

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CHAMILE VELHO COLOMBO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE FAST FOOD DE CRICIUMA.**

CRICIÚMA

2014

CHAMILE VELHO COLOMBO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE FAST FOOD DE CRICIUMA.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado para obtenção do grau de
Bacharel no curso de Ciências Contábeis
da Universidade do Extremo Sul
Catarinense, UNESC.

Orientador: Fabricio Machado Miguel

CRICIÚMA

2014

CHAMILE VELHO COLOMBO

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL – UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE FAST FOOD DE CRICIUMA.**

Trabalho de Conclusão de Curso
aprovado pela Banca Examinadora para
obtenção do Grau de Bacharel no Curso
de Ciências Contábeis da Universidade
do Extremo Sul Catarinense, UNESC,
com linha de pesquisa em Gestão
Empresarial.

Criciúma, 17 de novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Fabricio Machado Miguel, Prof. Esp., Orientador.

Vitor Valentin P. Ghellere, Prof. Esp., Examinador.

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu filho, por terem me motivado nessa dura jornada, me proporcionando um futuro brilhante, por terem confiado na minha capacidade. Com eles aprendi a valorizar os pequenos gestos, por mais simplórios que sejam, como de pais que abrem mão de seus planos para planejar para os filhos, me deram tudo sem pedir nada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças, paciência e garra durante toda a minha vida, que me proporcionou tudo que sei e que sou, pois sem ele não estaria aqui.

Agradeço em especial aos meus Pais que muito me ajudaram, que não mediram esforços para que eu chega-se ate aqui.

Agradeço sobre tudo a meu filho Otavio Henrique, que foi quem me motivou a buscar um futuro, que fosse melhor tanto para mim quanto principalmente a ele, agradeço pela sua paciência por não ter 100% da minha atenção, e ter me dado tanto amor apesar disso.

A minha irmã, minha cúmplice, sempre perto quando precisei de sua ajuda, de seus serviços como motorista.

Ao meu namorado pela paciência comigo, nesses últimos meses de grande estresse.

Agradeço ao meu orientador, Fabricio Machado Miguel, um grande orientador, acima de tudo professor, e amigo, pelas broncas e puxões de orelha, que me proporcionaram grande conhecimento.

Aos meus colegas de orientação, sempre apoiando e confortando uns aos outros.

As minhas eternas amigas, que estiveram presentes em todos os anos dessa jornada, Jessica e Sabrina, e que estarão nos anos que virão.

A todos deixo aqui meu eterno agradecimento.

“Sentir é a maneira mais eficiente de Pensar”
(Manoel Carlos)

RESUMO

COLOMBO, ChamileVelho. **Rotatividade de Pessoal – Um estudo de caso em uma empresa de FastFood de Criciúma**. 2014. 55 p. Orientador:Fabrício Machado Miguel. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho irá abordar a rotatividade de pessoal em uma empresa de *FastFood* localizada em Criciúma/ SC. Dentre os principais motivos que fazem o sucesso de uma organização esta o capital humano, os gestores buscam entender a força da motivação sobre as pessoas, o real impacto desta dentro de uma organização, do processo de produção ao lucro final da mesma. Neste contexto surge o profissional de RH que irá fazer o feedback entre o que a organização espera de seus colaboradores, e o que seus colaboradores esperam da mesma, então surge a rotatividade de pessoal, que acontece nesse período de integração das partes. A rotatividade de pessoal hoje é item de real importância, nas organizações tendo em vista, os custos proporcionados pelos índices elevados da mesma, que devem ser controlados para satisfação das partes, sendo elas empresa e colaborador, um duelo onde cada um busca atingir seus objetivos pessoais, trabalhando em grupo. Desta forma este estudo tem como objetivos analisar, levantar e propor soluções para os índices de rotatividade de uma empresa de *fastfood* de Criciúma, levando em consideração os custos por ela causados.

Palavras-chave: Departamento de Pessoal, Rotatividade de Pessoal, custos com Rotatividade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos das Partes Relacionadas: pessoas e organizações	21
Figura 2: Equilíbrio organizacional	23
Figura 3: Ciclo motivacional	24
Figura 4: Organograma da empresa	38
Figura 5: Fluxograma processo de contratação	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fatores predominantes da personalidade humana	19
Quadro 2: Formula para calculo índice de rotatividade	32
Quadro 3: Suporte ao franqueado.....	40
Quadro 4: Custos com rotatividade:.....	43
Quadro 5: comparativo dos custos com faturamento	43
Quadro 6: Admissões, rescisões e funcionários efetivos	44
Quadro 7: Tipos de desligamentos.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Admissões e Rescisões e efetivos no ano.....	44
Gráfico 2: Índices de Rotatividade(%)	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Índices de Rotatividade(%).....	47
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	16
2.1 A CONTABILIDADE	16
2.2 DEPARTAMENTO PESSOAL.....	16
2.2.1 A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL	17
2.2.2 AS PESSOAS	18
2.2.3 AS ORGANIZAÇÕES	19
2.2.4 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES	20
2.2.5 EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL	22
2.2.6 CICLO MOTIVACIONAL	23
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	24
2.3.1 CONTRATAÇÃO	25
2.3.2 TREINAMENTO E INTEGRAÇÃO	27
2.3.3 CLIMA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL	28
2.3.4 SEGURANÇA NO TRABALHO	29
2.3.5 BENEFÍCIOS SOCIAIS	30
2.3.6 DEMISSÃO	30
2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL	31
2.4.1 CAUSAS E EFEITOS	32
2.4.2 CUSTOS COM ROTATIVIDADE DE PESSOAL	33
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 HISTÓRICO DO RAMO	37
4.2 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO.....	41

4.3 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO	41
4.4 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE	42
4.5 PROPOSTA PARA REDUZIR OS ÍNDICES DE ROTATIVIDADE	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERENCIAS.....	52
APÊNDICE.....	54
APÊNDICE I – ENTREVISTA COM O ADMINISTRADOR DA EMPRESA.....	55

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se inicialmente o tema e o problema de estudo visando demonstrar o direcionamento deste estudo. Na sequência expõem-se os objetivos gerais da pesquisa, a justificativa para sua realização.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O atual cenário de competição entre empresas as obriga a inovar sua forma de gestão. As organizações interpretam que o envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais é o diferencial na estratégia da empresa. Uma administração competente juntamente com colaboradores capacitados pode garantir a eficiência do negócio.

Relacionado a este contexto, as formas de recrutamento e seleção de funcionários devem estar alinhadas as metas da organização para que sejam contratados sempre os melhores profissionais do mercado, agregando valor ao empreendimento e contribuindo para maior lucratividade. Desta forma, o setor de recursos humanos tem papel fundamental nessa etapa.

Desta forma, efetuar as contratações, deve ser um trabalho muito bem planejado, para que as metas sejam atingidas e os reflexos sejam positivos para ambas as partes, empresa e colaborador.

Contudo, mesmo diante de todo esse empenho por conta da empresa, a alta rotatividade de funcionários vem se destacando como um dos principais motivos da insatisfação dos administradores no que refere-se a eficiência dos serviços prestados pelos colaboradores. As constantes mudanças no quadro de funcionários nos setores causam queda na produtividade e insegurança para os remanescentes. Existem alguns fatores positivos neste processo de mudanças, como a entrada de funcionários com um vasto conhecimento e novas experiências, assim como há o lado negativo, onde os custos são altos e a motivação dos trabalhadores é afetada. De qualquer forma, é importante observar as causas que levam a esta situação. É necessário investigar se o problema está na instituição, analisando os motivos que levam um funcionário a desligar-se da empresa.

Diante de todo este cenário, pretende-se com este trabalho, responder ao seguinte problema: Quais os motivos que ocasionam a rotatividade de colaboradores na empresa em estudo?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é Identificar os motivos que ocasionam a rotatividade de colaboradores, e buscar alternativas que solucionem os índices de rotatividade da mesma.

Para chegar ao objetivo acima, classificam-se os objetivos específicos:

- Fazer um fluxograma do processo de contratação;
- Apresentar os índices de rotatividade das empresas;
- Identificar os custos com a rotatividade de pessoal;
- Propor formas para redução da rotatividade nas empresas em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, as empresas de *fastfood* de Criciúma possuem um índice elevado de rotatividade de pessoal. Os profissionais da área que atualmente estão empregados, mudam de emprego rápido caso recebam uma oferta maior.

Entende-se que o cenário em estudo, atualmente é um gigante em matéria de faturamento, vive em constante crescimento, cada vez mais empresas de *fastfood* abrem as portas para nossa cidade.

Com o aumento dessa demanda, a necessidade de mão-de-obra para atuação nesse cenário é constante, aumenta ainda pela falta de treinamento e satisfação dos funcionários com o emprego que possuem, por ser uma atividade que exige certa disponibilidade de tempo dos colaboradores, sem muitos vínculos pessoais.

O descontentamento dos administradores em relação aos profissionais que atuam neste mercado se basicamente em consequência desse ciclo que envolve empresa e colaborador, onde a empresa por sua vez

deixa de incentivar o quadro de funcionários e conseqüentemente esses, não encontram motivação para executar seu trabalho de maneira que agrade completamente o patrão.

Desta forma, diante do contexto apresentado, torna-se indispensável a elaboração deste estudo, repassando no desenvolvimento deste os pontos fortes, importantes, para cada organização desenvolver uma equipe favorável ao que o mercado competitivo exige atualmente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Neste capítulo apresentam-se os termos e variáveis do tema tratado, que trata-se sobre a administração de gestão de pessoas. Por fim destacam-se os conceitos referentes a rotatividade de pessoal, destacando a importância da análise, e consequências para as organizações estudo de caso.

2.1 A CONTABILIDADE

Sendo a contabilidade, uma ciência que juntamente com outras torna possível a existência de grandes, médias e pequenas empresas ao mesmo tempo, desempenha um papel de grande relevância, estando em constante evolução, tendo que se adequar as novas normas legais.

Conforme D'Agostim (2003), a contabilidade deve ser dividida em quatro partes, pois o ideal seria que o profissional contábil, fosse conhecedor e responsável, pelas rotinas de quatro departamentos, sendo estes: Pessoal, Fiscal, Contábil e Consultoria Empresarial.

O departamento de pessoal, hoje se tornou uma parte importante da contabilidade, responsável por administrar a área de gestão de pessoas, contratação, integração, motivação, demissão e demais fatores ligados a vida de um colaborador dentro de uma organização.

2.2 DEPARTAMENTO PESSOAL

O departamento de Pessoal é parte integrante de todas as empresas, mesmo aquelas de pequeno porte, com poucos funcionários, sempre existe alguém ou mesmo o proprietário, para gerenciar a área de pessoal.

Quando se fala em departamento de pessoal, fala-se de Administração de recursos Humanos, sendo que ambos estão interligados.

Faraco (2007, p.14) discorre que:

Quando se fala em recursos humano, a principal referência é a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham seus papéis.

Sendo o Departamento de Pessoal responsável por toda movimentação do colaborador dentro da organização, parte indispensável da mesma.

2.2.1 A Importância do departamento de pessoal

A estrutura organizacional, tecnologias, recursos financeiros, são importantes para lucratividade e rentabilidade de uma organização, porém são apenas aspectos físicos, que precisam ser administrados sabiamente por pessoas, que darão direção a uma organização. Neste amplo cenário que vive-se hoje, com novas organizações que surgem constantemente, precisa-se ater as normas e legislações.

Diante disso depara-se, com o departamento de pessoal, responsável por direcionar a organização na área trabalhista.

Para exercer a função de DP é necessário um profissional qualificado, capaz de comandar o departamento de modo, que os colaboradores estejam satisfeitos em suas funções, e que a organização cumpra a legislação trabalhista.

Para Fernandes (2010,p.24):

O perfil do profissional, que as empresas contemporâneas exigem, e que deseja estar empenhado a desenvolver o trabalho dentro do Departamento Pessoal ou RH(Recursos Humanos), como é chamado, exige habilidades(competências) Técnicas e Comportamentais, tais como:

Ter conhecimento sobre Leis do Trabalho;

Ter conhecimento, pelo menos, básico sobre Contabilidade;

Gostar de Gente;

Saber de Informática Básica – no mínimo – Excel principalmente;

Ter digitação rápida;

Saber organizar documentos;

Ter conhecimento de Língua Portuguesa e Redação Comercial;

Ser Ético, Honesto, Justo;

Ter foco em resultados;

Ser conciliador de conflitos;

Ser Crítico;

Gostar de ler e estar Informado sobre o Brasil e mundo;

Ter conhecimento do que acontece dentro de sua área de atuação;

Saber qual o negócio da sua empresa;

Ter espírito de Liderança;

Ter espírito de Trabalho em Equipe e Cooperação;

Ser determinado;

Ser Criativo;

Buscar a Inovação;
Ser Proativo;
Ser um profissional Multidisciplinar;
Gostar de Aprender a Aprender;
Ter Humildade.{...}

Tornando-se parte indispensável para o relacionamento entre organização e colaboradores.

2.2.2 As pessoas

A atual gestão de recursos humanos, busca tratar as pessoas como pessoas e como recursos, ou seja, considerar as pessoas como colaboradores contratados das organizações, para exercerem determinada função, recebendo certa quantia em troca dos serviços prestados, de outro lado, como pessoas com capacidades que devem ser reconhecidas e recompensadas.

Relata Chiavenato(2003, p.32):

para estudar as pessoas em uma organização, o especialista em recursos humanos tem duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas (com personalidade própria, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais) ou considerar pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, conhecimento e competências necessárias ara tarefa organizacional), não existem organizações sem pessoas.

O comportamento é forma individual de cada pessoa, e esse refere-se a conduta da mesma, o comportamento humano dentro de uma organização pode ser afetado por alguns fatores predominantes, como sistemas de recompensas, políticas e procedimentos, ou como fatores da própria personalidade, que podem segundo Chiavenato(2003), serem considerados externos e internos, conforme quadro abaixo:

Quadro 1: Fatores Predominantes da Personalidade Humana

Fatores Internos	Fatores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade • Aprendizagem • Motivação • Percepção • Valores 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Organizacional • Regras e Regulamento • Políticas • Métodos e Processos • Recompensas e Punições • Grau de confiança

Fonte: (CHIAVENATO, 2003, p. 32)

Toda organização é basicamente constituída por pessoas, se cada organização é diferente entre si o ocorre com as pessoas, daí a necessidade de se estudar as pessoas dentro das organizações. Gerir as pessoas dentro de uma organização dependendo de seu porte e quantidade de funcionários, tornou-se uma necessidade, diante da busca pelo sucesso.

2.2.3 As organizações

Uma organização somente existe quando uma ou mais pessoas se juntam, para cooperarem entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns. No cenário atual as organizações buscam mudanças constantes, visando conhecimento e qualificação na administração.

Discorre Albuquerque e outros (2002, p. 35):

a transformação é uma das características mais marcantes do ambiente empresarial no Brasil e no mundo nos dias de hoje. As mudanças nas organizações, no ambiente empresarial e na sociedade são profundas e ocorrem em ritmo cada vez mais acelerado. A rapidez das mudanças tecnológicas, a globalização da economia e o acirramento da competição entre empresas e entre países geram impactos significativos sobre a gestão das organizações, levando a necessidade de repensar seus pressupostos e modelos.

Existem vários tipos de organizações, organização empresarial, organização pessoal, organização de eventos, organização doméstica, etc. mas todas elas se caracterizam pelo mesmo fator, o modo como as pessoas se

inter-relacionam entre si para atingirem a um mesmo objetivo, que é a finalidade para que a mesma foi criada.

Conforme Ulrich (2003, p. 231):

Para ajudarem as organizações a reagir às iniciativas de mudança, processos de mudança e mudança de cultura, os gerentes de linha e os profissionais de RH precisam dominar tanto a teoria quanto a prática desse processo. Em particular, como campeões da mudança, os gerentes de linha devem se responsabilizar pela realização das seguintes metas:

- ◆ Ajustar a cultura interna à desejada identidade de mercado.
- ◆ Compreender o processo para criação de uma mentalidade comum.
- ◆ Possuir um modelo de mudança que seja utilizado em toda a empresa.
- ◆ Manter a pressão sobre a empresa para que esta reaja à mudança, mesmo em meio à criação de novas estratégias.

Vê-se uma importância em manter-se atualizado, sendo que as mudanças ocorrem por todas as partes, seja ela na legislação, ou no comportamento humano, ou mesmo na própria organização.

2.2.4 As pessoas e as organizações

A integração entre colaboradores e organizações, não é um problema atual, a dificuldade em manter essa relação de trabalho vem desde os antigos gregos. A forma como as organizações tratavam seus colaboradores, antigamente como meros instrumentos de trabalho, afim de proporcionar produção diante da função exercida, foi substituída atualmente visando ampliar a relação entre as partes.

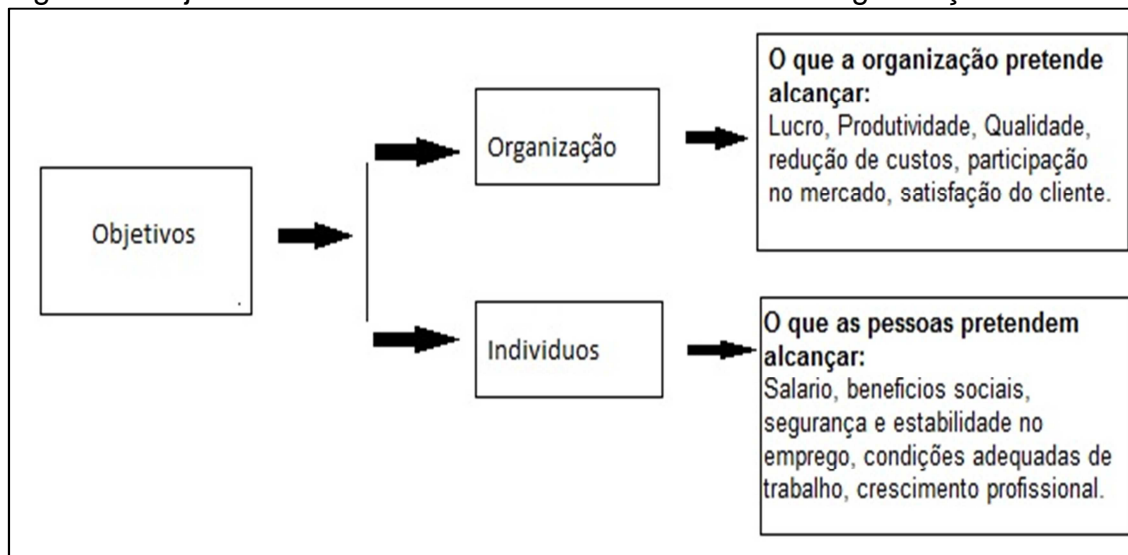
Marras (2005, p. 38), narra:

[...] enquanto o interesse pessoal do empregado é prioritariamente receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança (salário, benefícios, estabilidade etc.), a empresa preocupa-se muito mais em fazer cumprir os seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade acima de tudo.[...]

Com a finalidade de conquistar seus objetivos pessoais as pessoas ingressam nas organizações, e o mesmo ocorre por parte das organizações

quando a contratação do indivíduo. Cada qual com seu objetivo específico, esperando algo da relação entre as partes, como mostra a figura a baixo:

Figura 1: Objetivos das Partes Relacionadas: Pessoas e Organizações



Fonte: CHIAVENATO, 2003,p. 35

A integração entre pessoas e organizações, é um conteúdo complexo, que pode ser visto de diversas maneiras.

Conforme Chiavenato(2003, p. 36):

[...] assim, tanto as pessoas como as organizações desejam alcançar objetivos. De um lado, as organizações recrutam e selecionam pessoas para com elas e por meio delas alcançarem objetivos organizacionais (como produção, rentabilidade, qualidade, produtividade, atendimento ao mercado, satisfação dos clientes etc.). Todavia, de outro lado as pessoas, uma vez recrutadas e selecionadas, têm objetivos individuais que lutam para alcançar e, muitas vezes servem –se da organização para atingi- lós adequadamente[...].

Desta forma a organização tem de escolher um profissional qualificado para fazer o feedback entre empresa e colaborador, a fim de suprir as necessidades de ambas as partes. As pessoas são recursos indispensáveis para a organização, assim como a organização torna-se um recurso para as pessoas, sendo ambas dependentes uma da outra para sobrevivência.

2.2.5 Equilíbrio organizacional

Para que haja o controle do equilíbrio organizacional, a organização como uma cooperativa racional, precisa buscar conhecer os motivos que levam os colaboradores da mesma, a cooperarem com prazer. O equilíbrio organizacional, está diretamente ligado a forma como as organizações, definem a remuneração de seus colaboradores (com dinheiro, os tornando responsáveis, ou apenas reconhecendo com parabéns), motivá-los a continuar fazem seu trabalho de maneira eficiente.

Correlacionam Fischer e outros (2002, p.148):

A teoria das organizações, principalmente a originada da produção americana, estava sustentada por um paradigma explicativo da estrutura e funcionamento das organizações que preconizava sua *estabilidade*. Estabilidade, aqui, era sinônimo de perenidade, de permanência no tempo e no espaço. Isto é, as organizações – e nesse caso, principalmente, a grande corporação industrial, que era o tipo de organização para quem se produziam a teoria da gestão – deveriam ser administradas de forma a permanecer grandes e poderosa.

Atualmente as organizações buscam oferecer diferentes formas de fazer com que seus colaboradores contribuam, para obterem o objetivo almejado, tornando úteis os incentivos para que participem, da mesma forma que suas participações serão úteis para a organização. Desta forma se dá o equilíbrio Organizacional:

Figura 2: Equilíbrio Organizacional



Fonte: Adaptado de Fisher e outros 2002, p. 148

Com a satisfação das duas partes relacionadas, a organização torna-se devidamente equilibrada.

2.2.6 Ciclo motivacional

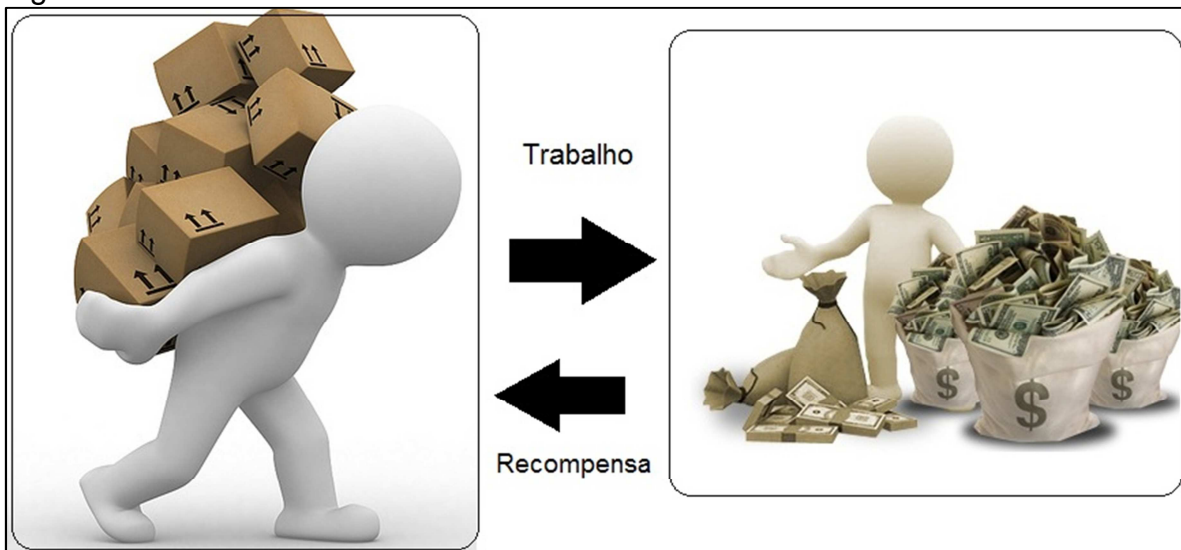
Para entender a motivação humana é necessário entender o que ocorre no comportamento das pessoas. A partir do momento em que o indivíduo ingressa em uma organização, ele permanece, quando suas satisfações pessoais sejam maiores que os esforços feitos para alcançá-las.

Para Casado (2002, p. 248):

Motivação é definida como um impulso a ação. É também traduzida como necessidade ou tendência (Piéron, 1964; Archer, 1997). Por tratar-se de impulso ou necessidade, é óbvio que é originada basicamente no interior dos indivíduos. Assim sendo, fala comum “você tem que motivar seus empregados!” perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar.

Ao mesmo tempo as organizações esperam que cada contribuição de seus colaboradores ultrapassem o custo investido nos mesmos, criando desta forma o que chama-se de ciclo motivacional, conforme figura a seguir:

Figura 3: Ciclo Motivacional



Fonte: Elaborado pela Autora.

Atualmente motivação é um assunto constante nas organizações, elas podem ser oferecidas de varias maneiras, porem a motivação oferecida em forma de dinheiro, seja por aumento de salário ou gratificações, é a mais valorizada ainda que não a melhor, pelos colaboradores.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A relação entre trabalhador e empregador, é regulamentada por legislação, decreto- lei nº 5.452 do dia 1º de maio de 1943, que aprovou a Consolidação da Leis do Trabalho(CLT).

No Brasil além da CLT, existem outras leis trabalhistas que regulamentam essa relação:

- Constituição Federal de 1988;
- Acordo coletivo de trabalho, ou seja, convenção coletiva dos sindicatos representantes dos funcionários;
- Normas internas dos empregadores;
- Contrato individual de Trabalho, este feito entre a organização e o empregado;
- Doutrina, conjunto de pareceres de juristas;
- Jurisprudência, conjunto de sentenças proferidas por juízes, caso ocorra controvérsia na relação de emprego.

Porém o atual mercado Brasileiro vem buscando melhorar as relações de trabalho, sem deixar de cumprir com a legislação, o que se denomina Gestão de pessoas, ou seja, manter uma relação favorável entre ambas as partes, na qual todas as necessidades venham a ser atingidas, dentro dos conformes da legislação.

Conforme Eduardo Davel(2001, pag. 13):

as transformações ocorridas na função de “Recursos Humanos” ao longo dos tempos convidam os gestores a combinarem exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, para serem capazes de lidar com os aspectos relacionais e intrínsecos a natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional. Considerar as questões subjetivas significa que toda pessoa: (a)tem seu espaço interior, que ela percebe como completamente seu; (b)que esse espaço relaciona-se com a exterioridade; (c)que ele é historicamente construído; (d)que é decisivo nas escolhas das pessoas durante sua vida; e (e)que acaba por provocar mudanças no entorno.

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações, elas fazem acontecer, criam, recriam, inventam, sem as pessoas não existiria organização, daí a importância de inovações. Às necessidades surgem conforme o crescimento, desta forma a administração de ARH, viu-se a necessidade de inovar.

2.3.1 Contratação

Para que ocorra a admissão de novos funcionários, a empresa deve, passar pelo processo de Recrutamento ou seleção de pessoal.

Conforme França, Arellano e outro(2002, p. 63):

reconhece-se recrutamento e seleção como ferramenta importante e integrada na estratégia de negócios da empresa. Se a empresa necessita passar por mudanças e renovação, devera buscar e atrair pessoas com tal potencial.

O recrutamento de pessoal é parte indispensável da administração de Gestão de pessoas, é ele quem irá proporcionar a organização, escolher a pessoa certa para o cargo em questão, sem ele podem ocorrer, erros na

contratação, fazendo com que ocorra uma possível demissão, gerando assim a rotatividade de pessoal.

Para Marras (2005,p.46):

recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

O recrutamento é feito quando a organização, procura contratar um profissional, para uma vaga que esteja aberta na empresa, ele pode ser feito de duas maneiras, interno e externo.

O recrutamento interno, seria aquele feito com funcionários já contratados da empresa, que ocupam cargos em outros setores. Uma das vantagens do recrutamento interno, seria proporcionar oportunidades para os funcionários, fazendo com que os mesmos se sentissem valorizados pela organização, porem uma das desvantagens seria o sentimento de desvalorização dos demais funcionários, podendo gerar uma inimizade entre os mesmos.

Brondi e Bermudez (2007, p. 39), correlacionam recrutamento interno como:

o recrutamento, fase inicial do processo, torna-se positivo e eficaz quando estimula e atrai os próprios empregados às novas vagas abertas na empresa, constituindo fonte mais próxima e de menor custo. Além de estimular a preparação para eventuais promoções, incentiva os empregados, sendo mais rápido e apresentando maior índice de aproveitamento e segurança.

O recrutamento externo ocorre quando, a empresa não tem funcionários qualificados para a vaga em questão, desta forma busca recursos no mercado de trabalho, este leva em conta, tempo, custo e benefício. Uma vantagem deste recrutamento, seria a contratação de um profissional já experiente que traria experiências de outras organizações, uma desvantagem poderia ocorrer pela dificuldade de aceitação dos atuais funcionários, um custo, e demora maior que o recrutamento interno.

Sendo que ambos são positivos para a empresa, trazendo a oportunidade de contratar profissionais qualificados, que venham somar no crescimento da mesma.

Terminado o procedimento de recrutamento, o candidato está pronto para iniciar as atividades competentes a vaga, porém para isso é necessário realizar os procedimentos de admissão.

Conforme Elizeu Domingues Gomes(2012):

Para que se processe o registro o empregado deverá apresentar os seguintes documentos ao empregador:

- 1.1. Carteira de trabalho e previdência social;
- 1.2. CPF;
- 1.3. Carteira de Identidade;
- 1.4. Título de Eleitor;
- 1.5. Certificado de Reservista;
- 1.6. Cadastramento no PIS;
- 1.7. Comprovante de escolaridade (se o cargo exigir);
- 1.8. Carteira de habilitação (carro, caminhão, ônibus, e moto);
- 1.9. Foto 3x4;
- 1.10. Certidão de nascimento dos filhos de até 14 anos ou inválidos (qualquer idade);
- 1.11. Caderneta de vacinação para filhos até a idade de sete anos (aos a admissão deverá ser apresentada todo mês de novembro);
- 1.12. Comprovante escolar para os filhos a partir dos setes anos(após a admissão deverá ser apresentado nos meses de maio e novembro);
- 1.13. Comprovante de residência(declaração do próprio empregado);
- 1.14. Declaração da escola para o menor estudante.

Tão importante quanto os documentos listados por Elizeu, está o exame admissional, exigido pela legislação, NR 7(norma regulamentadora), determina que o ASO seja realizado, antes que colaborador inicie suas atividades, o mesmo tem por objetivo demonstrar a capacidade técnica do pretendente a vaga, podendo ou não estar apto para o trabalho.

2.3.2 Treinamento e integração

O treinamento e integração de novos funcionários são de suma importância, para qualificação do mesmo, já admitido, é preciso fazer-lhe sentir-se parte da equipe de trabalho.

Para Andrade, Abbad e Mourão (2006, p.1):

As ações, de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam um dos papéis centrais no conjunto de práticas que denominamos gestão de pessoas em contextos organizacionais.

Seus impactos, por sua vez são fundamentais tanto para os ajustes indivíduo- trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos quanto para as relações entre organização e seus contextos, garantindo-lhes, ou não, produtividade e competitividade.

Neste contexto, o treinamento e integração de novos funcionários, busca integrar o funcionário a cultura organizacional, forma de gestão, políticas de cargos e salários, ao especificado em contrato de trabalho da organização.

Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.134) correlacionam treinamento e integração como:

A razão básica de as empresas treinarem novos funcionários é levar seus CHAs ao nível exigido para um desempenho satisfatório. A medida que esses funcionários continuam no emprego, o treinamento adicional lhes oferece oportunidades de adquirir conhecimentos e habilidades.

O treinamento pode ser visto como uma forma de motivação, estando a empresa oferecendo a seus colaboradores conhecimento para o exercício de suas funções. Importante frisar que a integração é normalmente feita quando o colaborador inicia suas atividades para integrá-lo a equipe já existente, já o treinamento pode ser feito constantemente para estar proporcionando conhecimento de várias maneiras.

2.3.3 Clima e ambiente organizacional

O clima e ambiente de trabalho, são fatores predominantes, na vida de um colaborador dentro de uma organização, estão diretamente ligados a rotatividade de pessoal, tornando-se influências constantes nas causas de desligamentos.

Segundo Faraco (2007, p.48):

O conceito de motivação, no nível individual, conduz ao de clima organizacional, no nível da organização. Aquilo que para o organismo da pessoa é chamado de Motivação, em uma organização empresarial é chamado de "clima organizacional". Em outras palavras o clima organizacional é a motivação da empresa, enquanto a motivação é o clima organizacional da pessoa.

Desta forma o clima organizacional, torna-se influencia para o colaborador diante do cenário trabalhista, estando ligados a remuneração e benefícios ofertados pela organização.

Já o ambiente organizacional esta relacionado a qualidade de vida no trabalho, o ambiente físico, normas de higiene e segurança.

Para Chiaveato (2004, p. 348):

Refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

É preciso além de incentivo e motivação, preservar um ambiente saudável dentro de uma organização, oferecendo aos colaboradores uma qualidade de vida no trabalho adequada.

2.3.4 Segurança no trabalho

Para a organização é fundamental o investimento na segurança do trabalhador, sendo esta a que ira prevenir que ocorram acidentes de trabalho dentro da mesma. As NRs são as normas que regulamentam a segurança, higiene e medicina do trabalho, que totalizam 36 normas, sendo a mais importante a NR 6 Equipamento de proteção individual – EPI, “ para os fins de aplicação desta Norma Regulamentadora - NR, considera-se Equipamento de Proteção Individual -EPI, todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho”.

Para Marras (2005,p. 208):

A prevenção de acidente no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta *a priori* de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho.

A saúde e segurança no trabalho são cada vez mais focadas pela gestão da empresa, tendo em vista o aprimoramento da mesma no que se

refere a proteção de seus colaboradores, visando diminuir os riscos de acidentes, melhorando a qualidade de vida no trabalho.

2.3.5 Benefícios sociais

Os benefícios sociais, são possibilidades, vantagens oferecidas pela organização, visando poupar – sem de futuras preocupações, eles podem ser financeiros ou não, existem benefícios que são pagos pela organização e descontados dos funcionários, e outros oferecidos pela mesma sem custo ao colaborador.

Conforme Chiavenato (2004, p. 335):

Os benefícios sócias constituem um aspecto importante do acote de remuneração. O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: assistência medica – hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada etc.

Os benefícios podem se dar através de modo financeiro como gratificações, ou mesmo dos não financeiros como assistência medica. Servem também como uma forma de motivação para ambas as partes, sendo se suma importância para um processo produtivo lucrativo.

2.3.6 Demissão

A demissão de um colaborador, é o desligamento do mesmo de suas atividades dentro de uma organização. Podem ser efetuadas por iniciativa do funcionário, ou por iniciativa da empresa.

Para Marras (2005, p. 190):

Independente da razão de sua saída da organização, se demissionário ou demitido, o empregado nessa situação deve dirigir-se ao DP para legalizar sua mudança de situação de empregado ativo para inativo.

A demissão caracteriza-se pela saída do funcionário da organização, a mesma pode ocorrer de duas maneiras, voluntária ou involuntária, ou seja, quando o funcionário esta de acordo, ou quando não esta.

Chiavenato (2004,p.374), da suas definições:

- a) Desligamento por iniciativa do empregado: quando o funcionário pede demissão da organização por algum motivo pessoal ou para trabalhar em outra organização.
- b) Desligamento por iniciativa da organização: quando a organização demite o funcionário por alguma razão específica - downsizing, reestruturação, redução de pessoal, mudanças em competências, disciplina, falta de adaptação do funcionário, economia.

Desta forma seja a rescisão de contrato feita por parte do funcionário ou da organização, o responsável pelo departamento de pessoal, deve estar preparado para assegurar que a legislação esteja sendo cumprida de forma correta com o funcionário em questão, pagando-lhes tudo que a mesma lhe da direito.

2.4 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A rotatividade de pessoal também é chamada de turnover, que nada mais é que a movimentação de admissões e rescisões dentro de uma organização. O índice considerável normal de rotatividade em uma empresa é de 5%, acima disso especialistas dizem que a empresa deve rever seu setor de gestão, pois algo esta errado.

Para Chiavenato(2004, pag. 34):

O termo *rotatividade de recursos humanos* é usado para definir a flutuação de pessoas entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercambio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Geralmente, a *rotatividade de pessoal* é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao numero médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo. Quase sempre, a *rotatividade* é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos, seja para promover providencias, seja ainda com caráter preditivo.

A rotatividade é medida em percentuais (%), serve para organização medir a quantidade de movimentação de funcionários, podendo ser calculada em dias, anos ou meses, sendo o mais comum meses.

Conforme Faraco(2007, p.64):

O calculo do índice de rotatividade é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Observa-se quadro a seguir:

Quadro 2: Formula para calculo índice de rotatividade

$$\frac{A + D \times 100}{2 \text{ EM}}$$

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 inicio e no final do período, dividido por dois.

Fonte: Faraco (2007, p. 64)

A rotatividade pode existir por varias causas, sendo escolha do funcionário ou determinada pela empresa, porem a mesma pode causar grandes danos a uma organização dependendo do ramo e porte da mesma.

2.4.1 Causas e Efeitos

Toda organização é criada com o intuito de atingir alguns objetivos, e para que esses sejam alcançados a mesma precisa de capital humano, pois sem esse não existe esforço, e sem esforço não existe produção. Então desta forma surgem os problemas com rotatividade de pessoal dentro de uma organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 39):

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. É portanto, uma variável dependente (em maior ou menor grau) daqueles fenômenos internos e/ ou externos à organização.

Podemos classificar como causas internas, salários, benefícios, oportunidades de crescimento, horários, condições de trabalho e relacionamento com colegas, supervisores e administradores, são fenômenos do dia a dia dentro de uma organização, mas que influenciam nas demissões constantemente. Já as causas externas podem classificar como, propostas com salários maiores em outras organizações, intrigas sobre a moral da empresa, processo de recrutamento ou seleção de pessoal, tipos de fenômenos que fazem com que o colaborador se demita ou provoque uma possível demissão.

Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.97), relatam que:

A qualidade dos funcionários que saem de uma empresa é igualmente importante. Se funcionários medíocres saem, o que os especialistas chamam de rotatividade funcional, isso pode ser benéfico para a organização. Os custos de manter trabalhadores não produtivos podem ser bem maiores do que os custos para recrutar e treinar um novo funcionário mais eficiente.

A rotatividade de pessoal pode ter um efeito impactante para a empresa na busca de atingir suas metas, sendo esta a mais prejudicada em relação aos altos índices de desligamentos e admissões, daí a importância de controlar a rotatividade.

2.4.2 Custos com Rotatividade de Pessoal

Os custos com rotatividade estão diretamente ligados, com processo de admissão e processo de rescisão.

Faraco (2007, p. 73) relata que:

A rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários, que são classificados como:

Custos primários:

1. Custo de Recrutamento e Seleção;
2. Custo de Registro e Documentação;
3. Custo de Integração;
4. Custo de Desligamento.
 - Custo secundários:
 1. Reflexos na Produção;
 2. Reflexos na atitude do pessoal;
 3. Custo extra laboral;
 4. Custo extra operacional.
 - Custos terciários:
 1. Custo extra investimento;
 2. Perdas nos negócios.

Os custos primários estão ligados diretamente a demissão e contratação de um substituto, fáceis de serem estimados e calculados, enquanto os custos secundários são mais complicados de serem avaliados numericamente, são considerados consequências dos desligamentos, já os custos terciários são os efeitos pós consequências sendo percebidos a longo prazo.

Já Bohlander, Snell e Sherman (2005, p.97) mencionam custo como:

Em geral os custos podem ser divididos em três categorias: de saída para o funcionário que esta saindo, de reposição e de treinamento para um novo funcionário.

Com a redução dos índices de rotatividade, da-se a redução consequentemente dos custos com a mesma. Desta forma torna-se importante a busca por propostas de redução.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem por objetivo esclarecer o problema exposto, para isso adota algumas iniciativas necessárias, para abordagem do mesmo.

Quanto a forma de pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva, pois são realizados estudos, e análises, buscando melhor entender o fato exposto. Rea e Parker (2000, p. 157), relatam "que a finalidade deste tipo de pesquisa é capacitar o leitor a resumir dados, e pesquisas, para comunicá-las a um público de forma mais sucinta e precisa possível".

Pinheiro (2010, p.22), relata que pesquisa descritiva seria:

[...] características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Os procedimentos a serem adotados serão bibliográficos e de levantamentos de survey, e estudo de caso. Pois busca explicar o fato em estudo, através de livros, revistas, artigos, internet e etc. De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 64) "a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas em documentos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas sobre um determinado assunto, tema ou problema."

Segundo Vianna (2001, p.135):

para desenvolver a pesquisa bibliográfica você deve proceder ao levantamento de material (livros, revistas científicas, jornais e outros) publicado a respeito do assunto, para poder identificar, os escritos de vários autores, aspectos que possam contribuir para esclarecer o problema da pesquisa, analisando-o em suas causas, consequências e relações, variáveis, alternativas de soluções e de tudo mais que julgar conveniente e necessário.

Este trabalho trará um estudo de caso, em uma empresa de fastfood de Criciúma, pois se pretende fazer um estudo sobre o tema na realidade da empresa. Para Jung (2004, p. 158) o estudo de caso é um "procedimento de pesquisa que investigam fenômeno dentro do contexto local, real e especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos."

Andrade (2010, p.122), correlaciona estudo de caso como:

[...] estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações[...]

Quanto a abordagem do problema, a tipologia estudada será, quantitativa e qualitativa buscando descrever com facilidade a complexidade do problema, comparando-o com dados reais de uma empresa.

Conforme Creswell (2007), na “pesquisa quantitativa o pesquisador coleta os dados e analisa conforme a teoria proposta, verificando a relação entre teoria e prática. Além disso, faz experimentos sobre os fatos ocorridos antes e depois o tratamento experimental”.

Pereira (2001,p.1) relata sobre a pesquisa qualitativa:

[...] é assim que a adoção de símbolos numéricos e premissas aritméticas para a representação de algum evento habilita o pesquisador a analisar o evento com a versatilidade dos números e suas operações[...]

Portanto, espera-se desenvolver, um trabalho claro e objetivo, com qualidade, deixando a mostra o fato em exposto, diante dos meios de pesquisas apresentados.

4 ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso tem por finalidade relacionar o tema em estudo, com a realidade de uma empresa no ramo de fastfood, localizada em Criciúma. Demonstrando através de dados estatísticos, índices de rotatividade, causas e soluções.

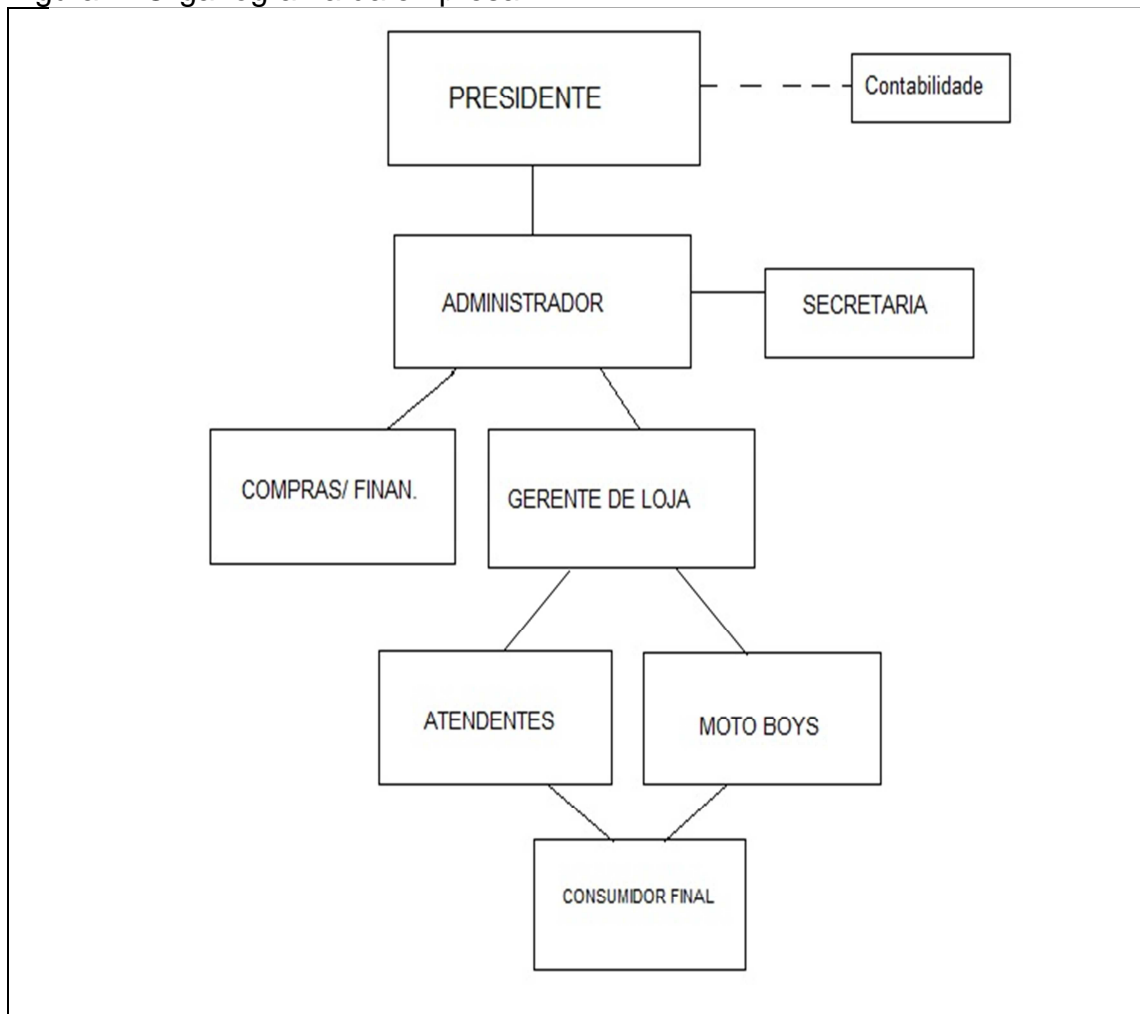
4.1 HISTÓRICO DO RAMO

A empresa estudo de caso não autorizou a divulgação de sua razão social, desta forma usa -se um nome fictício, a mesma será chamada ao decorrer deste trabalho de Contapyfastfood. A empresa atua no ramo alimentício, localizada na cidade de Criciúma/ SC, sua principal atividade é a fabricação de alimentos rápidos.

Chegou em Criciúma com uma proposta inovadora para os mais variados tipos de clientes, sendo que na região o ramo de alimentos rápidos ainda não era opção de refeição diária. Atualmente o cenário sofreu grandes mudanças, passando de uma opção de lazer, pra se tornar um alimento consumido diariamente.

A organização atua no ramo nesta região a mais ou menos 10 anos, e possui um quadro de funcionários de aproximadamente 18 funcionários, sendo sua maioria entre a faixa etária de 16 a 35 anos, moradores de localidades próxima a Criciúma ou da mesma, distribuídos entre os setores administração e produção, conforme organograma:

Figura 4: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela Autora

Sendo divididos da seguinte forma:

- Administração: 2 funcionários, sendo um administrador e uma secretaria;
- Dep. Compras/ financeiro: 1 funcionário, o mesmo realiza as compras e faz o financeiro;
- Produção: 1 funcionário exercendo a função de gerente de loja, 13 atendentes, divididos por turno, e um moto boy.

A marca existe no Brasil a mais ou menos 50 anos, trazida para a cidade do Rio de Janeiro em meados de 1952, pelo americano Robert Falkenburg, inicialmente comercializava exclusivamente sorvetes de baunilha, com maquinas e receitas trazidas dos Estados Unidos. A primeira loja foi aberta na rua Domingos Ferreira, em Copacabana, lançando no Brasil o hot-dog, o hambúrguer, o milk-shake e o sundae. Em 1984, iniciou seu sistema de

franquias, hoje são 1013 lojas, sendo 947 franquias e 53 próprias e 13 no exterior.

A empresa estudo de caso iniciou sua atividade no ano de 2001, neste ano o empresário investidor veio de Panambi/RS á trabalho na cidade, logo o criciúma shopping estava em construção, lhe dando a ideia de criar algo em que pudesse investir, depois de muita pesquisa no mercado da região, optou por investir em algo que não tivesse na cidade, um negócio a princípio fácil porem lucrativo, que agradasse a população local. Em meio as pesquisas ele conheceu o Contapyfastfood, que em outras cidades já fazia sucesso, decidiu aderir a marca, se tornando um franqueado, trazendo a primeira loja da marca para Criciúma.

Conforme dito em entrevista cedida, optou-se por ser um franqueado, pelo suporte fornecido pela marca, o investidor entra com o capital a ser investido, e a marca fornece o caminho a seguir. O investimento total hoje para abertura de uma franquia da marca, gira em torno de R\$620.000,00 a R\$1.310.000,00, conforme dados da ABF – Associação Brasileira de Franchising.

Observa-se o quadro a seguir, com os tipos de suportes fornecidos ao franqueado:

Quadro 3: Suporte ao Franqueado

- Apoio na escolha do ponto comercial;
- Apoio no desenvolvimento do projeto de arquitetura, na construção da loja e na compra de equipamentos;
- Treinamento do franqueado e da equipe de funcionários durante 110 dias;
- Apoio operacional para inauguração através de profissionais qualificados;
- Assistência no controle de qualidade visando a uniformidade dos padrões de operação;
- Participação em campanhas nacionais de marketing e orientação no desenvolvimento do marketing local;
- Abastecimento de matérias primas através da rede nacional de distribuição;
- Preferência para abertura de novas lojas na sua área de atuação.

Fonte: ABF

Atualmente existem 2 lojas da marca e 2 quiosques localizados na cidade de Criciúma, sendo uma no centro, uma no shopping Della Giustina e as outras duas no Criciúma Shopping.

As lojas fabricam alimentos rápidos, de fácil preparação, e que traz mais comodidade para o consumidor final, que são:

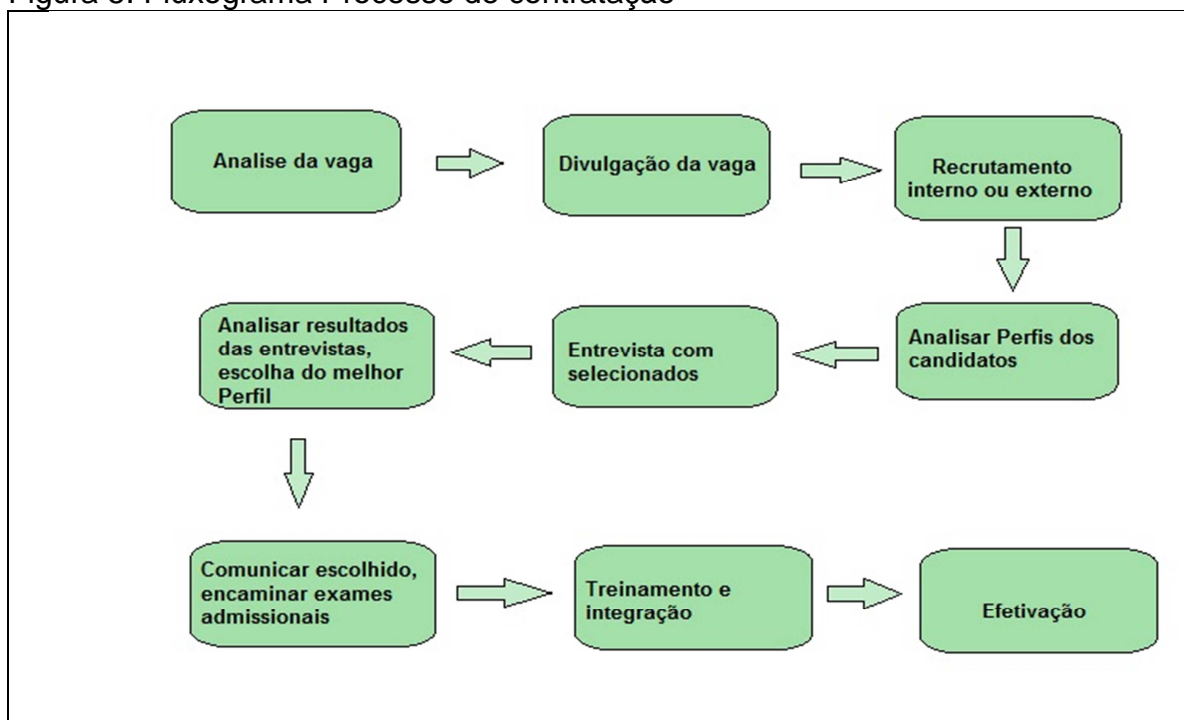
- Hambúrguer;
- Sorvetes (diversos sabores);
- Milkshake (diversos sabores);
- Sundae;
- Batata frita;
- Shopps;
- Refrigerantes, entre outro.

Sempre buscando transmitir qualidade, e ótimo atendimento, procurando satisfazer as necessidades da clientela, com acompanhamento contínuo da marca.

4.2 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

A empresa em estudo busca contratar seus funcionários de forma que o perfil escolhido seja o que mais se enquadra ao cargo disponível. À empresa busca contratar seus funcionários conforme fluxograma a seguir:

Figura 5: Fluxograma Processo de contratação



Fonte: Cedido pela empresa

Este processo de contratação ocorre em todas as unidades da mesma, sendo que a empresa procura desta forma escolher o funcionário que mais se adequa a função, para estabilizar o índice de rotatividade, tendo em vista que o processo dura em torno de 90 dias, sendo 30 dias para divulgação e análise dos perfis para entrevistas, e escolha do melhor candidato a vaga após a entrevista. E 60 dias de contrato de experiência na qual o funcionário fica em treinamento.

4.3 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Devido a maior necessidade de tempo dos brasileiros, as redes de fastfood, tem crescido consideravelmente nos últimos anos, a procura por

alimentos rápidos, nas horas de refeições tem criado um alavanco nas vendas das empresas do ramo alimentício.

Segundo dados do jornal Estadão de São Paulo, a procura por esse tipo de alimentação chegou a 56 milhões em 2006, e hoje já chega a 70 milhões, a grande demanda por este tipo de produto fez com que a marca faturasse em 2012 aproximadamente 1,1 bilhão de reais, previsse que até 2018 as redes de fastfood poderão faturar até 75 bilhões por ano.

Atualmente Criciúma conta com dois shoppings, e algumas redes de supermercados, que oferecem este tipo de alimentação de segunda a segunda. Com a baixa na taxa de desemprego, o brasileiro tem procurado cada vez mais a alimentação fora de casa, e estes ramos oferecem justamente aquilo que se procura, comida boa com pouco tempo de preparo.

Segundo dados a ABF o faturamento médio mensal do franqueado é de aproximadamente R\$150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), tendo assim um retorno do investimento entre 36 a 48 meses, pagando taxas mensais de 4% sobre as vendas brutas referente a propaganda, e 6% sobre as vendas brutas referente a royalties, sempre recebendo suporte quando necessário.

Conforme pesquisas feitas pelo jornal Estadão, “a maioria dos brasileiros consome fastfood durante seu tempo de lazer, 34% da pessoas, sendo que 33% afirmam consumir durante o almoço em dias de trabalho, 12% sendo a minoria consome os alimentos na hora do jantar, mas a questão crucial é em relação aos preços já que 23% dos consumidores afirmam que preferem as redes de fastfood pelos preços mais baixos, em comparação com restaurantes”.

Segundo o diretor executivo da marca, o foco é instalar franquias nas cidades menores onde a população ainda não tenha conhecimento do produto, como foi o caso da empresa estudo de caso.

4.4 ÍNDICES DE ROTATIVIDADE

Os dados apresentados a seguir, foram retirados a partir de documentos fornecidos pela empresa, foram feitas análises, que proporcionaram a criações de gráficos e tabelas para melhor entendimento.

Os custos com a rotatividade de pessoal podem dar-se das seguintes formas:

- Encargos – Demissões e admissões;
- Treinamentos e integração para novos funcionários;
- Gastos com uniformes, EPI;
- Tempo gasto com integração, sendo que os novos funcionários levam um tempo para adaptarem-se ao ritmo do negocio, podendo diminuir o ritmo de seus colegas;
- Gastos com divulgação de vagas;

O quadro a seguir demonstra os custos da empresa:

Quadro 4: Custos com rotatividade:

Variáveis	R\$
Divulgação	R\$ 1500,00
Treinamento	R\$ 500,00
Encargos	R\$ 2.300,00
Uniforme e EPIs	R\$ 400,00

Fonte: Desenvolvido pela Autora

O custos com divulgação, são de panfletos, propagandas e outdoors para divulgar a vaga em aberto. Os treinamentos se dão através de cursos, oferecidos pela empresa. Já os custos com uniformes e EPIs são variáveis tendo em vista que cada pessoa tem seu biótipo, podendo ser reusáveis ou não, os custos com encargos se referem aos encargos com salários, férias 13º salário, INSS e FGTS dos mesmos.

Como observa-se no quadro a seguir os custos com rotatividade podem influenciar significativamente mente no resultado final da empresa, no final do período de 12 meses.

Quadro 5: comparativo dos custos com faturamento

Variáveis	Custos Totais	Faturamento	%
R\$	56.400,00	2.348.897,05	2,40

Fonte: Relatório de Faturamento da Empresa

A rotatividade elevada dentro da organização pode causar um grande efeito no resultado final da mesma, como podemos observar no quadro

acima, refletindo no lucro financeiro, porém são custos que podem ser revertidos, analisando e buscando soluções para diminuir a rotatividade.

O quadro a seguir demonstra as admissões, demissões e totais de funcionários efetivos na empresa no período de 08/2013 à 06/2014:

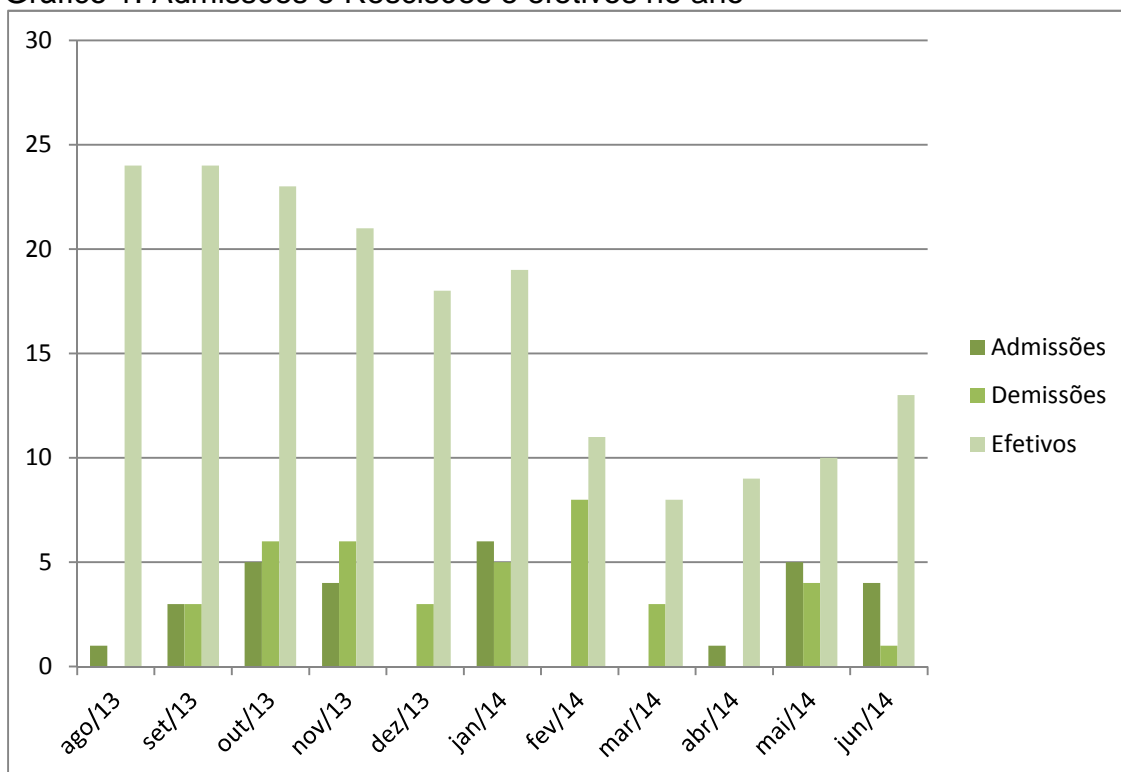
Quadro 6: Admissões, Rescisões e funcionários efetivos

Variáveis	ago/13	set/13	out/03	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14
Admissões	1	3	5	4	-	6	-	-	1	5	4
Demissões	-	3	6	6	3	5	8	3	-	4	1
Efetivos	24	24	23	21	18	19	11	8	9	10	13

Fonte: CAGED

Observa-se no gráfico1 os dados especificados no quadro 3:

Gráfico 1: Admissões e Rescisões e efetivos no ano



Fonte: CAGED

A empresa fechou o mês 07/2013 com um total de 23 funcionários, a partir dos dados acima podemos observar que a mesma teve uma

movimentação considerável de funcionários, levando em conta o porte da empresa.

Observa-se nos meses de outubro e novembro/2013, uma movimentação mais avantajada, sendo que tiveram 06 demissões nos mesmo meses, e 05 e 04 admissões conseqüentemente, tendo em vista que iniciando esta avaliação com 24 funcionários a empresa terminou o ano de 2013 com apenas 18 funcionários, o que equivale a uma perda de 06 funcionários em cinco meses.

Observa-se, que durante o período de 05 meses, tiveram passagem pela empresa aproximadamente 21 funcionários, dos quais a maioria sendo esta de 11 funcionários optou por desligamento voluntario, pedido de demissões.

Sendo que 08 foram demitidos por parte da empresa, e 02 não passaram pelo contrato de experiência. Segundo relato da empresa os pedidos de demissões ocorrem por um motivo principal, sendo que a empresa tem sua sede situada dentro do shopping criciúma, portanto a mesma cumpre os horários do shopping, formando três turnos de trabalho, neste contesto os funcionários se deparam com horários em domingos, feriados, sábados a noite, e horários especiais em datas comemorativas(ex. Natal), impossibilitando-os de conciliarem estudo e trabalho.

Pode- se observar que a quantidade de desligamentos comparados ao ano de 2013, teve um aumento considerável, tendo em vista que os maiores números aconteceram entre janeiro e fevereiro de 2014.

Apresenta-se no quadro a seguir os tipos de desligamentos:

Quadro 7: Tipos de desligamentos

Tipo de desligamento	Sem Justa Causa	Por Justa Causa	A Pedido	Término de Contrato
Nº de funcionários	22	00	24	02

Fonte: CAGED

No quadro 6 observa-se, que os desligamentos em sua maioria ocorreram por pedidos de demissões e demissões motivadas pela empresa, segundo dados da empresa os desligamentos motivados pela mesma acontecem muito pouco, sendo devido a atrasos contínuos, faltas sem justificativas, falta de interesse. Tanto demissões motivadas pela empresa quanto as motivadas pelos próprios funcionários, causam grandes prejuízos a empresa, tanto por seus custos com admissão, treinamento e rescisão, quanto pelo tempo que se perde treinando funcionário para exercer tal atividade.

O índice de rotatividade, analisa as variações ocorridas nos períodos de 2013 e 2014, proporcionando a empresa uma real situação mensal de demissões e admissões, como vê-se na formula a seguir:

Índices de Rotatividade de Pessoal =

$$\frac{A + D \times 100}{2}$$

Efetivo Médio

Fonte: Faraco (2007, p. 54).

A tabela 1 demonstra os índices de rotatividade mês a mês de agosto/2013 a junho/2014:

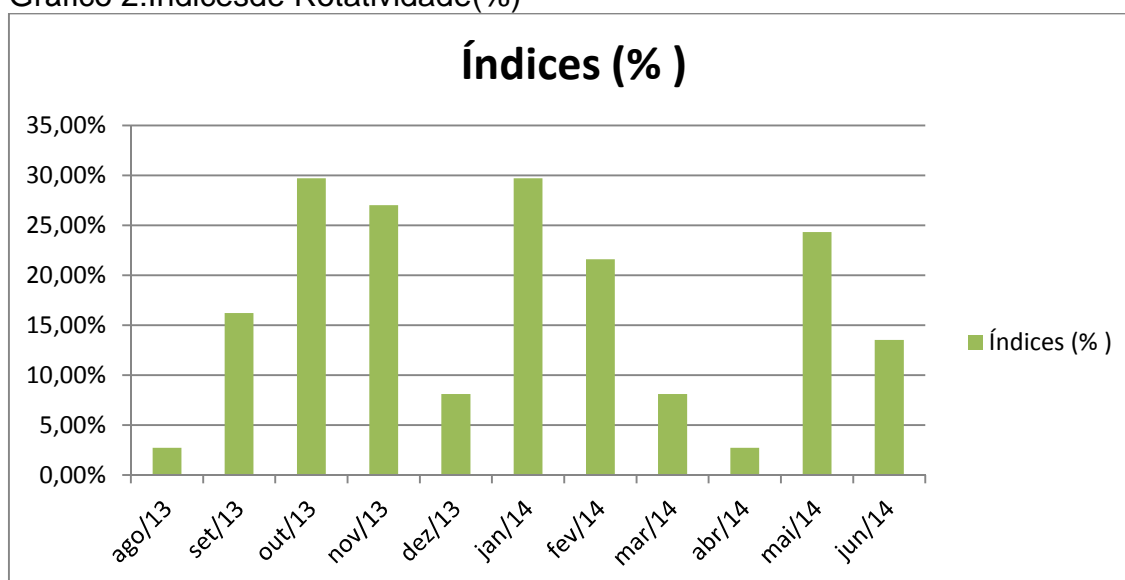
Tabela 1: Índices de Rotatividade(%)

Rotatividade	Índices (%)
Agosto/13	2,7%
Setembro/13	16,2%
Outubro/13	29,7%
Novembro/13	27%
Dezembro/13	8,1%
Janeiro/14	29,7%
Fevereiro/14	21,6%
Março/14	8,1%
Abril/14	2,7%
Mai/14	24,3%
Junho/14	13,5%

Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 2 demonstra os índices da tabela anterior:

Gráfico 2: Índices de Rotatividade(%)



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que os índices mais elevados ocorreram entre outubro e novembro de 2013, sendo que neste período a empresa teve 9 admissões e 12 demissões em um total.

Pode-se observar que o índice de rotatividade foi maior no período de janeiro de 2014, onde as tabelas e gráficos demonstram que neste mês na somatória acumulada de meses anteriores, o número de funcionários na empresa era de 14, sendo que durante o mês mencionado, 6 destes foram demitidos, e 5 admitidos restando efetivamente 19 funcionários, observa-se também que no ano de 2014 os índices de rotatividade tiveram um aumento de quase 50% em relação ao ano anterior.

Diante do cenário do mercado de trabalho, atualmente considera-se normal um índice de rotatividade que alcance no máximo 80% ao ano, sendo 6,6% ao mês, em relação ao quadro de funcionários. Qualquer estimativa acima desta porcentagem, é considerada preocupante para a organização, devendo esta efetuar, algum plano estratégico buscando melhoras na empresa.

Tratando da empresa estudo de caso deste trabalho, baseado no porte da organização, que é considerado de Pequeno Porte, o índice de rotatividade do pessoal está muito acima do normal, comparado com o mercado competitivo. Além de causar preocupações de contratações e todos os tramites burocráticos para as demissões, este fluxo de funcionários reflete no lucro final da instituição, sendo que não há uma dedicação da equipe visando aumentar o atendimento e os resultados da empresa, e ainda há um processo de integração do funcionário para com a empresa, no qual o mesmo fica em média de 60 dias em treinamento, tempo este que poderia ser aplicado para aperfeiçoamento do colaborador, buscando sempre resultados mais positivos para ambas as partes envolvidas.

4.5 PROPOSTA PARA REDUZIR OS ÍNDICES DE ROTATIVIDADE

Diante das pesquisas realizadas, apurou-se que a empresa estudo de caso, fornece a seus funcionários benefícios como, vale alimentação, adiantamento salarial, manual de cargos, salários e motivação, funcionário do mês recebe bonificação, e uma vez por mês reúnem os funcionários para confraternização.

Mesmo diante destes benefícios os índices mostrados anteriormente, apontam um elevado grau de rotatividade na empresa, tendo a mesma que buscar soluções. Num primeiro momento recomenda-se a criação

de uma avaliação de desligamento, para identificar as principais causas dos mesmos. Em um segundo momento avaliou-se que a mesma não possui um gestor de pessoas, não tendo um controle adequado sobre faltas, horas extras e etc. Uma pessoa que cuida somente da parte de gerir os funcionários, a mesma possui os gerentes de lojas, porem os mesmo não são treinados para gerir funcionários e sim para controlar o andamento das vendas. Sugere-se então a contratação de um gestor especializado para comandar pessoas.

As principais formas de desligamentos foram por pedidos de demissões e demissões motivadas pela empresa, nos pedidos de demissões observou-se que muitos aderem por saírem do emprego, para estudar com o objetivo de buscarem profissões, que os remunerem melhor. Desta forma recomenda-se que a empresa filia-se a uma instituição de ensino, para que forneça cursos de aprendizagem no setor alimentício, alterando seu manual de cargos e salários de acordo com os cursos fornecidos, proporcionando conhecimento e remuneração compatível a ele. Já nas demissões motivadas pela empresa, espera-se que com a contratação de um gestor de pessoas o índice seja reduzido, pois salienta-se que o mesmo deve buscar treinar o funcionário para que o mesmo trabalhe de acordo com o perfil montado para a empresa, adequando ele as normas e preferências da mesma.

Outras formas de diminuir os índices de rotatividade, seria pela motivação dos funcionários, além dos benefícios já concedidos e os previstos, a empresa deve mostrar ao mesmo sua importância dentro da organização, sendo que uma organização só existe com o esforço do capital humano. A mesma pode oferecer participação nos lucros criando uma meta de lucro a ser atingida, e caso a mesma venha a acontecer oferecer um percentual, mesmo que pequeno a seus funcionários.

Os principais motivos de desligamentos ocorrem por conta dos horários de trabalho, que são definidos de acordo com os horários do shopping, portanto visando diminuir os índices por conta de horários, propôs-se as seguintes soluções:

- Criar um novo rodízio de horários dando prioridade para aqueles que buscam estudar;

- Criar uma rede de alfabetização na organização, ou seja, oferecer cursos técnicos aos funcionários na área de fastfood, sem ônus ao mesmo;

Conforme Estadão de São Paulo o governo federal a fim de reduzir a rotatividade de pessoal nas empresas, consequentemente reduzindo os gastos públicos com seguro desemprego, esta estudando mudanças na legislação, como forma de incentivo para que as empresas comessem a propor soluções a esses índices elevados no setor alimentício. Tendo em vista que para torna-se uma organização de sucesso é preciso ter um capital humano motivado que siga firme com a mesma, pois são eles que fazem a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se com o estudo deste trabalho que a integração entre ser humano e organização é busca constante entre gestores, pois um necessita do outro para ambas sobreviverem, tendo em vista que uma organização é constituída do esforço do capital humano, e que sem ele a mesma ainda não teria condições de se manter sozinha.

Desta forma a empresa espera obter de uma contratação, um colaborador que esteja preparado para não medir esforços perante a organização, e do outro lado o colaborador espera que a organização saiba reconhecer seus esforços pela mesma, assim a motivação surge como tema atual nas organizações, sendo peça chave para essa integração.

Porem destacamos como outro ponto forte, a rotatividade de pessoal, sendo esta influenciada pelos erros cometidos durante o processo de integração entre a organização e o colaborador. A rotatividade de pessoal é uma causa, de algo que esta deficiente dentro de uma organização, por isso, é importante frisar o estudo da mesma, pesquisar o problema e buscar soluções, que sejam satisfatórias para ambas as partes envolvidas.

Tendo em vista o porte da organização em estudo, verificou-se um alto índice de rotatividade de funcionários, conforme entrevista realizada, este índice tornou-se um problema indesejável para organização, tendo custos altos, e podendo acarretar diferenças no resultado final da mesma.

Assim buscou-se soluções que fossem rápidas e eficazes para organização, desta forma acredita-se que o trabalho aqui realizado, conseguiu de forma ampla, transparente e segura, alcançar os objetivos pretendidos, que foram demonstrar através da pesquisa bibliográfica a vida útil de um colaborador dentro de uma organização, o processo de integração, apurar através do estudo de caso os índices de rotatividade e suas possíveis causas, encerrando com soluções, o que tem se tornado essencial para organização superar seus déficits com funcionários ainda existentes.

REFERENCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Learning, 2005. 547 p.

BRONDI, Benjamin; BERMUDEZ, René Raúl Zambrana. **Departamento Pessoal Modelo**. 4. ed. São Paulo: Iob, 2007

CERVO, Amado L; BERVIAN Pedro A.. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: Fundamentos Básicos**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Artmed. 2007.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas S.a, 2007.

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos: O conceito de APH**. Criciúma: Potencial, 2007.

FERNANDES, Gilberto. **Departamento de Pessoal: Perfil do Profissional e Carreira**. 2010. Disponível em: <Departamento de Pessoal: Perfil do Profissional e Carreira>. Acesso em: 25 out. 2014.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GOMES, Elizeu Domingues. **Rotinas trabalhistas e previdenciárias**. 12. ed. Belo Horizonte, MG: Lider, 2012.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos**. Rio de Janeiro: Axcel Books. 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2005.

PEREIRA, Julio Cesar Rodrigues. **Análise de dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. 3. ed. São Paulo: Edusp, 2001.

PINHEIRO, Jose Mauricio. **Da iniciação científica ao TCC:** uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A.. **METODOLOGIA DE PESQUISA:** Do Planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos:** Inovando para obter os melhores resultados. 8. ed. São Paulo: Editora Futura, 2003. 340 p.

APÊNDICE

APÊNDICE I – ENTREVISTA COM O ADMINISTRADOR DA EMPRESA

HISTORICO EMPRESA

- Porque surgiu a ideia de instalar uma franquía em criciúma?
- Em que ano a franquía iniciou suas atividades em criciúma?
- Porque aderir a uma franquía e não criar sua própria empresa?

SOBRE FUNCIONARIOS

- Quais as exigências da franquía em questão de funcionários?
- O layout da loja?
- Uniforme?
- Idade para contratação?
- Trabalho na cozinha?

SOBRE ROTATIVIDADE

- Quais os métodos de contratação?
- Os principais motivos para demissões e pedidos de demissão?
- Como essa rotatividade influencia a empresa?
- Existem treinamentos, manual de cargos e salários, ou método para motivação?
- O que a empresa pretende fazer para melhorar essa questão?