

# **A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E ROTATIVIDADE EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO**

Ana Paula Branco<sup>1</sup>

José Correia Gonçalves<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A rotatividade está diretamente ligada a gestão de pessoas de uma organização, assim é de extrema importância manter a mesma sob controle, desta forma possibilitando o aperfeiçoamento da empresa tanto junto ao mercado como com os colaboradores. O presente artigo foi realizado através de um estudo de campo em uma empresa de serviços de alimentação, exibindo a importância do controle de rotatividade de uma organização, pois neste foi constatado um índice de rotatividade relevante, que pode ser melhorado com uma boa administração. O objetivo deste estudo é de verificar e sugerir soluções a serem implementadas, com o apoio dos autores e informações dos coordenadores, reduzindo assim as despesas com rotatividade, auxiliando na valorização do capital humano e fortalecimento da empresa, fornecendo treinamento adequado e evidenciando a importância da gestão de pessoas, assim o colaborador apresentará motivação e terá capacitação, gerando benefícios e baixando os custos que assim serão investidos para redução da rotatividade. Os resultados deste estudo mostram que a empresa em análise deve levar em conta a rotatividade, utilizando ferramentas para trazer melhoras nos resultados a serem utilizados, como treinamentos e controles para reduzir saídas, bem como a capacitação do capital humano. A metodologia de utilização foi observação *in loco*, pesquisa de campo e referências bibliográficas.

Palavras-chave: Rotatividade. Treinamento. Gestão.

## **THE RELATIONSHIP BETWEEN PEOPLE MANAGEMENT AND ROTATIVITY IN A FOOD SERVICES COMPANY**

---

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

<sup>2</sup> Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

## **ABSTRACT**

Turnover is directly linked to the management of people in an organization, so it is extremely important to keep it under control, thus enabling the improvement of the company both with the market and with employees. This article was carried out through a field study in a food service company, showing the importance of an organization's turnover control, as it found a relevant turnover rate, which can be improved with good management. The objective of this study is to verify and suggest solutions to be implemented, with the support of the authors and information from the coordinators, thus reducing the expenses with turnover, helping to value human capital and strengthening the company, providing adequate training and highlighting the importance of people management, so the employee will show motivation and have training, generating benefits and lowering the costs that will be invested to reduce turnover. The results of this study show that the company under analysis must take into account turnover, using tools to bring about improvements in the results to be used, such as training and controls to reduce outputs, as well as the training of human capital. The utilization methodology was observation in loco, field research and bibliographic references.

Key words: Turnover. Training. Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

A rotatividade está significando um problema para a empresa de serviços de alimentação, assim não sendo possível manter um atendimento padrão aos clientes. Porém a empresa ainda não visualizou os efeitos desta rotatividade.

Neste estudo o ponto fundamental abordado será como o maior nível de conhecimento, qualificação e ampliação das competências dos profissionais bem como treinamentos podem auxiliar na redução da rotatividade na empresa estudada, mantendo o padrão desejado para o atendimento ao cliente.

Justifica-se a relevância desse estudo sobre as transformações necessárias para que a empresa em estudo possa reduzir os ônus quanto a contratações e continuar se desenvolvendo, pois não terá um índice de rotatividade tão elevado e com isso manterá os colaboradores satisfeitos.

A organização e o colaborador precisam ter ligação entre si, nem sempre essa ligação se ajusta, se os interesses entre as partes ficam divergentes a tendência é ocorrer o desligamento, sendo este gerado pelo colaborador ou mesmo pela organização. Assim a rotatividade começa a aparecer de modo frequente, com ela os problemas são vistos através dos custos que a mesma traz para a empresa.

O objetivo geral da pesquisa é mostrar a importância do estudo da rotatividade, revelando as causas e consequências da mesma que muitas vezes é esquecida pelos gestores. Pois a avaliação da rotatividade é de suma importância para medir o valor que a organização tem com o mercado e a preocupação para com seus colaboradores, sendo que ocorrem mudanças constantes na administração vivenciada. Tendo como objetivos específicos identificar as principais causas da rotatividade; indicar meios para a revisão do processo de recrutamento, seleção e treinamentos.

O presente estudo foi desenvolvido com as metodologias de observações *in loco*, pesquisa de campo e referências bibliográficas.

A importância de estudar a rotatividade em uma organização é necessária para evitar dificuldades futuras, perdas, mantendo excelência no atendimento e satisfação do colaborador e cliente.

Neste artigo será primeiramente tratado sobre o referencial teórico, trazendo os principais autores referente ao tema em questão, após será abordado o item relacionado ao tema apresentando o histórico da empresa onde o estudo foi realizado com os principais problemas e, por fim, a apresentação da análise teórica e comparativa do tema ou problema que irá expor os problemas e as possíveis sugestões de melhorias.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

As empresas em sua maioria não oferecem oportunidades ou não as identificam para seus colaboradores, assim não desenvolvendo o potencial de ambos, nestes casos todos saem prejudicados devido a falta de conhecimento dos setores por parte da gestão de pessoas. Assim, Knapik (2012, p. 17) destaca que: “É importante que a área de gestão de pessoas conheça bem a estrutura da organização [...] para que possa gerenciar os talentos aí presentes e proporcionar um 'engajamento' entre empresa e colaboradores.”

Devido à grande demanda do mercado, atualmente está difícil reter a mão de obra, sendo que Chiavenato (2009, p. 40) afirma que: “O termo rotatividade de recursos humanos ou

*turnover* é usado para definir a flutuação de pessoa entre uma organização e seu ambiente [...] é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.”

Desta forma, quando se encontra mão de obra qualificada, a organização deve possuir ferramentas para segurá-la, conforme afirma Lucena (1999, p. 199): “Controlar o *turn over* não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão de obra que é importante para a empresa.”

Bem como, manter colaboradores que não estão gerando resultados também não é o ideal. Segundo Milkovich; Boudreau (2000, p. 123):

Um empregado que falta é menos valioso para a organização do que aquele que comparece para trabalhar com frequência; um empregado que abandona a empresa pouco tempo depois de contratado é menos valioso do que aquele que permanece. Por essas razões, as organizações procuram determinar cuidadosamente quantos empregados estão saindo, de quem foi a decisão sobre a demissão e por quanto tempo os empregados têm ficado na empresa [...].

No mundo atual as empresas sempre colocam o aumento do faturamento como prioridade, esquecendo da remuneração dos colaboradores. Wood Júnior; Picarelli Filho (2011, p. 127) afirmam que: “[...] a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade.”

Em contra partida, os empregados estão procurando a melhor oportunidade para crescimento profissional, onde, muitas vezes, não importa o que seu empregador utilizou para reter esta mão de obra. Para Robbins (2002, p. 21) a rotatividade acontece porque: “O mundo oferece menos permanência e previsibilidade do que o existente nas décadas passadas. O contrato informal de lealdade anteriormente existente entre funcionários e empregadores foi irrevogavelmente rompido.”

As empresas nos dias de hoje precisam estar sempre inovando e buscando atrair seus clientes, com isso Branham (2002, p. 6) afirma que: “Rotatividade zero não é desejável por vários motivos. [...], novos funcionários trazem novas idéias, abordagem, capacidades e atitudes e impedem que a organização fique estagnada. Conseqüentemente, em geral, alguma rotatividade é considerada saudável.”

Devido a isso, pode-se concluir conforme afirmação de Gianesi; Corrêa (2013, p. 223):

[...] dificilmente um funcionário insatisfeito poderá prestar um serviço satisfatório ao cliente. Serviços de alto contato com o cliente normalmente exercem grande pressão sobre os provedores de serviço. Os empregadores e clientes esperam que os prestadores sejam gentis e corteses, competentes e atenciosos em todas as situações, mesmo quando lidando com clientes menos corteses e educados, ou sob condições de *stress* [...]. Este *stress*, se não monitorado e adequadamente gerenciado tende a transformar-se em níveis de serviços degradados, absenteísmo e rotatividade de pessoal. [...].

Porém, devem-se buscar sempre os motivos da rotatividade, pois Dessler (2014, p. 229) destaca que: “[...], identificar por que os funcionários se demitem voluntariamente é mais fácil do que fazer algo sobre isso. As pessoas que estão insatisfeitas com seus empregos são mais propensas a sair, mas as fontes de insatisfação são bastante variadas.”

A forma de comunicação entre supervisores e colaboradores é primordial dentro da organização, pois a falta da mesma pode causar grandes atritos. Corroborando com a afirmação de Spers; Cremonezi (2015, p. 165):

O despreparo da liderança também é apontado como causa de rotatividade. Os conflitos entre supervisores, seus pares e subordinados podem ser causados na maior parte das vezes, pela incapacidade de entender os benefícios e os prejuízos dos conflitos organizacionais ou não saber identificar as reais causas dos mesmos no ambiente de trabalho.

Diante do exposto, é notória a importância da obtenção de informações sobre a rotatividade no ambiente empresarial. Pois esta, pode ocorrer por diversos fatores, que vão do comportamento do colaborador e/ou empresa, até fatores internos e/ou externos que afetem o andamento da prestação de serviços.

### **3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA**

A Nutriplus Alimentação e Tecnologia Ltda foi fundada em 1982, é uma das maiores empresas especializadas em terceirização de alimentação escolar da América Latina. Atualmente a empresa realiza cerca de 1,2 milhões de refeições diárias em diversas creches, escolas e entidades, por meio de filiais localizadas em todo o Brasil, além de países como Chile, Uruguai, Argentina, Paraguai e Peru, sendo em torno de 2 mil unidades escolares atendidas com mais de 7 mil colaboradores envolvidos. Sua equipe de nutricionistas garante a qualidade nutricional e higiênico-sanitária das refeições, inclusive do atendimento especializado aos alunos com restrições alimentares.

A empresa hoje é considerada uma das três maiores empresas do ramo de alimentação do Brasil e uma das mais importantes da América Latina, contando com a elaboração de cardápios conforme os padrões estabelecidos de acordo com a necessidade nutricional de cada segmento e faixa etária, além de cardápios diferenciados em atendimento às diversas patologias, tais como: intolerância ao glúten, lactose, diabetes, entre outras. Contando sempre com a supervisão técnica constante assim tendo o maior controle das refeições servidas, por meio da implantação de Boas Práticas de Fabricação, garantindo a qualidade e segurança alimentar respeitando todos os padrões preconizados nas legislações. Disponibilizando sempre

profissionais qualificados para a execução de diversos serviços, tais como: cozinheiras escolares, nutricionistas, entre outros.

O estudo da empresa em questão foi realizado na filial situada em Lages que teve o início de suas atividades em 13 de abril de 2015, sendo que esta conta com dois escritórios, um em Lages responsável por 70 unidades escolares supervisionadas por 6 Administradoras de Unidade de Alimentação e Nutrição e outro em Joaçaba responsável por 80 unidades escolares supervisionadas por 8 Administradoras de Unidade de Alimentação e Nutrição, já as cozinheiras ficam alocadas diretamente nas unidades assim totalizando 330 colaboradores em média entre equipe operacional e administrativa.

A empresa em análise é reconhecida na região na área de fornecimento de alimentação escolar terceirizada pelo estado. Tendo como principais clientes as unidades escolares estaduais, que sempre necessitam de uma alimentação de qualidade para servimento aos alunos. Como a empresa trabalha através de licitação, não possui concorrência constante, somente no período de 5 em 5 anos conforme ocorrem os pregões estabelecidos pelo cliente, no caso, o Estado.

Como a empresa procura sempre ter uma alimentação de qualidade, é necessário ter fornecedores confiáveis e responsáveis para que o consumidor tenha uma alimentação adequada. Os principais fornecedores que a empresa dispõe são fornecedores de hortifruti e pão e iogurte, quanto aos não perecíveis e perecíveis a Matriz realiza a compra diretamente das indústrias realizando a distribuição através do setor de logística.

A alimentação fornecida pela empresa é produzida diretamente nas unidades escolares pelas cozinheiras, sendo estas supervisionadas pelas administradoras, sendo que este controle deve ser melhorado, pois a supervisão ocorre em torno de uma vez por semana devido a demanda de unidades por administradora.

Com base nas observações realizadas *in loco*, foram verificados alguns aspectos negativos, principalmente na gestão de pessoas, sendo que a empresa apresenta uma rotatividade considerável, assim gerando o retrabalho. Sendo:

- Operacional: a empresa tenta manter o padrão na produção da alimentação, porém como a mesma é produzida nas unidades de maneira descentralizada, acaba não conseguindo manter este padrão, devido a falta de treinamento dos colaboradores, mantendo a valorização dos mesmos, pois eles representam a organização junto aos clientes.

- Ambiente: quando ocorre a rotatividade na organização, novos colaboradores são contratados, sendo que isto gera uma dificuldade de relacionamento entre os colaboradores que já estão na empresa; a falta de comunicação da supervisão com os colaboradores acaba sendo um ponto que gera desentendimento e desunião entre a equipe.

- Departamento de Pessoal: a empresa em questão encontra dificuldade na contratação de pessoas para os cargos vagos, sendo que esta seleção é realizada pelas Administradoras de Unidade não seguindo todos os pré-requisitos necessários para a vaga, sendo que após a contratação muitas vezes não é oferecido o devido treinamento aos novos colaboradores, assim os mesmos não estando aptos a realizar o trabalho de maneira correta.

#### **4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA**

O estudo trata de uma empresa de alimentação com produção descentralizada, sendo que um dos maiores desafios está em conseguir a ligação entre os objetivos da organização e os objetivos do colaborador, fazendo com que o mesmo permaneça não só pelo salário, mas por vontade de estar ali, participando das conquistas da empresa, crescendo com ela e buscando novos horizontes dentro da própria organização. Pois, devido a demanda do mercado a empresa passa constantemente por reestruturações, terceirizações e adequação as novas tecnologias. Conforme afirma Robbins (2002, p. 22):

Em certa época, uma habilidade aprendida na mocidade podia garantir o sustento para a vida inteira. Agora, a tecnologia muda tão rapidamente que mal você aprende alguma coisa, esta "alguma coisa" fica obsoleta. Neste clima os funcionários estão percebendo cada vez mais que "se você cochila, o cachimbo cai". Sempre haverá outras pessoas lá fora que estarão se mantendo atualizadas e prontas para assumir suas responsabilidades de trabalho, se você mostrar sinais de estar ficando para trás.

A empresa em análise deve-se manter atualizada quanto a mão de obra qualificada que atenda suas necessidades quanto organização. Para que isso ocorra à empresa deve manter o banco de dados atualizado, com os critérios exigidos para as vagas.

Nos dias de hoje, os colaboradores buscam na organização algo que os motive para continuar seu trabalho, sempre almejando seu bem-estar. Matos (2009, p. 3) afirma que:

Muitos conflitos e desentendimentos humanos, problemas de gestão, erros e acidentes nas empresas são ocasionados, em sua grande maioria, pela deficiência ou simplesmente pela falta de comunicação. Ao constatar um erro, muitas pessoas racionalizam: "mas a informação foi passada em todos os detalhes [...]".

Assim, destaca-se a importância da empresa em estudo em treinar suas supervisoras quanto a forma de tratamento com seus colaboradores com ênfase na análise da comunicação, pois ela é a base de qualquer relacionamento tanto na vida pessoal quanto profissional. Ainda, para a empresa em questão ter seus colaboradores com nível de produção de qualidade e motivados, precisa haver processos de treinamento e desenvolvimento bem estruturados, desenvolvido com eficácia, garantindo a empresa o sucesso entre seus funcionários e clientes.

Como a empresa em análise trabalha na área de serviços, Fitzsimmons; Fitzsimmons (2000, p. 249) afirmam que:

Em serviços a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação, que geralmente ocorre no encontro entre um cliente e um funcionário da linha-de-frente, [...]. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado. [...].

A empresa em análise deve prezar pela qualidade do serviço e atendimento ao cliente, para isso, é importante iniciar o processo de captação de mão de obra qualificada na organização, levando em conta todo o processo de seleção desde a captação de currículos até a escolha do profissional. Knapik (2012, p. 191) afirma que:

Os processos de captação de pessoas devem estar alinhados ao planejamento estratégico da empresa e adequados a seu clima, sua cultura, sua missão, sua visão e seus valores. O objetivo dos processos de captação consiste em encontrar uma pessoa certa para o lugar certo na organização. [...] os interesses e os objetivos devem estar claros e de comum acordo [...].

Assim, a empresa em estudo pode realizar a seleção avaliando o histórico de empregos anteriores do candidato bem como o perfil do mesmo. Selecionando quem atenda os requisitos necessários para o cargo, sendo que, no momento da entrevista deve ser verificada a disponibilidade de horários e repassado todas as informações pertinentes ao cargo, como atividades a serem desenvolvidas, salários e benefícios.

Quando o colaborador iniciar na empresa em estudo, é imprescindível que o mesmo tenha um treinamento adequado às atividades a serem desempenhadas. Pois, investir nas pessoas da empresa em análise é investir efetivamente na mesma. Qualificar o colaborador é trazer para a empresa a diferenciação. Segundo explicação de Boog (2001, p. 6):

Programas de treinamento, capacitação, ou quaisquer outros que se proponham a resolver problemas estruturais ou conjunturais da empresa, de nada valerão enquanto não houver uma orientação maior no sentido de encaminhar as ações para um contexto pleno e permanente de desenvolvimento. [...]. Basicamente estamos falando em organizações que saibam como mudar continuamente, devido a sua capacidade em captar e valorizar a inteligência de todos os seus colaboradores. Falando também em ações que criem condições organizacionais que permitam às pessoas a expressão dos seus desejos e das suas habilidades.

Assim a empresa em estudo deve fornecer aos colaboradores treinamentos com ênfase em atendimento ao cliente, assim prezando pela excelência do serviço prestado.

Com a redução da rotatividade a organização irá garantir o bom andamento das atividades, uma boa comunicação, qualidade do serviço de alimentação, bem como um bom relacionamento interpessoal nas equipes alocadas nas unidades.

## **5 CONCLUSÃO**



Este estudo oportunizou fazer uma análise das causas e consequências da rotatividade em uma empresa da área de serviços de alimentação, permitindo assim uma melhora em alguns procedimentos e capacitação dos colaboradores para um bom desempenho e crescimento dos resultados.

Com a avaliação foram verificados pontos a serem melhorados na organização, sendo eles a forma de tratamento e a falta de comunicação das administradoras de unidade para com as cozinheiras escolares, também existem algumas divergências entre os objetivos das colaboradoras com os da organização. Sendo assim, neste estudo ficou claro a necessidade da empresa em ajustar padrões quanto a administração, aderir a novas ações que estejam relacionadas ao treinamento e reconhecimento dos colaboradores.

Concluindo que a empresa em análise deve levar em consideração a rotatividade, utilizando ferramentas para trazer melhora nos resultados a serem utilizados, como treinamentos e controles para reduzir as saídas, bem como a capacitação do capital humano.

Com a realização deste estudo pode ser observado alguns pontos que não eram levados em consideração pelos gestores, sendo assim sugerindo melhorias nos métodos e ferramentas que deverão diminuir as saídas e contribuir para o êxito da organização.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. Barueri: Manole, 2009. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<http://unifacvest.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788520428061/pages/41>>. Acesso em: 19 ago. 2018.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson, 2014. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=dessler&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=228&section=0#/legacy/22442>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Biblioteca virtual universitária. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=knapiK&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=192&section=0#/legacy/30998>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**. Barueri: Manole, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephan. Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPERS, Valéria Rueda Elias; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano (Orgs.). **Conversando sobre marketing e gestão de pessoas**. Campo Grande: Life, 2015. Loja virtual de livros. Disponível em: <<https://play.google.com/books/reader?id=NWtlCgAAQBAJ&pg=GBS.PT163.w.1.0.231>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente (Coord.). **Remuneração estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.