

IMPACTO DA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS NOS RESTAURANTES DA CIDADE DE GRAMADO – RS

Karen Cristiane Lubenow¹
Paulo Eduardo Rosselli Wünsch²

RESUMO

Na cidade de Gramado/RS, verifica-se grande fluxo de turistas que vem em busca das magníficas atrações da cidade e do bom atendimento dos estabelecimentos comerciais, porém os empresários do ramo gastronômico estão enfrentando dificuldades em manter completo seu quadro de funcionários. Partindo desta premissa, busca-se através deste estudo demonstrar qual o impacto causado pela rotatividade de funcionários na gestão operacional, financeira e nos resultados dos restaurantes da cidade de Gramado/RS. Através de uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, realizada mediante questionários aplicados, na sua maioria pessoalmente nos estabelecimentos, durante o mês de junho de 2014, coletaram-se dados de 44 restaurantes de Gramado/RS. Este estudo possibilitou demonstrar que a rotatividade nos restaurantes de Gramado/RS apresenta um índice bastante representativo, no qual se pode identificar um elevado custo extra para os estabelecimentos com mão de obra e capacitação. No entanto, este valor financeiro não foi possível mensurar devido à falta de controle por parte dos responsáveis. Outro fator observado é o de que há dificuldades em manter o nível de qualidade esperado no atendimento aos clientes, impactando, assim, no resultado da empresa. **Palavras-chave:** Rotatividade. Recursos Humanos. Contabilidade de Recursos Humanos.

ABSTRACT

In Gramado/RS, there is a great movement of tourists who come in search of the magnificent sights of the city and good service commercial establishments, but the gastronomic sector entrepreneurs are struggling to maintain its full staff. On this assumption, we seek through this study demonstrate that the impact of employee turnover on operational management, financial management and results of the restaurants of the city of Gramado/RS. Through a descriptive quantitative approach, performed through questionnaires, mostly applied in person, during the month of June 2014, we collected data from 44 restaurants in Gramado/RS. This study allowed us to demonstrate that the turnover in restaurants Gramado / RS has a very representative index, in which one might identify a high extra cost manpower and training. However, it was not possible to measure these costs due to lack of control in these companies. Another observation is that there are difficulties in maintaining the level of quality expected in customer service, impacting thus the company's results. **Keywords:** Turnover. Human Resources. Accounting Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

Devido ao grande número de oferta de emprego no setor da gastronomia de Gramado/RS, os colaboradores têm oportunidade de buscar cargos e salários que lhes convém, causando assim uma dinâmica de entradas e saídas das empresas, a qual chamamos de rotatividade ou *turnover*. Enquanto isso ocorre em pequenas quantidades pode até ser saudável para a organização, porém quando foge do controle administrativo e gerencial, pode trazer grandes custos para a empresa causando impacto nos seus resultados.

Conforme informação do Jornal NH, a cidade de Gramado/RS recebeu pelo quinto ano consecutivo o prêmio de melhor destino de inverno, com isso o fluxo de turistas deve continuar em crescimento e os restaurantes da cidade de Gramado/RS devem se preocupar com o bom atendimento aos clientes.

Com o grande número de ofertas de emprego, nota-se que as empresas estão bem flexíveis às contratações, porém as dificuldades estão nos candidatos que não possuem experiência para os cargos oferecidos, além de uma parcela sofrer com as limitações das leis trabalhistas que impedem menores de 18 anos de trabalharem neste setor, conforme artigo 7º da Constituição Federal, ou ainda não têm bom histórico de permanência nos empregos.

Justifica-se este trabalho por se perceber nos escritórios contábeis que os empregadores estão sempre contratando profissionais com ou sem experiência, e que a maioria dos colaboradores não permanecem por muito tempo na empresa, caracterizando assim a alta rotatividade dentro dos restaurantes.

Esta rotatividade gera um custo de rescisões alto às empresas, que dificilmente conseguem completar o quadro de funcionários, ou seja, estão sempre com déficit de colaboradores e, para atender a todos os clientes, acabam contratando funcionários informais, o que gera mais um custo adicional.

Além do alto custo com *turnover* na empresa, os responsáveis precisam se ocupar de um tempo maior para o recrutamento e incluir também o custo com a seleção e a capacitação dos mesmos.

Conforme Chiavenatto (2008), as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização são o único recurso vivo e dinâmico da mesma, trazem suas habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos. Tornando-se, assim, extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiências e motivação.

Deve-se levar em conta que empresas e empregados têm interesses desiguais: enquanto os colaboradores buscam receber o máximo possível pelo seu trabalho, as empresas preocupam-se em cumprir seus objetivos de produtividade e lucratividade (MARRAS, 2000). Para um melhor retorno de seus colaboradores é recomendado designar uma pessoa responsável pela avaliação dos funcionários da empresa, assim eles também têm uma referência a seguir e a certeza do papel que devem cumprir dentro da organização (CHIAVENATO, 2008).

O presente artigo visa identificar e analisar, através de pesquisa realizada com empresários e gerentes de restaurantes da cidade de Gramado/RS, como estes empresários reagem diante da rotatividade de funcionários, quais os custos deste *turnover* e como esse afeta os resultados contábeis e financeiros dos restaurantes de Gramado/RS, apontando maneiras de qualificação e permanência dos funcionários nas organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão de pessoas

Desde o princípio das organizações as pessoas vêm sendo vistas como um recurso a ser administrado. Apesar de grandes mudanças na área produtiva, o conceito de gestão de pessoas ainda tem como principal objetivo o controle das pessoas (DUTRA, 2002).

Aos poucos os estudos organizacionais mostraram que o ser humano não é totalmente controlável e previsível, portanto sempre haverá um grau de incerteza associado à gestão de pessoas (MOTTA E VASCONCELOS, 2009).

Um dos desafios mais importantes e abrangentes enfrentados pelas organizações hoje em dia é a adaptação das diferenças entre as pessoas. A diversidade da força de trabalho significa que as organizações estão se tornando mais heterogêneas em termos de raça, etnias e sexo de seus participantes. Administrar esta diversidade se tornou uma questão importante em todo o mundo (ROBBINS, 2005).

A gestão de pessoas tem como objetivo garantir à empresa recursos humanos disponíveis, adequados e motivados para seus objetivos, estando em

comum acordo como as atividades operacionais e organizacionais da mesma (TOLEDO E MILIONI, 1986).

Em tempo de escassez de mão de obra, bons salários e benefícios não serão suficientes para encontrar e manter profissionais talentosos. Será preciso novas técnicas de recrutamento, manutenção e modificações organizacionais para atender necessidades dos mais velhos e motivar os jovens. Com o mercado de força de trabalho escassa, os gestores precisam muito entender e saber lidar com seu capital humano (ROBINS, 2005).

A gestão de pessoas deve ser integrada e as políticas que formam devem atender a expectativa da empresa e das pessoas ao mesmo tempo, tendo assim uma relação produtiva entre ambos (DUTRA, 2002).

Segundo pensamento de Dutra (2002, p. 17), classifica-se gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambos possam realizá-las ao longo do tempo”.

Gestão de pessoas trata-se de uma função gerencial que busca a cooperação das pessoas que atuam na organização visando objetivos tanto organizacionais como pessoais (GIL, 2007).

Partindo da ideia que as pessoas são o principal ativo da organização, as empresas devem aperfeiçoar e buscar retorno sobre seus investimentos de todos os colaboradores, procurando crescer, prosperar e manter sua continuidade juntos, visando alcançar os objetivos organizacionais e individuais, enfatizando que esses ativos são capazes de aumentar ou diminuir as forças ou fraquezas de uma organização (CHIAVENATO, 2008).

O setor de recursos humanos tem como objetivo administrar as relações entre organização e as pessoas, hoje tratadas como parceiras do negócio e não como meros recursos da organização (RIBEIRO, 2005).

Devido às rápidas mudanças da globalização, as empresas possuem maior competitividade e uma das vantagens está em como utilizar e aproveitar o conhecimento das pessoas, fazendo com que essas tragam resultados mais rápidos e soluções e serviços inovadores (RIBEIRO, 2005).

Segundo Ribeiro (2005), busca-se administrar com as pessoas, ou seja, não desconsiderar as ideias dos colaboradores que estão dentro da organização visando a manutenção e prosperidade do seu negócio. Ainda Ribeiro (2005), acredita que

quem atua na área de recursos humanos deve transmitir aos funcionários os valores da empresa, visando melhoras nos resultados da organização.

Conforme pensamento de Gil (2007), o setor de serviços vem apresentando um grande índice de crescimento em relação aos demais setores da economia, fato que se deve a muitos fatores como preferências dos consumidores, alteração legislativa, avanços científicos e tecnológicos.

Para o bom desempenho das atividades, o setor de serviços requer profissionais cada vez mais capacitados. Isso significa que o processo de seleção deve ser mais rigoroso e que a capacitação deve ser mais constante e com maior valor (GIL, 2007).

2.2. Motivação

O investimento em capital humano é sempre garantia de retorno. Colaboradores motivados e engajados buscam por desafios e oportunidades, são mais produtivos e, como consequência, trazem mais retorno para a organização. A lógica da motivação é simples, os integrantes da equipe devem estar engajados e ter em comum o propósito da empresa (MARQUES, 2014).

Pode-se compreender motivação como aquilo que impulsiona as pessoas a realizarem determinadas ações, este impulso pode ser provocado por estímulos externos ou do próprio indivíduo, ligado ao que ele pensa, acredita e prevê, sendo assim forças ativas e impulsionadoras em busca de determinadas metas (MARRAS, 2000).

Ressalta Gil (2007, p. 202), “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir.” Ainda, conforme o autor, sabe-se que a motivação sempre terá uma necessidade e não é possível afirmar que uma pessoa motiva a outra, até mesmo porque cada um possui motivações próprias devido as suas necessidades.

Quando a empresa se dispõe a trabalhar a questão motivacional para atingir seus objetivos, seus gestores devem certificar-se da existência de certas premissas no ambiente organizacional, como: Credibilidade da administração com seus colaboradores e transparência para iniciar uma plataforma motivacional; Sintonia entre todas as partes da organização, pois se os trabalhadores não compartilharem da mesma ideia os resultados podem ser negativos; Respeito, o sentimento mútuo

de respeito entre os colaboradores e os empregadores são essenciais para bons resultados dos objetivos (MARRAS, 2000).

A motivação de uma pessoa depende da força de seus desejos e esses é que impulsionam o comportamento do indivíduo, a necessidade mais forte em determinado momento é o que o conduzirá em suas atividades. Sempre que um objetivo é alcançado, a força deste motivo é eliminada fazendo com que outras necessidades se tornem mais importantes (GIL, 2007).

Precisa-se enfatizar que a motivação busca fazer com que os colaboradores apliquem nas suas funções todas as suas forças motivacionais, uma vez que, quanto mais o empregado se sentir valorizado, mais será comprometido em cumprir suas metas diante da organização (MARRAS, 2000).

Para Ribeiro (2005), a motivação é aquilo que consegue levar alguém a um determinado comportamento, constituindo um recurso essencial para levar os aprendizes a atingirem espontaneamente os objetivos propostos.

2.3. Rotatividade

As pessoas que ingressam e deixam a organização, assim como a movimentação interna da mesma, caracterizam rotatividade. O controle da rotação de saída de pessoal é indispensável para a organização dos recursos humanos das empresas, sendo calculado pelo número de saídas do período dividido pela população média no período (TOLEDO E MILIONI, 1986).

A movimentação de colaboradores entrando e saindo da empresa é chamada de rotação de recursos humanos ou *turnover*. Quando esta rotação é pequena, considera-se saudável para a organização, porém deve-se ficar atento quando a rotação aumentar, devido às despesas operacionais envolvidas com as novas admissões e com as demissões, agregando também às despesas de integração e treinamento dos novos colaboradores. Estes custos não são reconhecidos facilmente, pois são ocultos e diferentes para cada novo colaborador, tornando-se necessário um controle rígido das despesas da empresa (PONTES, 2008).

Sendo a rotatividade de funcionários um tema muito discutido nas organizações modernas, os gestores vêm percebendo que para se diferenciarem competitivamente precisam investir na qualidade da prestação de serviços, não gerando assim insatisfação do cliente (MENDONÇA, 2008).

Uma empresa que possui muita troca de funcionários só tem a perder com isso, pois os novos funcionários precisam de maior atenção e acabam por atrapalhar o rendimento dos outros colaboradores, além de perder todo o tempo dedicado a ele no caso de rescisão, gastando mais com a contratação de outro colaborador. O *turnover* gera muitos gastos para a empresa, pois ela perde o treinamento e investimento com o funcionário, além de deixar de oferecer a seus clientes um atendimento mais qualificado (SCHWITZER, 2008).

Conforme Gil (2007), a partir do momento que se reconhece como principal capital da empresa o intelectual, deve-se admitir que a empresa estará cada vez mais propícia a perder seu melhores talentos para outras organizações. Entretanto, para que isso não ocorra e não prejudique o crescimento da empresa, será necessário criar situações para que o colaborador deseje permanecer na organização, sentindo que sua contribuição é importante para seu crescimento profissional e pessoal (GIL, 2007).

Conforme Pontes (2008), a fórmula normalmente utilizada para o cálculo da rotatividade é:

$$I_R = \frac{\frac{(D+A)}{2}}{\frac{(N_i+N_f)}{2}} \times 100$$

Onde:

IR = Índice de rotatividade

D = Demissões

A = Admissões

Ni = Número de funcionários no início do período

Nf = Número de funcionários no final do período

Quando este índice é alto, serve de alerta para futuros problemas que podem ser diagnosticados através de pesquisa de clima organizacional. Algumas vezes, os altos índices de rotatividade podem estar ligados à situação externa do mercado de trabalho. Uma maneira de verificar as causas da rotatividade é a entrevista de desligamento, lembrando que se deve ponderar as respostas das entrevistas, pois os colaboradores desligados por iniciativa da empresa estão descontentes com a mesma, trazendo assim, as críticas mais acirradas. Enquanto os que estão se

desligando voluntariamente, às vezes, preferem não criticar para não denegrir sua própria imagem (PONTES, 2008).

Pomi (2005) considera o *turnover* um importante indicador para controle da saúde organizacional, além disso, alerta que este índice deve ser controlado para manter os recursos humanos e evitar impactos financeiros sobre os custos para a reorganização, sendo ele: recrutamento, seleção, registro e documentação, integração e demissão, além de outras características imensuráveis dentro da organização.

O controle do *turnover* é considerado muito importante por Rosário (2006), pois para ele, além dos custos diretos com admissões e demissões, a rotatividade gera perda de tempo e recursos imensuráveis, como perda de produtividade, lucratividade, capital intelectual, horas extras, sobrecarga dos que ficam, aumento de acidentes e doenças, processos trabalhistas, impacto na motivação pessoal e no comprometimento com os objetivos da empresa, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização.

Muitas empresas já se deram conta da importância da relação entre trabalho, família, esporte e saúde, tornando, assim, menor o desgaste do colaborador ao longo do tempo. Isso passa a ser uma estratégia para permanência de um funcionário, fazendo com que esse adquira conhecimentos que só serão possíveis com o passar do tempo e com a experiência (SCHWITZER, 2008).

Já previa Ribeiro (2005) que o mercado teria falta de mão de obra qualificada, levando os indivíduos a uma constante mudança de emprego. As empresas que tiverem ambiente desafiador, moderno e com excelente pacote de remuneração, benefícios e oportunidade de carreira tendem a ter menos problemas de rotatividade.

2.4. Contabilidade de Recursos Humanos

Na contabilidade de recursos humanos apresentam-se os custos incorridos na empresa para recrutar, selecionar, contratar, treinar, desenvolver e conservar seus recursos humanos. Reconhecer o valor que estes recursos proporcionam e que precisam ser devidamente contabilizados, mensurados, analisados, avaliados e divulgados (TINOCO, 2005).

É necessário que as empresas avaliem os indicadores de rotatividade de pessoal para identificar as causas e apurar seus custos, sendo que este fator interfere na atividade da empresa gerando falhas, sobrecarregando colaboradores, aumentando custos de substituição, treinamento e horas extras. O não controle dos custos com a rotatividade pode acarretar redução nos resultados da empresa, diminuindo a margem de lucro em função da elevação do custo. (CARDOSO et al. 2013).

“A contabilidade de recursos humanos é a parte das Ciências Contábeis que tem como preocupação central o ser humano, como sendo este o agente principal de todas as modificações que ocorrem no contexto socioeconômico das empresas”. (LINKE, 2005, p. 21 *apud* CARDOSO, et al. 2013)

Apesar da necessidade das instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros para a organização, as pessoas são particularmente mais importantes, pois são elas que planejam e fabricam os produtos, executam serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos e estabelecem estratégias e objetivos para a organização (CHIAVENATO, 2010).

Beltrame e Beuren (1998) afirmam que a principal função desta contabilidade é fornecer informações sobre o patrimônio intelectual da empresa para que seja possível tomar decisões, desde a contratação até o treinamento e avaliação dos recursos humanos, facilitando, assim, a mensuração, em termos monetários, do retorno dos investimentos aplicados nesta área. (BELTRAME E BEUREN, 1998 *apud* CARDOSO, et al. 2013)

Assim como atribuem-se valores aos imobilizados, também há de se mesurar valores aos indivíduos, pois são eles capazes de prestar serviços, gerando bens e serviços para a empresa (TINOCO, 2005).

Quando se contrata um novo colaborador para a empresa, deve-se buscar a melhor escolha, tendo em vista que não seja necessário gastar tempo e dinheiro com outra contratação. Pois, durante o treinamento de um novo colaborador, esse não tem a mesma agilidade que os demais, prejudicando assim, o atendimento e a imagem da empresa diante dos clientes. Além disso, gera-se um novo custo de seleção, contratação, integração e treinamento o que vai diminuindo a margem de lucro gradativamente (MERCES, 2014).

3. METODOLOGIA

Com o intuito de atingir os objetivos propostos neste estudo, optou-se por realizar uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa.

A pesquisa descritiva é aquela que descreve o comportamento dos fenômenos, sendo utilizada para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema (COLLIS E HUSSEY, 2005). O autor ainda ressalta, que a pesquisa quantitativa é mais objetiva por natureza e focada na mensuração de fenômenos e, como consequência, o método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar teste estatístico.

Para a realização desta pesquisa, que busca identificar como os empresários dos restaurantes reagem diante da rotatividade de funcionários, será aplicado um questionário aos proprietários e/ou gerentes de um grupo de 122 restaurantes, listados no site da Prefeitura Municipal de Gramado. Optou-se em buscar informações nesta cidade, por ser, a autora do presente artigo, residente na mesma, o que facilita o contato com o grupo de proprietários.

Os candidatos serão convidados a participar da pesquisa, composta por 22 questões, que visa demonstrar o impacto causado pela rotatividade de funcionários na gestão operacional, financeira e nos resultados de suas empresas. Ressaltando que podem recusar-se ou abandonar o procedimento a qualquer momento, sendo que tanto o candidato como sua empresa não serão prejudicados ou beneficiados por realizarem a pesquisa, e terão o benefício do sigilo das informações de identificação pessoal e/ou empresarial.

O questionário a ser utilizado como instrumento de coleta de dados, conforme destaca Roesch (2009), tem como objetivo levantar opiniões da população que compõe o universo da pesquisa e que busca mensurar os seus objetivos.

Este questionário foi elaborado com base no referencial teórico e os objetivos da pesquisa, sendo estruturado com perguntas fechadas e abertas. Segundo Roesch (2009), as perguntas fechadas são mais objetivas, o que possibilita o preenchimento e análise em menor tempo. As questões elaboradas serão entregues aos proprietários pessoalmente, e através de e-mail com o intuito de obter um maior retorno das informações.

A análise dos dados se dará de forma quantitativa, utilizando-se de métodos estatísticos. Os dados coletados serão de natureza nominal, o que possibilita a

apuração da frequência destes dados, bem como estabelecer sua relação percentual com o total da análise, destaca Roesch (2009).

Os dados coletados também serão analisados de forma qualitativa, o que possibilita a interpretação dos resultados obtidos na pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2009), a interpretação dos dados consiste em expor os resultados colhidos na pesquisa, estabelecendo uma relação com o tema e os objetivos propostos.

A partir das informações obtidas na pesquisa a ser realizada, pretende-se identificar os impactos econômicos e financeiros causados pela rotatividade de funcionários nos restaurantes de Gramado/RS, buscando-se, assim, um conjunto de ações que auxiliem executivos do ramo a reduzir o *turnover* de sua empresa.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Foram aplicados questionários aos gerentes ou proprietários dos estabelecimentos, na sua maioria pessoalmente ou através de e-mail. Obteve-se um retorno de 44 questionários, ou seja, 36% do universo de 122 restaurantes listados no site da prefeitura de Gramado/RS responderam ao questionário. Sendo 64% dos questionários respondidos por proprietários e o restante pelo gerente responsável da empresa.

4.1. Questão nº 1: Qual a quantidade de homens e mulheres contratados em sua organização?

Dos estabelecimentos questionados, constatou-se que no setor da gastronomia não há preferência por contratações entre homens ou mulheres, a porcentagem encontrada é praticamente igual entre ambos os sexos, sendo de 49,53% homens e 50,47% mulheres.

4.2. Questão nº 2: Quem é responsável pelo recrutamento e seleção da empresa?

Os responsáveis pela contratação dos funcionários são os proprietários, em razão do tamanho dos estabelecimentos, pois como se trata de pequenas empresas nem todas contam com o auxílio de gerentes.

4.3. Questão nº 3: Como é a forma de contratação de sua empresa?

Em 33% dos entrevistados, as contratações são realizadas através de entrevistas, seguido de 28% que utilizam indicações de outras pessoas para contratar funcionários.

4.4. Questão nº 17: Quais os meios utilizados para recrutar novos colaboradores?

Os candidatos são recrutados em 48,33% das vezes através de indicações, seguidos por 25% de recrutamentos por análise de currículos.

4.5. Questão nº 5: Para seleção de funcionários é feita análise de empregos anteriores?

A maioria das empresas, ou seja, 82% das entrevistadas, faz análise de empregos anteriores dos candidatos às vagas.

4.6. Questão nº 6: Se a resposta anterior for sim, esta análise interfere na contratação ou não do candidato?

A análise de empregos anteriores interfere na contratação dos candidatos ao cargo em 79% dos questionados.

4.7. Questão nº 7: Para a contratação de um novo funcionário é levada em consideração a experiência profissional do candidato?

Dos entrevistados, 57% levam em conta a experiência profissional para contratação de um novo candidato.

4.8. Questão nº 18: Qual a qualificação necessária para o atendimento dos seus clientes?

Para o contrato de novos colaboradores, em 40% dos questionados, não é exigido escolaridade dos candidatos, o mesmo demonstrando vontade em aprender e atender bem os clientes pode ser contratado como demonstrado no gráfico 1:

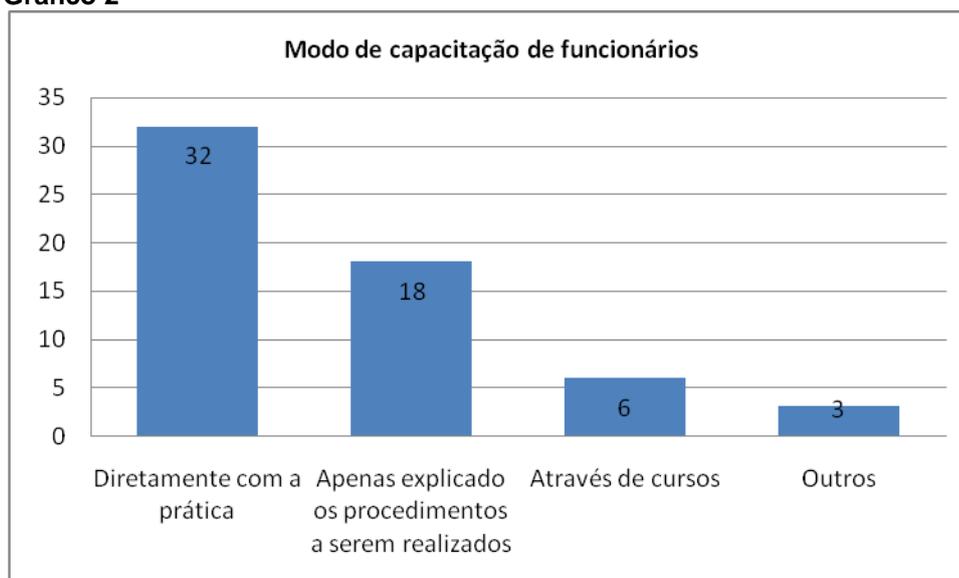
Gráfico 1



Fonte: Elaborado pela acadêmica

4.9. Questão nº 8: Como é feita a capacitação dos novos colaboradores da sua empresa?

Após contratado, em 54% dos casos, o candidato é capacitado diretamente com a prática e 31% através de explicação dos procedimentos da empresa conforme apresentado no gráfico 2:

Gráfico 2

Fonte: Elaborado pela acadêmica

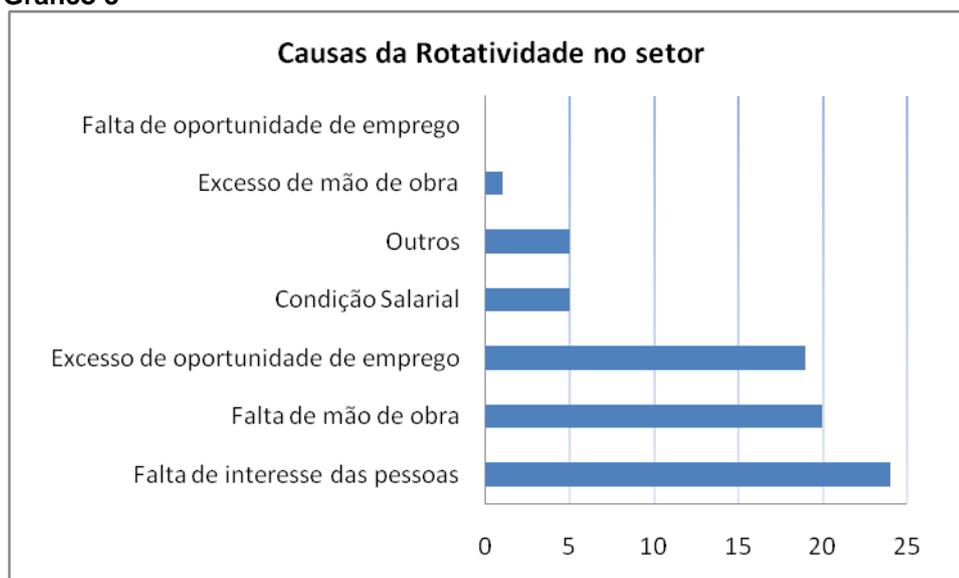
4.10. Questão nº 9: Quem avalia o desempenho dos funcionários?

Os proprietários são também em 50% dos casos os responsáveis pela avaliação do desempenho dos funcionários, no restante, os responsáveis são os gerentes ou chefes de setor como Maitre e Chefe de Cozinha.

4.11. Questão nº 4: Na sua opinião, quais são as causas da rotatividade de funcionários no setor?

Conforme apresentado no gráfico 3, os gerentes ou proprietários que responderam aos questionários consideram a falta de interesse por parte dos funcionários a maior causa da rotatividade do setor gastronômico, 32%; seguido da falta de mão de obra em 27% e do excesso de oportunidade de emprego em 26%.

Gráfico 3



Fonte: Elaborado pela Acadêmica

4.12. Questão nº 10: Quais, na maioria das vezes, são as causas das saídas (demissões e pedido de demissão) de funcionários da empresa?

Um dos principais motivos das saídas dos funcionários é uma nova proposta de emprego, o que explica o excesso de oportunidade de emprego citado na questão anterior e a falta de mão de obra, pois para montar ou manter seu quadro de funcionários, os responsáveis têm que lançar uma proposta eficiente e atraente para os candidatos. Os principais motivos listados para as saídas dos funcionários das empresas encontram-se no gráfico 4.

Gráfico 4



Fonte: Elaborado pela acadêmica

4.13. Questão nº 13: Você considera alto o índice de rotatividade de sua empresa?

A grande maioria, 66% dos questionados, não consideram alto o índice de rotatividade em sua empresa.

4.14. Questão nº 11: Qual a média de permanência do funcionário dentro da organização?

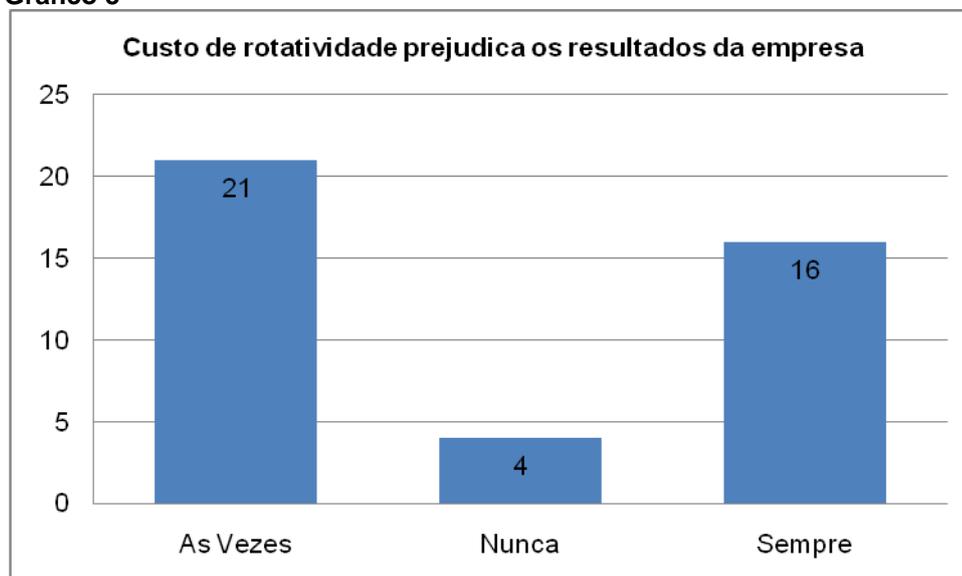
A média de permanência dos funcionários dentro das organizações, a partir dos estabelecimentos questionados, ficou em torno de 2 anos.

4.15. Questão nº 12: O funcionário mais antigo da empresa está a quanto tempo colaborando com a mesma?

Dos questionados, 13,95% possuem colaboradores com um máximo de 5 anos de casa, mas salienta-se que existem empresas que contam com o mesmo funcionário a mais de 20 anos.

4.16. Questão nº 14: Você considera que este custo de rotatividade prejudica os resultados de sua empresa?

Gráfico 5



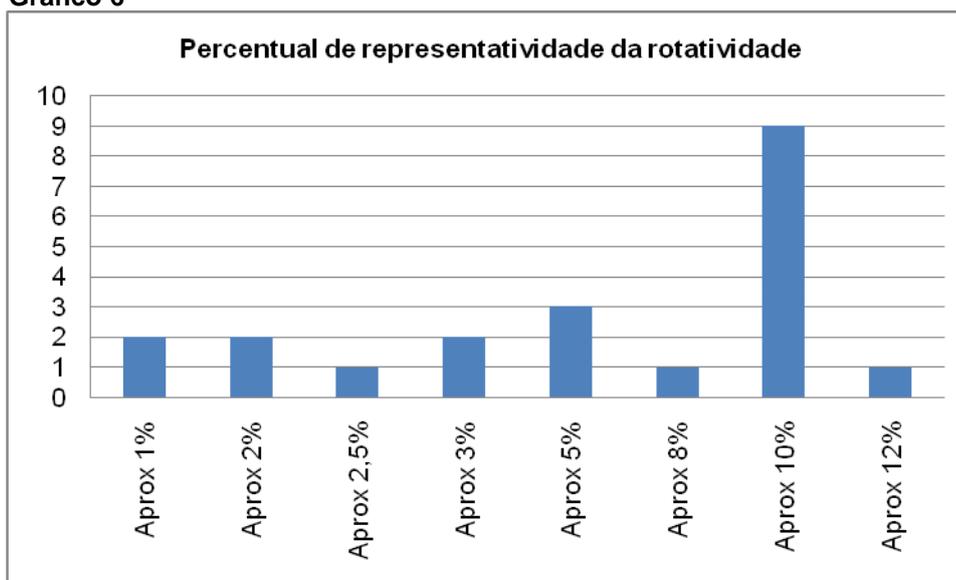
Fonte: Elaborado pela acadêmica

Através do gráfico 5 constata-se que 51% dos entrevistados acreditam que às vezes o custo da rotatividade prejudica o resultado da empresa; seguido de 39% que consideram este custo como sempre prejudicial para os objetivos da organização.

4.17. Questão nº 15: Com relação ao faturamento mensal da empresa, quanto você considera que a rotatividade representa nos custos do estabelecimento?

Dos 21 questionados que souberam mensurar um valor aproximado, 43% acreditam que o custo da rotatividade representa 10% do faturamento mensal da empresa, os demais não souberam mensurar valor ou não responderam. O que pode representar que muitas empresas do setor não possuem um controle deste custo em seu orçamento, ver gráfico nº 6.

Gráfico 6

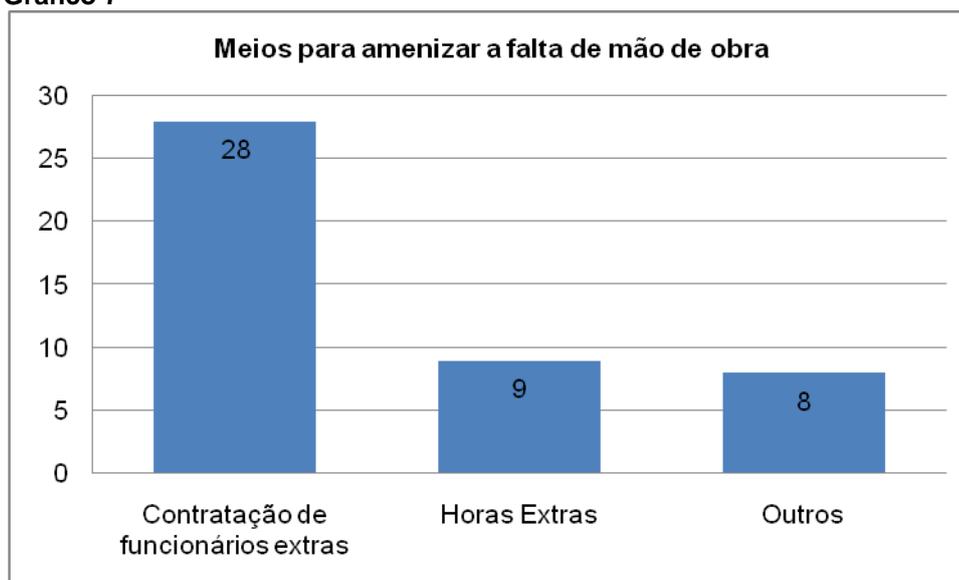


Fonte: Elaborado pela acadêmica

4.18. Questão nº 16: Quais os meios utilizados para amenizar a falta de mão de obra?

Questionados de como fazem para amenizar a falta de mão de obra e as saídas dos funcionários, 62% das empresas contratam funcionários extras. Este custo a mais de contratações deve ser considerado um impacto da rotatividade que pode trazer mudanças nos resultados da empresa. Conforme gráfico nº 7.

Gráfico 7



Fonte: Elaborado pela acadêmica

4.19. Questão nº 19: Qual o valor aproximado gasto pela empresa com os seguintes itens: a) Seleção de pessoas; b) Recrutamento; c) Contratação; d) Capacitação.

Devido ao pouco retorno quanto a este questionamento, a questão será desconsiderada para análise final, este fato se deve à falta de controle das empresas em relação as suas despesas com rotatividade.

4.20. Questão nº 20: Com relação ao último ano (considerando os últimos 12 meses), qual o número de contratações da sua empresa?

A partir da coleta de dados da quantidade de admissões das empresas, pode-se constatar que elas admitiram, em média, 58,31% de novos funcionários nos últimos 12 meses.

4.21. Questão nº 21: Também com relação ao último ano, qual o número de demissões de sua empresa?

A partir dos dados coletados (quantidade de demissões das empresas), é possível constatar que elas demitiram nos últimos 12 meses uma média de 45,61% de seu quadro de funcionários.

4.22. Questão nº 22: Qual seria a quantidade de funcionários suficiente para atender seus clientes?

Considerando o total de funcionários contratados e o total de demissões, em relação à média de funcionários necessários para atender os clientes das empresas, calculou-se um índice de rotatividade de 44,32% dentro dos últimos 12 meses. Este fato é contraditório à resposta dos respondentes que consideram baixo o índice de rotatividade, pois este percentual demonstra que há uma alta rotatividade de funcionários.

5. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar como os empresários dos restaurantes reagem diante da rotatividade de funcionários, quais os custos deste *turnover* e como esse afeta os resultados dos restaurantes de Gramado/RS.

Esta pesquisa demonstrou que, apesar dos gerentes e/ou proprietários dos restaurantes da cidade de Gramado/RS não considerarem alto o índice de rotatividade de suas empresas, há um índice bastante representativo de rotatividade no setor, em virtude de 44% do quadro de funcionários ter alterado durante os últimos 12 meses.

Este fato leva a supor que poucas empresas possuem um controle adequado do índice de rotatividade da empresa, sendo que este índice pode ser uma ótima ferramenta de controle de recursos humanos para evitar futuros prejuízos.

Conforme Pascoal (2006), muitos gerentes ou responsáveis não se preocupam com a rotatividade de pessoal, sentem que está havendo muita troca de mão de obra, mas não buscam quantificar e analisar a questão. Na pesquisa aplicada pode-se notar que poucos dos questionados percebem e se preocupam com a rotatividade dentro de sua empresa.

Devido à falta de controle, os questionados não souberam mensurar valores referentes aos gastos com a rotatividade, por isso não foi possível analisar o impacto financeiro causado pelo *turnover* proposto inicialmente.

Os custos secundários gerados pela rotatividade são intangíveis e de difícil avaliação numérica, como perda de produtividade e efeitos colaterais que serão

sentidos a médio e longo prazo, como reflexos negativos e queda da qualidade dos produtos e serviços (CHIAVENATTO, 2008).

Considera-se que a motivação e a valorização da mão de obra sejam ferramentas para amenizar este índice, evitando custos desnecessários com capacitação e treinamento, sendo que este valor poderia ser transformado em benefícios aos empregados da organização ou novos treinamentos para melhorias no atendimento (CHIAVENATTO, 2008).

Agregar benefícios, reconhecer a importância do colaborador no contexto da empresa, além de motivá-lo a aproveitar momentos fora do estabelecimento podem fazer com que ele se sinta mais motivado a permanecer na empresa, diminuindo assim a rotatividade do setor e evitando gastos desnecessários.

Para uma análise financeira mais detalhada, sugere-se que seja feito um estudo de caso em alguns restaurantes, já que através do questionário aplicado não foi possível mensurar ou calcular custos com a rotatividade. Assim, será possível um maior entendimento referente ao *turnover* neste setor e demonstrar a necessidade de controle destas despesas. A acadêmica enviará o presente artigo para as empresas entrevistadas buscando despertar o interesse dos mesmos em um melhor controle da rotatividade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas constitucionais nos 1/1992 a 76/2013, pelo Decreto legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas constitucionais de revisão nos 1 a 6/1994. – 40. ed. com índice – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013.

CARDOSO, Mauricio Farias; CARDOSO, Janice de Freitas; SANTOS, Simone Rodrigues dos. *O impacto da Rotatividade e do Absenteísmo de pessoal sobre o custo dos produtos: Um estudo em uma indústria gaúcha*. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, ISSN 2238-5320, UNEB, Salvador, v. 3, n. 1, p. 107-121 jan/abr., 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8.ed. São Paulo. Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

COLLIS, Jil; HUSSEY, Roger. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de Graduação e pós-graduação*. 2.ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

JORNAL NH. *Gramado é escolhida como o melhor destino de inverno do Brasil*. Disponível em: < http://www.jornalnh.com.br/_conteudo/2014/09/vida/turismo/87409-gramado-e-escolhido-o-melhor-destino-de-inverno-do-brasil.html >. Acesso em: 31 out. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional a estratégico*. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARQUES, José Roberto. *Desenvolvimento humano e realização profissional*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Coluna_IBC/8976/desenvolvimento-humano-e-realizacao-profissional.html> Acesso em: 25 jul. 2014.

MENDONÇA, Marina Nunes. *A caracterização da Rotatividade dos Funcionários: o caso da casa Mendonça Restaurante e Grill*. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Marina%20Nunes%20Mendonca.pdf>>._Acesso em: 30 mar. 2014.

MERCES, Clayton Teles das. *Está difícil encontrar o profissional certo?* Disponível em : <<http://escritacontabilidade.adv.br/blog/2014/04/esta-dificil-encontrar-o-profissional-certo/>> Acesso em: 25 abr. 2014.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de Vasconcelos. *Teoria Geral da Administração*. 3.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PASCOAL, Luiz. *Gestão de Pessoas: Nas Micros, Pequenas e Médias Empresas*. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 5.ed. São Paulo: LTr, 2008

POMI, Rugenio Maria. *A importância de Gestão de Turnover. Entrevista concedida ao RH.COM*. Disponível em: <http://www.rh.com.br/portal/relacao_trabalhista/entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html> Acesso em: 23 jul. 2014.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de Pessoas*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P.. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005. (tradução técnica Reynaldo Marcondes)

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSARIO, Cecilia Camargo. *Rotatividade de Pessoal*. 2006. Disponível em: <<http://www.atituderh.com>> Acesso em: 23 jul. 2014.

SCHWITZER, Eliane. *A Relação entre a Motivação e a Rotatividade de Funcionários em uma empresa*. Disponível em: <http://assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/relacao_entre_motivacao_rotatividade.pdf> Acesso em: 30 mar. 2014.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. *Gestão de Recursos Humanos: Uma Abordagem Contábil no contexto da gestão do Conhecimento*. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/26.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2014.

TOLEDO, Flavio de; MILIONI, B. *Dicionário de recursos humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.