam diretamente no jeito que as empresas são administradas e fazem o gerenciamento das pessoas.

Chiavenato (2010), cita que as mudanças constantes, desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização, novos produtos, bem como novos processos de trabalho, estão alterando intensamente os requisitos da força de trabalho.

Para Bohlander; Snell; Sherman (2003) além do ambiente externo, algumas empresas também fazem uma análise cuidadosa de seu ambiente interno. Neste caso, as empresas levam em consideração uma cultura voltada para o funcionário, onde ele é fundamental para o sucesso da organização sendo que essas empresas promovem auditorias culturais ou pesquisa de clima para observar as atitudes positivas dos funcionários em relação a fatores essenciais como a carga de trabalho e o tratamento dos chefes, que está pode estar diretamente ligadas à satisfação do cliente e aos aumentos da receita.

Ainda para Carvalho e Serafim (1995, p. 46) “uma gestão equilibrada de RH, que saiba agilizar sua estrutura em função dos desafios de fora, consegue atingir dois objetivos fundamentais o planejamento de carreiras e diminuir consideravelmente o *turnover* de recursos humanos”.

Ferreira e Siqueira citado por Vanderberg (1999) apresentam a definição de rotatividade como sendo a probabilidade estimada (subjativa) própria dos indivíduos

de que eles estarão permanentemente deixando a organização em algum ponto do futuro próximo.

Pomi citado por Bispo (2005) dá a definição de rotatividade como sendo uma ferramenta utilizada para caracterizar entradas e saídas, admissões e desligamentos em determinado período, e a atitude do desligamento pode ser tomada por parte da empresa ou do colaborador. Para o autor, a rotatividade de pessoal, estabelece uma média entre admissões e demissões, ou seja, é o “grau de oxigenação” na empresa.

O desligamento pode ocorrer de duas formas: o desligamento por parte do funcionário, ele mesmo ter a iniciativa de se desligar da organização e o desligamento por iniciativa da organização.

Os desligamentos por iniciativa do funcionário ocorrem por motivos pessoais ou profissionais e dependem de duas percepções: a) por insatisfação do funcionário com o trabalho ou com o ambiente de trabalho ou com ambos; b) por alternativas atrativas oferecidas pelo mercado de trabalho. Já os desligamentos por iniciativa da empresa ocorrem em casos de substituição de funcionário por outro mais qualificado ou por redução do quadro de funcionários. (CHIAVENATO, 2010).

Para Vandenberg citado por Ferreira e Siqueira (1999), algumas formas de rotatividade podem ser desejáveis na empresa, como por exemplo, quando se perdem empregados com baixa produtividade. Já a perda de empregados valiosos é considerada como um índice negativo de eficácia organizacional.

Robbins (1998) concorda com Vandenberg quando afirma que todas as organizações, claro, têm alguma rotatividade. Na verdade, se as pessoas ‘certas’ estão saindo da organização – os empregados limitados ou não integrados na organização –, a rotatividade pode ser positiva. Ela pode criar oportunidade para substituir um indivíduo de desempenho baixo por alguém que tenha melhores habilidades ou motivação, aumentar as oportunidades para promoções e trazer idéias novas e frescas à organização.

O Controle da Rotatividade de Pessoal, de acordo com Glenio Silva (2001), beneficia a empresa de várias maneiras:

Mobley (1992) ressalta ainda o fato de que o *turnover* pode levar a outro sério efeito negativo ao impedir ou forçar a empresa a adiar ou cancelar projetos estratégicos ou potencialmente lucrativos. O referido autor relata casos em que projetos são adiados ou cancelados em virtude de saída de pessoas estratégicas

para o negócio ou transferência de setor, ou ainda pela falta de confiança em competências por desenvolver, ocasionada pela flutuação de pessoal.

Para Chiavenato (2010, p. 70), a rotatividade “não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas”.

Dentre as variáveis internas devem ser considerados a remuneração oferecida, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento, o desenho dos cargos, as relações interpessoais e as condições físicas e psicológicas de trabalho, bem como a estrutura e a cultura organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Para Ferreira e Freire citado por Souza (2003), os fatores comumente citados como causas da rotatividade são: a) inexistência de política salarial e de benefícios; b) impossibilidade de ascensão profissional; c) política disciplinar equivocada; d) condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas; e) desvio do foco de motivação pessoal.

Souza (2003, p. 17), destaca que “uma das principais causas da rotatividade de pessoal é a subjugação do profissional a condições de trabalho precárias e desgastantes” e me como citado por Souza (2003) relaciona o desligamento principalmente com remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão inadequada, falta de oportunidade para o empregado, relacionamento interno, chefias incompetentes e falta de valorização das pessoas.

De acordo com Pomi (citado por Bispo, 2005) os principais fatores desencadeadores da rotatividade nas empresas, de um modo geral, tem sido:

- Instabilidades econômicas;
- Desregulamentação ou melhoria de desempenho brasileiro;
- Mudanças tecnológicas e de modelos de gestão;
- Agilidade da concorrência e perda de mercado;
- Insucesso dos negócios;
- Ambiente e imagem organizacional;
- Falta de diretrizes da empresa;
- Não expectativa ou falta de política e estratégias para crescimento;
- Aprendizagem e carreira;
- Liderança;
- Rotina sem desafios;
- Além de salários e falta de reconhecimento.(BUISPO, 2005)

Chiavenato (2010) explica que os resultados da pesquisa de desligamento podem corrigir distorções referentes às variáveis internas e externas que interferem na rotatividade e assim melhorar o desempenho organizacional.

Aquino citado por Souza (2003, p. 53) explica que a entrevista de desligamento “consiste em uma investigação semelhante à seleção, com a diferença de que seu estudo se volta às causas da saída ou do rompimento na relação empregatícia e da conduta diferenciada dos entrevistados”. Já para Assis (2005, p 48) a rotatividade, ou *turnover*, “tenta captar a flutuação (entrada e saída) no quadro de pessoal (efetivo de empregados), tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada ou planejada pela organização”.

O índice de desligamento mede a proporção dos desligamentos baseada no volume de entradas e saídas de pessoas dentro da organização em um período de tempo e em percentuais. A fórmula (figura 2) que é feita para verificação, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não considera as entradas de pessoal na organização. (ASSIS, 2005).

FIGURA 2: Fórmula da rotatividade:

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

FONTE: Chiavenato (2010, p.179).

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas);

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

O índice de rotatividade ideal é aquele que permite a organização reter funcionários de boa qualidade, substituindo aquele que apresenta dificuldade em

cumprir os objetivos da empresa e, com relação às causas da rotatividade de pessoal, Huzek e Stefano (2009) comentam que a rotatividade pode ser influenciada por fenômenos internos e externos à organização, cujos acompanhamentos e controles podem ser obtidos em entrevistas de desligamentos, registradas pela organização.

Costenaro *et al.* (citado por Souza, 2003) argumentam que os malefícios da rotatividade de pessoal estão relacionados às dificuldades de manter a equipe integrada, de perder produtividade durante o recrutamento e o treinamento do novo profissional contratado, e a dificuldade dele em realizar as tarefas por falta de conhecimento ou habilidade.

Pomi citado por Bispo (2005) quando se tem uma alta rotatividade de pessoas, ou seja, a perda desses elementos é porque existem problemas e desafios a serem superados na organização. A boa administração dessa rotatividade preserva o capital intelectual, o ambiente e a imagem da empresa.

Para Oliveira (2007), atualmente o maior investimento das organizações está nas áreas de recursos humanos e gestão de pessoas que, com frequência, faz avaliações que apontem os principais motivos que levam um funcionário a pedir sua demissão investigando, também, as causas que motivam as empresas a demitirem seus funcionários.

Para Huzek e Stefano (2009), o custo da rotatividade de pessoal agrupa custos primários, como despesas diretas com desligamentos e substituições; custos secundários, como custos intangíveis que seria a perda na produção, o clima ambiental, e os custos terciários ou custos de oportunidades e investimentos extras. Esse prejuízo se reflete na organização a médio e longo prazo.

Os autores ainda comentam que a rotatividade é preocupante ao custo e à qualidade do processo, pois o período de substituição pode afetar o desenvolvimento das atividades, que serão realizadas por um número reduzido de pessoas, impossibilitando maior atenção aos procedimentos e, assim, comprometendo a qualidade. (HUZEK E STEFANO, 2009).

Chiavenato (2010) também aponta que a rotatividade implica em vários custos para a empresa, como custo de recrutamento e seleção; custo de registro; custo de treinamento; custos de desligamento, pelas verbas rescisórias e, ainda, a contratação de outro profissional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e conceituar os procedimentos metodológicos classificando-os quanto à natureza, objetivos, tipo de abordagem do problema e os procedimentos de coleta de dados que serão utilizados para a elaboração do projeto de análise dos índices de *turnover* em uma empresa de refeições coletivas sediada em Curitiba.

Segundo Mertens *et al.* (2010, p.14) “Recorrer à metodologia é indispensável e necessário a todo o momento na universidade, seja em um fichamento na graduação ou em um ensaio de pós-doutorado, não havendo espaço, portanto para elaborar tarefas acadêmicas fora da metodologia”.

Portanto a metodologia não indica somente o início ou o final do processo é através dela que se busca o conhecimento.

A utilização da ferramenta de gestão *benchmarking* neste estudo tem como objetivo coletar informações junto ao setor de atuação da empresa em que está sendo realizado o estudo, bem como verificar dentro da própria organização e nas regiões em que atua as unidades que concentram o melhor desempenho ou índices voltados à retenção de talentos dentro da organização relacionados à rotatividade de pessoas ou *turnover*.

Sendo assim pode-se verificar que através da metodologia se consegue ter conhecimento e pelo método se chega ao conhecimento científico.

3.1 Desenvolvimento da Pesquisa

Conforme análise do site e documentos da empresa pesquisada, ela atua no ramo de prestação de serviços em refeição coletiva e é sucessora de uma empresa de gestão familiar do mesmo seguimento. Em 1992, já com 12 anos de existência, foi adquirida por um grupo de empresários que a reorganizou implantando um novo sistema de gestão com uma nova visão sobre qualidade de serviço. Com isso a empresa deixou de comercializar refeições transportadas adotando o sistema de administração por unidade, essa mudança no processo produtivo, produzindo o alimento no local de consumo alavancou sua carteira de clientes.

Atualmente possui 84 (oitenta e quatro) unidades que estão distribuídas em 8 (oito) estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso

do Sul, Minas Gerais, Goiás e Bahia. Em sua sede administrativa locada em Curitiba estão os departamentos de apoio, suprimentos, marketing, qualidade, financeiro, controladoria, recursos humanos, suporte administrativo, assim como as coordenações dos restaurantes e Diretorias.

Na área operacional há 1100 (um mil e cem) funcionários que ocupam os cargos de: nutricionistas, gestores, cozinheiros, auxiliares, ajudantes, estagiários, entre outros.

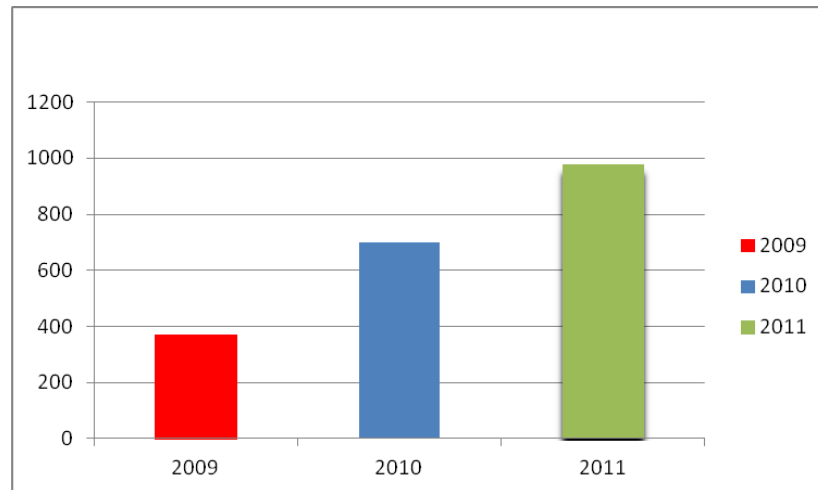
Para o desenvolvimento do trabalho foram utilizados os índices da pesquisa de clima organizacional da empresa pesquisada.

De acordo com Stock (2010) através do gerenciamento do clima organizacional é possível estabelecer uma comunicação clara e eficiente entre os funcionários e a empresa e, conforme Luz (2003) percebe-se mais uma vez a ligação do clima organizacional com o *turnover*, sendo este um dos indicadores de que algo pode estar afetando a motivação e retenção dos funcionários.

A pesquisa de clima organizacional é aplicada nos restaurantes pela equipe de recursos humanos através de um formulário próprio no primeiro semestre do ano e tem como procedimento a reunião da equipe em local adequado, normalmente utiliza o próprio restaurante; os formulários são distribuídos aos funcionários, sem distinção de hierarquia, o responsável por esse processo faz a leitura do formulário para esclarecer possíveis dúvidas. Ao término do preenchimento são encaminhados para o departamento de recursos humanos onde serão compilados. Os resultados obtidos são encaminhados para as diretorias operacional e financeira que farão uma análise separando situações pontuais das corporativas. As coordenações de posse dos resultados e em conjunto com a diretoria operacional tomam as ações utilizando as ferramentas de melhoria contínua 5W2H e PDCA, para melhorar o resultado e atingir a meta estabelecida.

O formulário de pesquisa de clima, conforme foi desenvolvido pela empresa sobre quatro aspectos: interpessoais, salariais, benefícios e de melhoria.

GRÁFICO 1: Número de funcionários



FONTE: Empresa pesquisada (2012)

QUADRO 3: Número de funcionários

2009	370
2010	700
2011	980

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

Observa-se que, com o crescimento da empresa pesquisada houve um aumento significativo do número de funcionários, o que corrobora consequentemente numa maior dificuldade em reter funcionários, bem como pode aumentar a rotatividade.

O quadro 4 (na sequência) apresenta a constituição do quadro de funcionários em relação às faixas de idade. observa-se que nos três anos pesquisados 69% dos funcionários concentram-se na faixa etária entre 23 a 42 anos. Observando-se, portanto que conforme esses dados à empresa pesquisada procura selecionar candidatos dentro de uma faixa etária que pode ser considerada não muito jovem, estando em uma linha de adultos em idade de assumir maiores responsabilidades, com mais experiência, o que pode influenciar de maneira positiva no índice de rotatividade.

QUADRO 4: Quanto a faixa etária

Faixa etária	2009	2010	2011
Até 22 anos	8%	9%	11%
23 a 27 anos	19%	19%	15%
28 a 32 anos	17%	20%	23%
33 a 37 anos	20%	19%	21%
38 a 42 anos	13%	12%	10%
43 a 47 anos	12%	14%	8%
48 a 52 anos	6%	5%	9%
53 a 57 anos	4%	1%	3%
58 a 62 anos	0%	1%	0%
63 anos acima	1%	0%	0%

FONTE: Empresa pesquisada

A seguir se faz considerações quanto ao gênero dos funcionários.

QUADRO 5: Quanto ao gênero

Gênero		2009	2010	2011
	Masculino	11%	10%	14%
	Feminino	89%	90%	86%

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

No quadro 5 observou-se que a força de trabalho está concentrada no gênero feminino, fator devido à atividade da empresa – prestadora de serviços na área de refeições coletivas - executadas dentro de cozinhas e culturalmente relacionadas à mulher, a contratação não está atrelada ao nível educacional e sim à experiência adquirida. Portanto o gênero masculino está mais concentrado nas funções administrativas e almoxarifado, onde somente 5% dessa população está na função de cozinheiro.

Quanto ao Tempo de Permanência na Empresa Pesquisada, tem-se o quadro 6, que mostra o ciclo de permanência dos funcionários na empresa.

QUADRO 6: Tempo de serviço na empresa

TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA		2009	2010	2011
	0 a 06 Meses	25%	29%	32%
	6 a 12 Meses	21%	21%	12%
	+ de 1 Ano	19%	16%	15%
	+ de 2 Anos	30%	27%	32%
	+ de 5 Anos	5%	7%	9%

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

Conforme estes dados observa-se que o índice de funcionários com menor tempo de serviço é de 44% e está relacionado ao crescimento da empresa, bem como, o tempo de permanência de funcionários com mais de 1 ano na empresa, aumentou para 56% em 2011, demonstrando-se como um resultado positivo.

O quadro 7 (na sequência), apresenta as funções dentro da área operacional e o percentual de funcionários por função ocupada dentro desta área.

A área operacional que corresponde a 90% do quadro total da empresa.

Aprofundando a análise dos dados apresentados constata-se que 21,4% correspondem a funções de liderança e 78,6% corresponde a funções exclusivamente operacionais: ½ oficial, ajudante e auxiliar de cozinha. Conforme comenta o gestor de RH o maior índice de *turnover* esta concentrado na função auxiliar de cozinha que corresponde a 52% do quadro operacional.

QUADRO 7: Percentual de funções em relação ao quadro total da empresa na área operacional

Percentual de funções em relação ao quadro total da empresa na área operacional					
Gestor	Chefe de cozinha	Cozinheiro	1/2 oficial	ajudante de cozinha	auxiliar de cozinha
7,2%	1,2%	13,0%	10,9%	15,5%	52,2%

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

Através do quadro 8 verificou-se que o maior número de funcionários possui o menor grau de escolaridade e está dentro das funções de ½ oficial, auxiliar e ajudante de cozinha, perfazendo um total de 40% que não completaram o ensino

fundamental e a existência de 1% de analfabetos. Nestas funções é necessário o ensino fundamental para leitura das instruções de trabalho do dia definidas pelo cozinheiro.

QUADRO 8: Funções em relação ao nível de escolaridade

Funções em relação ao nível de escolaridade						
Faixas de instrução	Gestor	Chefe de cozinha	Cozinheiro	1/2 oficial	Ajudante de cozinha	Auxiliar de cozinha
Analfabeto	-	-	-	-	-	1,0%
Fundamental incompleto	-	1,0%	6,0%	21,0%	15,0%	4,0%
Fundamental completo	-	90,0%	25,0%	69,0%	75,0%	82,0%
Ensino médio incompleto	-	-	-	9,0%	8,0%	3,0%
Ensino médio completo	10,0%	9,0%	69,0%	1,0%	2,0%	10,0%
Graduação	90,0%	-	-	-	-	-

FONTE: Empresa pesquisada (2012).

Nas funções de liderança (cozinheiro) 25% possuem ensino fundamental completo e 69% possuem ensino médio completo, verificando a descrição desse cargo nesta função o funcionário tem de realizar avaliação de preparações do cardápio do dia unidade e análise dos custos após a execução para saber se foi realizado dentro das metas planejadas e controlando o desperdício.

O chefe de cozinha é o instrutor da empresa, responsável pelo desenvolvimento, qualificação e capacitação dos demais, sendo que para exercer essa função há necessidade do ensino fundamental completo, além da experiência na área.

A função de gestor responde tecnicamente pela unidade na qual está lotado, a responsabilidade desta função exige que seja graduado em nutrição. Existe uma pequena porcentagem somente com ensino médio completo respondendo nesta função e conforme relatado pelo gestor de RH e o coordenador operacional, a empresa tem como premissa contratar somente funcionários com ensino fundamental completo nas funções base (auxiliar, ajudante e ½ oficial) e ensino médio completo nas funções de liderança (cozinheiro e chefe de cozinha). Porém, esta premissa teve de ser revista devido à expansão da empresa atingir regiões onde o nível de escolaridade local está abaixo do exigido. Diante desse fato a

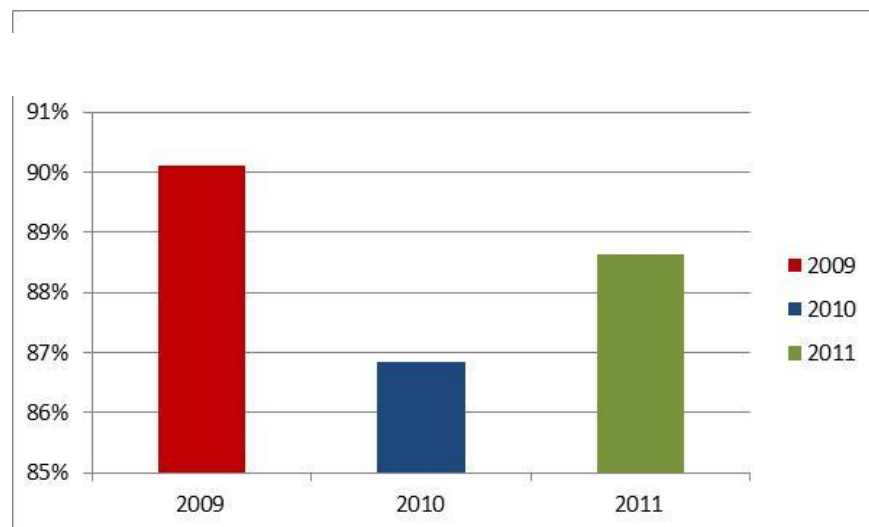
empresa buscou através de instituições locais meios para qualificar esses funcionários, mesmo assim a adesão deles é baixa, por se tratar de a maioria ser do gênero feminino e após o trabalho ainda terem de exercer as funções do lar.

A falta de condições de análise faz com que o funcionário troque de emprego por pequenas diferenças de salário em valor nominativo, não avaliando os benefícios oferecidos pela empresa, fato este o que leva muitas vezes o ex-funcionário querer retornar ao emprego.

Para o levantamento do nível de escolaridade foi selecionado somente as funções relativas à área operacional que exercem atividades nas unidades (restaurantes), não levando em conta os funcionários das demais áreas da empresa.

Os aspectos interpessoais buscam identificar situações pessoais que venham a interferir no desenvolvimento da atividade do funcionário. Na análise comparativa entres os últimos três anos apresenta uma queda de 3% de 2009 para 2010 e uma recuperação em 2011 de 2%, conforme apresenta o Gráfico 2

GRÁFICO 2: Aspectos Interpessoais/funcionais



FONTE: Empresa pesquisada (2012).

Os percentuais demonstrados no quadro 9 se referem à satisfação dos funcionários aos aspectos interpessoais/funcionais. A premissa usada para levantar o número de satisfeitos é a somatória de ótimo e bom, conseqüentemente os índices apontados como regular e ruim refere-se aos insatisfeitos.

QUADRO 9: Aspectos Interpessoais/Funcionais

Aspectos Interpessoais/Funcionais	2009	2010	2011
Como você se encontra em relação a sua vida?	84%	81%	81%
Como você considera a Empresa onde trabalha?	93%	93%	90%
Como você avalia sua Unidade?	94%	87%	90%
Como você considera o trabalho que faz?	88%	84%	86%
Qual o seu interesse em permanecer na empresa?	96%	92%	94%
Como é seu relacionamento com a Chefia?	80%	76%	78%
Como é seu relacionamento com os Colegas?	91%	87%	91%

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

Portanto, o quadro 9 aprofunda a análise do gráfico 2 demonstrando as questões onde se observa que o item de relacionamento com a chefia interfere diretamente no resultado dos aspectos interpessoais, conforme relatado pelo gestor de RH, em 2010 a empresa melhorou seus índices de relacionamento interpessoal depois que contratou uma empresa especializada para treinar e capacitar seus gestores.

O objetivo foi avaliar a visão do funcionário sobre o salário recebido em relação à função que atua; em 2010 o gráfico 3 mostra um índice de insatisfação de 52% em relação ao ano anterior, no ano seguinte houve uma redução de 4%.

GRÁFICO 3: Aspectos de Salários



FONTE: Empresa pesquisada

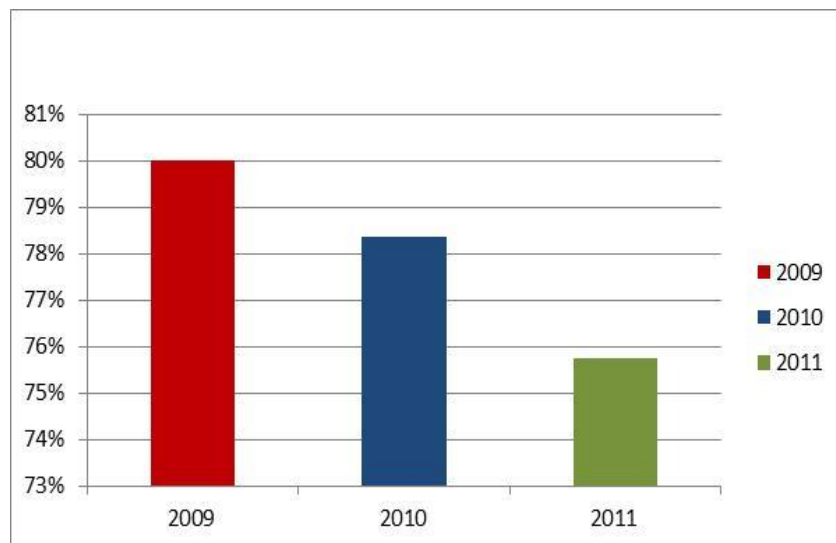
Este resultado veio através da pesquisa de clima organizacional onde é feito a seguinte pergunta: Como você considera seu salário?

Com este resultado negativo a empresa pesquisada, através de um plano de melhoria, buscou formas de elevar a satisfação dos funcionários. Conforme comenta o gestor de RH questionado durante a pesquisa, de maneira direcionada:

O primeiro passo foi mapear os salários por região comparando com o piso de categoria local e da empresa cliente. Em seguida, foi criada uma tabela de cargos e salários onde cada função teria três níveis salariais, permitindo que funcionários com maior tempo de casa tivessem um salário maior ao do recém-ingresso. Depois de realizado, esses ajustes foram levados ao conhecimento de todos, bem como, na mesma época elaborado um demonstrativo com o valor real do salário recebido e seus benefícios.

Os aspectos de benefícios identificam a satisfação dos funcionários em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, os quais são: assistência médica, odontológica e farmácia. Observa-se uma queda considerável no índice de satisfação nos últimos 3 anos.

GRÁFICO 4: Aspectos de benefícios



FONTE: Empresa pesquisada (2012)

Observa-se uma queda consecutiva da satisfação dos funcionários sobre esse aspecto e, aprofundando a análise dos dados apresentados no gráfico 4 no quadro 10, observa-se que a insatisfação com os benefícios recebidos se apresenta especificamente no item assistência médica, embora a empresa tenha um prestador de serviço bem conceituado. Segundo o gestor de RH os motivos da insatisfação

pelos funcionários são: 1) o desconto em folha de 25% a título de co-participação no benefício, desconto somente quando utilizado. 2) O funcionário tem a opção de incluir seus dependentes no benefício, o valor debitado é integral, se tornando inviável devido ao salário recebido. 3) Falta de médicos credenciados em cidades de pequeno porte.

A PLR (Participação nos lucros e Resultados) está condicionada a três fatores: resultado financeiro da unidade-restaurante, pesquisa de satisfação do cliente realizada todo semestre e resultado geral da empresa. Com o crescimento a empresa realizou investimentos em novos contratos que afetou no resultado geral, reduzindo o valor para a distribuição.

QUADRO 10: Aspectos de benefícios

Aspectos de Benefícios	2009	2010	2011
Como você avalia a Assistência Médica?	47%	44%	48%
Como você avalia a Assistência Odontológica?	83%	82%	77%
Como você avalia o convenio farmácia?	83%	84%	84%
Como você avalia a Cesta Básica?	87%	89%	83%
Como você avalia nosso PLR?	80%	76%	70%

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

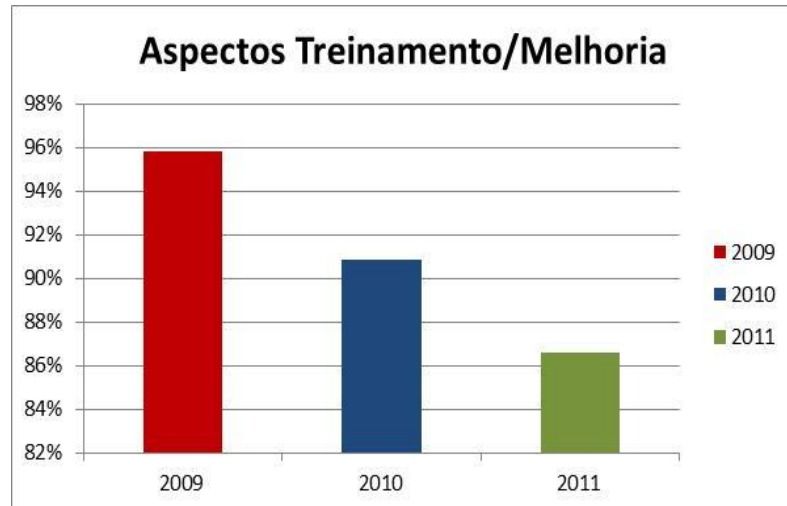
3.2 Aspectos de Treinamento e Melhorias.

Buscam identificar a visão do funcionário sobre os treinamentos que está recebendo, assim como a importância destes no seu desenvolvimento profissional.

Aprofundando a análise do gráfico 5, no quadro 11 (na sequência), observa-se uma insatisfação em relação aos uniformes, gerada pela exigência de uso de vestimentas fornecidas pelo cliente da empresa pesquisada e que não são confeccionados dentro das normas e padrões para cozinhas de restaurantes - exigência essa, feita pela cliente, quando no fechamento do contrato, bem como a empresa passou a prestar serviços em regiões de temperatura mais altas e os uniformes fornecidos são fabricados na região sul e conseqüentemente para esse clima. Em relação ao treinamento, o descontentamento se deu com a mudança do cronograma pelo setor de treinamento, devido ao crescimento da empresa pesquisada, o departamento não conseguiu manter os treinamentos e reciclagem

que era trimestral, passando no ano de 2010 para semestral e em 2011 anuais. (Analisado juntamente com o gestor de RH e o diretor operacional da empresa).

GRÁFICO 5: Aspectos de Treinamento e Melhorias



FONTE: Empresa pesquisada (2012)

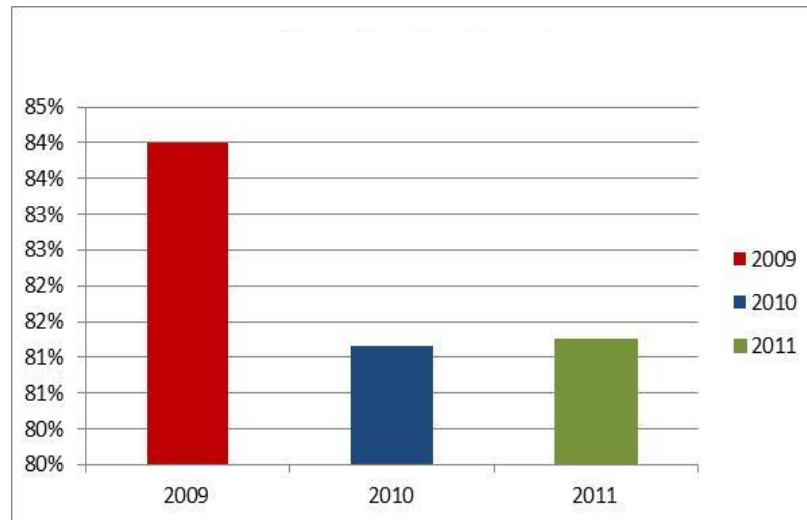
QUADRO 11: Aspectos de Treinamento e Melhorias

Aspectos de Treinamento e Melhorias	2009	2010	2011
Como você avalia a situação de segurança no trabalho?	86%	83%	87%
Como você avalia os Uniformes?	78%	80%	78%
Como você avalia o Treinamento recebido?	69%	58%	62%

FONTE: Empresa pesquisada

Como análise final da pesquisa de clima organizacional, percebe-se através do gráfico 6 a queda de resultados de 2009 para 2010, com uma pequena elevação em 2011. A qual está diretamente ligada ao crescimento da empresa, quando comparados o resultado geral da pesquisa de clima organizacional com o índice de rotatividade de pessoas, verificou-se que mesmo com o resultado abaixo da meta estabelecida não houve influência direta neste, pois a sua variação foi positiva e a pesquisa apresentou uma variação negativa.

GRÁFICO 6: Resultado Geral



FONTE: Empresa pesquisada (2012)

Aplicada no processo de desligamento do funcionário, independente se foi solicitado pelo funcionário ou dispensado pela empresa, tem como objetivo identificar os motivos relacionados as desligamento do funcionário.

Observa-se conforme quadro 12 (na sequência) que os desligamentos solicitados ou dispensados estão concentrados nos itens salário recebidos, pressão no trabalho e mudança de emprego.

O salário pago pela empresa pesquisada está relacionado ao preço de venda de seu produto (refeições) neste caso o percentual direcionado à mão de obra corresponde a 30% do valor da refeição, limitando a faixa salarial dos funcionários, mesmo a empresa praticando salários acima do piso da categoria, apresenta um índice considerável de pedido de desligamento.

A pressão no trabalho é outro fator que elevou o índice no último ano e está relacionada à carga horária, ritmo de trabalho exigido, normas, regulamentos e controles e que muitas vezes o funcionário não consegue se adaptar.

Outro motivo de pedido de desligamento é o tempo de deslocamento de casa para o trabalho e vice e versa.

O descontentamento com o salário, a pressão no trabalho e o tempo de deslocamento, faz com que a empresa tenha um alto índice de desligamento levando o funcionário a buscar emprego em outro ramo de atividade.

QUADRO 12: Entrevista de desligamento

Entrevista de Desligamento	2009	2010	2011
Forma como era tratado pelo gestor	3%	2%	4%
Não receber retorno sobre desempenho	4%	6%	3%
Salário recebido	20%	22%	9%
Oportunidade de carreira insuficiente	5%	6%	6%
Comunicação com a empresa	1%	1%	2%
Pressão no trabalho	10%	11%	12%
Horas de trabalho (escala)	6%	7%	5%
Falta de treinamento	2%	3%	1%
Condições de trabalho (Seg. Limpeza)	0%	1%	0%
Não se sentir parte da equipe	5%	5%	6%
Rotatividade da equipe ou gestor	1%	1%	1%
Mudança de cidade	5%	5%	7%
Mudança de emprego	10%	12%	20%
Mudança de turno	2%	1%	3%
Doenças Familiares	5%	6%	9%
Outros	8%	9%	10%

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

3.3 Comparação Entre Empresas do Setor - *BENCHMARKING*

O quadro 13 demonstra a rotatividade da empresa pesquisada nos últimos 3 anos. Em 2011 os meses com os maiores índices foram agosto com 10,5%, junho com 9,5% e maio com 9,2%. Segundo as informações do diretor operacional, os índices registrados acima da média podem ser considerados como pontuais, e estão relacionados a dois contratos que se iniciaram nos primeiros meses do semestre, quando ocorreu aumento no volume de contratação, influenciando a rotatividade dos meses posteriores.

QUADRO 13: Rotatividade da empresa nos últimos 3 anos (%)

Mês/ano	2009	2010	2011
Janeiro	6,8%	6,9%	8,6%
Fevereiro	8,7%	8,0%	7,4%
Março	7,0%	9,9%	8,3%
Abril	9,7%	10,0%	7,6%
Maio	8,7%	7,4%	9,2%

Junho	5,8%	6,0%	9,5%
Julho	6,8%	7,8%	8,1%
Agosto	9,9%	6,5%	10,5%
Setembro	7,6%	7,9%	8,0%
Outubro	7,2%	5,4%	8,6%
Novembro	8,0%	6,2%	6,4%
Dezembro	9,7%	5,2%	6,4%

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

Aprofundando a análise no quadro 14, observa-se que nos últimos anos a empresa pesquisada apresentou uma média de 7,83% de rotatividade, mesmo que este índice esteja acima da meta estabelecida de 4% ela apresenta resultados melhores do que outras empresas do mesmo seguimento, mesmo quando comparados com demais empresas prestadoras de serviços como limpeza e conservação, os resultados ainda permanecem melhores para a empresa pesquisada.

QUADRO 14: Comparação entre empresas do setor

Ano		2009	2010	2011
Empresa pesquisada		8%	7,30%	8,20%
Empresa do mesmo seguimento	A	-----	10%	12%
	B	12%	13%	14%
	C	11%	17%	15%
Empresas prestadoras de serviços		-----	8%	10%

FONTE: Empresa pesquisada/ABERC*/SEERC**

A entrevista foi realizada com a Gestora de RH que atua na área há aproximadamente 10 anos e tem experiência em empresas nacionais e multinacionais de prestação de serviços.

Quando questionada sobre o índice de rotatividade/*turnover* diz que se trata de um índice relativamente alto, que sugere problemas no quesito retenção de pessoas. E embora o índice seja alto é aceitável, porém não é bem visto pela área de RH da empresa, pela diretoria, coordenação e clientes.

De acordo com a Gestora, diversos problemas são acarretados pelo alto índice de *turnover* na empresa, dentre os quais cita custo financeiro, desmotivação da equipe e desgaste da imagem perante o cliente.

Os fatores externos como o mercado aquecido, vêm fazendo com que a empresa perca mão de obra para outros seguimentos que oferecem salários e carga horária melhor.

Segundo a gestora a empresa deveria direcionar suas ações para redução do *turnover*, através de treinamento dos colaboradores contratados, avaliação concisa do período de experiência, política de cargos e salários, plano de carreira, política de benefícios entre outras.

O quadro 15 (na sequência) demonstra os percentuais de rotatividade de 2011, englobando todas as unidades sem distinção de região ou atividade do cliente. Os resultados apresentados tiveram como parâmetro a meta de 4% que foi estabelecida pela empresa pesquisada.

QUADRO 15: Comparação entre unidades

Não houve registro	43%
Menor ou igual meta (4%) estabelecida	8%
Acima da meta até 10%	16%
Acima de 10%	33%

FONTE: Empresa pesquisada (2012)

Verifica-se que em 43% dos restaurantes não houve alterações em seu quadro de funcionários, 8% tem uma rotatividade dentro do aceitável, mas 49% esta acima da meta e isto representa um custo elevado para a empresa.

Analisando o comparativo entre as unidades, constata-se que aquelas que ficaram dentro da meta de rotatividade estabelecida pela empresa, são as que mantêm em seu quadro de funcionário os gestores formados dentro da organização, e o que se percebe é que existe um vínculo entre estes, a chefia e subordinados e que essas unidades estão locadas em regiões onde a oferta de emprego é limitada.

4 CONCLUSÃO

Os dados disponibilizados pela empresa são referentes aos últimos três anos e constatou-se que nesse período a empresa teve um crescimento em relação ao número de novas unidades e conseqüentemente no número de funcionários. O mercado aquecido e a não reestruturação da equipe de apoio também tiveram influência no resultado da pesquisa.

Com relação aos dados gerais dos funcionários que trabalham na empresa, verificou-se que a maioria está na faixa etária de 23 a 42 anos, prevalecendo pessoas do sexo feminino, e a maior parte trabalhando a menos de um ano na empresa, fator esse relacionado ao crescimento da mesma bem como a contratação de novos funcionários. Outro fator observado é que maioria dos funcionários possui somente o ensino fundamental completo, visto que a empresa possui vários controles que devem ser preenchidos e analisados diariamente exigindo um nível maior de conhecimento.

Com relação a salários oferecidos pela empresa, à análise das pesquisas demonstra que a maioria responde que está insatisfeito, apesar deste índice ter diminuído 4% na última pesquisa. Quanto aos benefícios, foi verificada uma queda acentuada com relação à satisfação destes no período, constatando-se que a falta de informação faz com o que o funcionário troque de emprego por pequenas diferenças de salários em valor nominativo, não avaliando os benefícios (valor agregado) que a empresa oferece.

No que compete à questão salarial, a empresa oferece um salário 5% mais alto que a categoria (piso salarial do setor) e possui benefícios como assistência médica, odontológica, convênio farmácia, cesta básica, e participação nos lucros.

Nos aspectos de treinamentos e melhorias, a pesquisa revela que a maioria está insatisfeita com os uniformes fornecidos pela empresa. O descontentamento e insatisfação são mais visíveis nas novas unidades devido às diferentes condições de temperaturas, pois os uniformes fornecidos são confeccionados com padrão esta

Outro fator da pesquisa analisada é o de relacionamentos interpessoais/funcionais da empresa. Este índice demonstrou uma redução na insatisfação por parte dos funcionários. Nas visitas realizadas as unidades da empresa, foi constatado que o fator relacionamento com os líderes, gestores e

colegas de trabalho é muito importante para esses profissionais. Um clima organizacional com aspectos positivos, motiva e também pode garantir a continuidade das pessoas na empresa.

Ao verificar as entrevistas de desligamento, ficou constatado que os motivos da maioria das pessoas que se saem da empresa estão concentrados nos itens salários recebidos, pressão no trabalho e mudança de emprego.

Com o estudo feito e os dados da empresa pesquisada, conclui-se que o que mais interfere para o aumento do índice de *turnover*, são os fatores externos, onde sem tem uma maior porcentagem comparada com os fatores internos. Mesmo com o resultado *do turnover* acima da meta estabelecida pela empresa, quando comparado com o mercado, se torna aceitável.

O índice de rotatividade da empresa é 8,2% que corresponde a 88 funcionários, mensalmente a empresa gasta com rotatividade o equivalente a R\$ 22.000,00, ou aproximadamente R\$ 264.000,00, anuais.

A conclusão é que apesar do índice da empresa pesquisada ser de 8,2% em 2011, acima da meta estabelecida por ela, em seu planejamento anual, é considerado normal quando comparado com outras empresas do setor e de acordo com os dados levantados junto a ABERC e sindicatos da categoria.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Eudio Braz do. **Desafios e Implicações do Turnover Acelerado**. Disponível em: <http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/recursos-humanos/desafios-eimplicacoes-do-turn-over-acelerado/>>. Acesso em 21/10/11.

BISPO, Patrícia. **A valorização de talentos leva à redução significativa de Turnover**.

Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html>. Acesso em: 25/11/ 2011.

BISPO, Carlos A. F. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. **Revista Scielo**: Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 24/03/2012.

BISPO, Patrícia. **Prestadoras de serviços recorrem à tecnologia**. 10/09/2003.

Disponível em:< http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Informe_Publicitario/3620/prestadoras-de-servicos-recorrem-a-tecnologia.html>. Acesso em: 24/05/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: **O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FERREIRA, Maria Luisa Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias.

Antecedentes de Intenção de Rotatividade: Estudo de um Modelo Psicossocial.

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>> Acesso em: 20/11/2011.

HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto. **Rotatividade em Hospitais**

Filantrópicos da Região Centro Sul do Paraná. Disponível em:

http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabal

ho =729> - < [http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado /trabalhos PDF/729.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhos/PDF/729.pdf)>. Acesso em: 22/11/2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**; 1ª ed., São Paulo, Saraiva, 2005.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga, TONELLI, Maria José. **Revista Administração Contemporânea** vol.5 no.2 Curitiba May/Aug. 2001 - O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos, O ARH NO BRASIL.

LIPPEL, Isabela Laginski. **Gestão de Custos em Restaurantes Utilização do Método ABC**. Dissertação de Mestrado – UFSC, Florianópolis, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 4ª Reimpr. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALIK, Ana Maria; JÚNIOR, David Braga; BRAGA, Douglas Gerson; SILVA, José Carlos. **Saúde e Cidadania Para gestores municipais de serviços de saúde: Gestão de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/saude_cidadania_volume09.pdf> Acesso em: 22/11/2011.

MERTENS, Roberto S.K., *et al.*. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa, linguagem e método**. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOBLEY, W. H. *Turnover*: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, Sidney T. de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo, Pioneira, 1996.

SANT'ANA, H.M.P., AZEREDO, R.M.C; CASTRO, J.R. **Estudo Ergonômico em serviços de alimentação. Saúde em debate**, Rio de Janeiro, nr 42, março, p. 45-48, 1994.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover : como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula, **A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem**: um enfoque da ergonomia. 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STOCK, Fabiani, S. **A Gestão do Clima Organizacional**. Artigonal, Diretório de Artigos Gratuitos, 07 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/a-gestao-do-clima-organizacional-2569112.html>>. Acesso em: 23/03/2012.

WERTHER, Willian B. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983