

O FENÔMENO TURNOVER EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO: DESAFIOS E PROSPECÇÕES NA GESTÃO EFICIENTE DE RECURSOS HUMANOS¹

THE TURNOVER PHENOMENON IN FOOD SERVICES: CHALLENGES AND PROSPECTIONS IN THE EFFICIENT MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Leopoldo Gondim Neto²

Débora Ramos Batista³

RESUMO

A competitividade acirrada do cenário atual, juntamente com a modernização do mercado de trabalho, torna este um ambiente com espaços cada vez menores para “deslizes” e “erros”. Entender as possíveis causas e os fenômenos que possam comprometer a eficiência das corporações é essencial para a manutenção destas no mercado. Nesse contexto, entre os principais desafios encontrados pelos gestores, podemos citar a taxa de rotatividade de pessoal, ou turnover. A presente pesquisa, de enfoque qualitativo e de suporte bibliográfico, teve como objetivo geral comentar a respeito dos principais desafios e prospecções da gestão eficiente de recursos humanos referentes ao fenômeno turnover em serviços de alimentação, levantando aspectos relevantes às áreas da Gastronomia, Gestão de Pessoas e da Organização do Trabalho. Apurou-se que os principais motivos para a elevação das taxas de rotatividade estão ligados a processos de gestão, assim como a questões de segurança do trabalho e qualidade do ambiente, questões salariais e a falta de prospecção em crescimento profissional. Subsidiariamente, esta investigação comporta uma análise de fatores objetivos e subjetivos que originam o turnover, acarretando como resposta a carência de uma condução estratégica de recursos humanos e de um planejamento organizacional que a considere na gestão de seus resultados.

Palavras-chave: Turnover. Gestão de Pessoas. Organização do Trabalho. Gastronomia. Serviço de Alimentação.

¹ Artigo apresentado ao curso de Gastronomia, da UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.

² Graduanda de gastronomia da UFC

³ Professor adjunto e Coordenador de Estágios do Bacharelado em Gastronomia UFC

ABSTRACT

The fierce competitiveness of the current scenario, together with the modernization of the labour market, it an environment with increasingly smaller spaces for “slips” and “errors”. Understanding the possible causes and the phenomena that can compromise the efficiency of corporations is essential for maintenance of these on the market. In this context, among the main challenges encountered by managers, we can cite the turnover rate of staff, or turnover. The present research, with a qualitative focus and bibliographic support, had as its general objective to comment on the main challenges and prosections of efficient management of human resources related to the turnover phenomenon in food services, raising aspects relevant to the areas of Gastronomy, People Management and the Work Organization. It was found that the main reasons for the increase turnover rates are linked to management processes, as well as issues of job security and environmental quality, salary issues and the lack of prospecting for professional growth. Subsidiarily, this investigation involves an analysis of objective and subjective factors that lead to turnover, resulting in the lack of a strategic management of human resources and an organizational planning that considers it in the management of its results.

Keywords: Turnover. People Management. Work Organization. Gastronomy. Food Service.

1 INTRODUÇÃO

O segmento gastronômico é um dos setores que mais movimentam a economia no Brasil, inseridos entre os maiores empregadores e geradores de renda no país. Atualmente, a quantidade e variedade de estabelecimentos desse ramo tem se intensificado e o negócio administrado de maneira familiar passa a ser administrado de modo menos prático e empírico.

Com a globalização, o consumidor mudou e se tornou mais exigente e com isso uma maior necessidade de uma visão estratégica do negócio para suportar as mudanças do mercado e a busca por soluções a uma velocidade cada vez maior neste segmento. Nesse ramo, a exigência do consumidor é fator determinante para o sucesso e permanência do negócio e a partir dessa perspectiva a importância de

se manter um padrão de qualidade entre os funcionários e no serviço.

As organizações inseridas no mercado moderno, dado principalmente aos constantes avanços tecnológicos e a fenômenos tais como a globalização, tendem a sempre buscar inovações que possam garantir uma maior proficiência e competitividade perante seus concorrentes e a seu público.

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo mundo, sendo esta transformação causada por grandes mudanças na organização do trabalho, no relacionamento entre as organizações e pessoas, no modo pelo qual as pessoas encaram sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho. (SILVA, 2013, p. 15)

De tal maneira, percebe-se que, se baseando nessas inovações, é imperativo para essas empresas captar a relevância das capacidades individuais de cada envolvido nos processos de melhoramento da organização, bem como em meios de desenvolvimento, aproveitamento e identificação, para o alcance de seu sucesso (SILVA et al, 2017, p. 887).

Nesse sentido, afirma Toledo (1986, p. 8), os recursos que envolvem o pessoal dentro de uma empresa, ou simplesmente recursos humanos, são “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado”.

Essa área tão vasta representa parte insubstituível da organização das corporações, e a maneira com a qual é gerenciada representa parcela importante do entendimento futuro dos erros ou acertos cometidos pela instituição. Chiavenato (2005, p. 11) depõe que:

Quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ou (RH) ainda é o mais comum de todos.

Assim como o setor de recursos humanos é relevante para o ideal funcionamento de um negócio e para a sua manutenção; bem como, para o campo acadêmico que visa compreender, descrever e aperfeiçoar processos, dá-se por essencial buscar conhecer suas especificidades e desafios.

Como é o caso do fenômeno do turnover – ou simplesmente a rotatividade de funcionários relativa a uma determinada organização – Pinheiro e Souza (2013, p. 2) depreendem a importância da compreensão do tema ao aferirem que é relevante conhecer os aspectos do turnover que, “por se tratar de um fenômeno que gera custos e desgastes nas empresas, torna-se necessário detectar as causas e determinantes que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas”.

Indiscutivelmente, nas últimas décadas, o estudo sobre a rotatividade de pessoal tem despertado interesse de muitos pesquisadores que buscam uma maior compreensão dos indivíduos e suas formas de agir no âmbito das organizações. Despertou igualmente a atenção dos gestores de recursos humanos, há muito preocupados com os custos relativos à rotatividade de pessoal bem como com a manutenção de seus talentos, visando a busca de maior competitividade. (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 50).

De acordo com o panorama exposto, e dada a importância da compreensão dos fenômenos relativos à gerência dos indivíduos no ambiente empregatício, assim como, de seus reflexos na construção de organizações mais sólidas e competitivas, a presente investigação tem por objetivo comentar a respeito dos principais desafios e prospecções da gestão eficiente de recursos humanos referentes ao fenômeno turnover em serviços de alimentação, levantando aspectos relevantes às áreas da Gastronomia, Gestão de Pessoas e da Organização do Trabalho.

Como objetivos específicos, têm-se a descrição do fenômeno turnover, assim como, discorrer um pequeno relato a seu respeito, elencando suas principais características; além de expor sobre suas principais causas e efeitos. Para além, buscou-se também, descrever a relação dos serviços de alimentação e seu funcionamento com a rotatividade de pessoal.

A principal contribuição desse trabalho se dá na compilação e organização

de fatos pertinentes à gestão eficiente de pessoas em serviços de alimentação, sendo esses relevantes a pesquisadores da área ou de áreas afins, assim como para gestores que buscam um aperfeiçoamento de seus conhecimentos.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

A importância da definição de um problema dá-se por este nortear todas as etapas da investigação, sendo ele essencial na coleta dos dados e em suas interpretações. Berbel (2002, p. 2) sobre isso expõem que:

Um problema, no âmbito desta Metodologia, é uma questão para a qual não se encontra resposta pronta. O problema, em geral, surge de algo que necessita ser superado, de uma dificuldade tal que, para dar uma resposta, será preciso reunir uma série de elementos, principalmente porque, [. . .], o problema não é algo abstrato; é algo extraído da realidade observada. Então, dificilmente vamos encontrar uma resposta pronta para um problema que estamos encontrando neste momento, nesta realidade.

No que se refere a presente pesquisa, definiu-se como problema a seguinte pergunta: Quais os principais desafios e prospecções da gestão eficiente de recursos humanos referentes ao fenômeno turnover em serviços de alimentação.

3 METODOLOGIA

“Pode-se definir a pesquisa científica como uma atividade de investigação planejada que utiliza métodos e técnicas em busca de soluções para problemas propostos” (RODRIGUES, 2006, p. 155). Para tanto, é importante definir os referenciais metodológicos empregados na investigação, visto que, esses integram parte importante da construção do conhecimento e da realização da pesquisa em si.

Para que se possa caracterizar o conhecimento científico, convém que se o contraponha a outros modos de conhecer. Naturalmente, a ciência

não é o único caminho que o homem trilhou ou pode trilhar para chegar à verdade e à certeza; nem é a verdade ou a certeza que caracterizam o conhecimento científico. O que distingue e caracteriza as diversas espécies de conhecimento são o modo de conhecer e os instrumentos do conhecer. O mesmo “objeto” de conhecimento pode ser atingido por diversas vias e diferentes modos (RUIZ, 2006, p. 95).

De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 156) “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar. Portanto, no tocante a presente investigação, se buscou explanar acerca do fenômeno turnover em serviços de alimentação, levantando aspectos relevantes aos desafios e prospecções da gestão eficiente de recursos humanos.

No que se refere à abordagem, o presente artigo enquadra-se na delimitação qualitativa. Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) determinam que a “pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc”. Quanto a sua natureza, se classifica como pesquisa básica que “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. (SILVA; MENEZES 2005, p. 20)

No que tange aos objetivos e ao grau do problema, rotula-se como uma pesquisa exploratória visto que envolve o estudo preliminar do tipo aproximativo. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35). Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, configura-se como pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183)

Quanto à coleta de dados, optou-se pelo fichamento, em que se registrou as informações e as fontes pesquisadas (ZANELLA, 2013, p. 51), seguindo-se um plano sistemático, constituído pelos temas e subtemas apreendidos para o presente artigo.

No que se refere à análise e interpretação dos dados, no contexto do delineamento metodológico, a presente pesquisa enquadra-se como condicional, determinando que se considere os fatos sociais relacionados com os fenômenos, simultâneos. No exame os dados coletados, mediante o fichamento, serão ordenados a fim de prover as devidas respostas à indagação do estudo científico. Na interpretação se irá buscar o sentido adequado a essas respostas (MEDEIROS, 2009).

4 DELIMITANDO O FENÔMENO TURNOVER

As organizações são ambientes vivos e dinâmicos, que dependem de uma série de recursos e de suas correlações para um bom funcionamento, e por ventura, a entrega eficiente de um serviço ou produto. A qualidade e manutenção do ambiente e das estruturas físicas, por exemplo, depende tanto da categoria, do processo de seleção, compra de itens e equipamentos apropriados, quanto do bom uso de seus operadores.

Por um longo tempo se cultuou demasiadamente o capital financeiro, como sendo o principal recurso da organização. Com tudo a realidade é outra, pois existem grandes empresas com um elevado nível de capital financeiro que simplesmente desapareceram. [. . .] Essas mudanças estão afetando diretamente a todas as áreas da organização. Por isso se fez necessário redefinir os profissionais e olhar com mais atenção ao principal recurso das organizações que é o capital humano (PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 5)

Entre inúmeros outros recursos, os empregados atuam como uma das forças mais perceptíveis e relevantes nessa construção de um ambiente saudável e produtivo. Os funcionários são a chave de um serviço de primazia e da entrega de resultados satisfatórios – comprovado pela parcela expressiva de toda a verba

operacional de uma organização destinada somente ao recrutamento, orientação, recompensação, treinamento e supervisão de pessoal (MACLEAN, 2003, p. 3).

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes etc. As empresas bem sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

Tal proeminência, dada aos recursos humanos, ainda pode ser enfatizada quando se percebe sua relação direta com nível de produtividade de uma empresa. Nesse sentido, Bastos (2008, p. 7) determina que: “as pessoas são ativos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, também devem ser geridas como todos os demais ativos”.

Cassino (2014, p. 22-23), confirma o exposto e condensa o pensamento, ao delimitar que:

A valorização das pessoas como recurso estratégico para garantir a competitividade das organizações é uma consequência das mudanças ocorridas no modelo econômico mundial, caracterizado pela evolução da tecnologia, da informação e da comunicação. Este novo modelo, hoje dominante em todo o mundo, conduz a uma competitividade intensa, causando significativas mudanças na forma pela qual as organizações devem estruturar-se no mercado.

Percebe-se que o autor supracitado relaciona a correta gestão dos recursos pessoais diretamente com a modernização das empresas e a uma visão atualizada do mercado de trabalho. Logo, conclui-se que para a sobrevivência e a manutenção da saúde das organizações, o entendimento de seus funcionários como agentes agregadores essenciais se tornou uma obrigação no mundo contemporâneo.

Entretanto, inúmeros desafios são encontrados diariamente pelos gestores, sejam esses de natureza competitiva ou mesmo subjetiva ao próprio funcionário, para conseguirem conduzir com precisão seus empreendimentos. Entre tantos

outros obstáculos, a recorrente demissão de funcionários, e a conseqüente admissão de outros para ocuparem os cargos vagos, se apresenta como um dos mais pertinentes, ocasionando uma série de outros importunos.

Nesse panorama, surge o termo turnover – utilizado para descrever o fenômeno do rodízio de empregados. Silveira (2011, p. 10) afirma que turnover é termo inglês equivalente ao português rotatividade, que delibera o fluxo de demissão e admissão de colaboradores em uma organização, involuntária a sua motivação.

No mesmo entendimento, Cassino (2014, p. 37) afirma que o fenômeno pode ocorrer em duas modalidades – a primeira caracterizada pela decisão partir da empresa ou de algum agente representante dela, sendo o gestor, portanto, responsável pelo desligamento. A segunda, sendo o seu oposto, pois o trabalhador é quem decide sobre seu próprio afastamento da corporação.

Marras (2011, p. 50) traz à conceituação um aspecto mais quantitativo, definindo uma analogia entre a quantidade de funcionários demitidos em certo período de tempo ao número de funcionários efetivos de uma determinada empresa. Logo o turnover é revelado por um índice numérico, conhecido como índice de rotatividade. Franco e Matos (2012, p. 2) acrescentam a essa definição ao reafirmarem que o termo está ligado a uma condição de relação numérica, quando demonstram que:

A rotatividade de pessoal, conhecida como turnover pela gestão de pessoas no mundo empresarial, diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período. O índice de turnover “é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente.

Os autores ainda relatam que esse índice pode ser aferido de forma global, ou específica, como por setores, níveis hierárquicos, por iniciativa da empresa ou de funcionários – o acompanhamento do indicador deve se adequar a realidade e as demandas de cada organização (FRANCO; MATOS, 2012, p. 2).

Correlacionado ao índice de rotatividade está a intenção de rotatividade, ou seja, antes da rotatividade ocorrer, existe uma espécie de expectativa, tanto por parte do funcionário como do empregador, de que o desligamento se dê de

fato. Chang (1999, p. 1263) descreve que a rotatividade e a intenção de rotatividade são medidas separadamente, mas assinala que a intenção de rotatividade é reconhecida como a variável final tendo um efeito causal imediato no turnover.

A autora, sobre a mesma questão, relata que é esperado que a rotatividade real deva aumentar à medida que a intenção do turnover aumente, e que fatores relativos à carreira não são responsáveis ou relacionados ao turnover quando o índice de intenção se mantiver constante (CHANG, 1999, p. 1263).

Em geral, uma elevada rotatividade gera muitos prejuízos, porém, há de se levar em consideração ainda um aspecto do fenômeno que pode gerar benefícios ao ambiente de trabalho. Funcionários dispendiosos ou que não apresentam índices satisfatórios de produção podem atrapalhar o funcionamento da organização e afetar outras partes do quadro empregatício e suas devidas funções.

Algumas formas de turnover ou rotatividade podem ser desejáveis como, por exemplo, quando se perdem empregados com baixa produtividade. No entanto, a perda de empregados valiosos é considerada como um índice negativo de eficácia organizacional. (FERREIRA; SIQUEIRA, 2005, p. 50).

5 O TURNOVER E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

É notório que a rotatividade gera efeitos ao funcionamento de uma equipe e de uma organização, pois a mesma não pode ser entendida isolada do contexto humano e interpessoal que as relações humanas desempenham no ambiente de trabalho. “Pode-se afirmar que investir na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenômenos negativos à empresa, como por exemplo, o turnover”. (PINHEIRO; SOUZA, 2013, p. 3).

Borges e Ramos (2011, p. 2) afirmam que é papel da gestão de pessoas buscar uma maneira mais eficiente de se manter um baixo e controlado índice de rotatividade de pessoal, pois essa, quando acelerada, acarreta inúmeros e complexos aspectos negativos, tornando-se um fator de perturbação.

Dessa forma, é complacente buscar entender e delimitar fatores que auxiliem na elevação das taxas de turnover, a fim de, compreendê-los e buscar minimizar seus efeitos. Para além, deve-se atentar ainda para indícios que revelem uma situação de perigo, onde o processo de rotatividade de colaboradores já esteja em conjuntura de descontrole.

5.1 Principais causas

É natural a ocorrência de desligamentos e admissões de funcionários em uma empresa. Porém, devido à grande competitividade, ações devem ser tomadas para a manutenção dos funcionários, especialmente se forem devidamente qualificados e aptos para o cargo. Para isso, deve-se identificar as possíveis causas que fazem crescer a taxa de turnover.

Em alguns casos, essa rotatividade é proposital, forçada pela própria empresa, a fim de, se obter lucros momentâneos, porém fato é que a médio e longo prazo, desgastes e perturbações irão surgir do processo (CHIAVENATO, 2002, p. 190).

Em sua análise, Borges e Ramos (2011, p. 2) apontam alguns fatores internos que podem gerar o turnover:

Como fatores internos pode-se citar a seleção mal feita, contratando uma pessoa inadequada para determinado cargo; o salário, que faz com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais, o estilo de supervisão, que pode influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa, os benefícios oferecidos por essa empresa, entre outros.

Nesses casos cabe ao administrador perceber a natureza e os prováveis determinantes das sucessivas trocas no quadro de empregados, e logo, estimar suas consequências. Cabe ao mesmo também, articular políticas e práticas para o tratamento efetivo do fenômeno, acompanhar as mudanças ocasionadas pela sua implementação e prever o gerenciamento de possíveis crises (MOBLEY, 1992, p. 31).

Algumas situações e fatores são os principais e mais comuns determinantes do turnover. Entre esses pode-se elencar os níveis salariais; integração;

comunicação instrumental; comunicação formal e centralização do poder, sendo o último negativamente relacionado ao turnover, e os primeiros, positivamente relacionados (MOBLEY, 1992, p. 144).

No que tange a política salarial, a mesma é a principal fonte de compensação percebida pelo trabalhador. Borges e Ramos (2011, p. 4) a delimitam como sendo o “instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda estrutura organizacional”.

A respeito do papel da liderança, essa se relaciona ao bem-estar e a manutenção de um clima agradável e satisfatório no ambiente de trabalho. Abusos constantes e humilhações fazem com que empregados percam a motivação para produzir, assim como, a incorreta expressão de ordens e afazeres, impossibilitando ou dificultando a produção eficaz ou o desempenho de suas melhores funções.

Outro ponto a ser analisado se depara com a duração dos vínculos do funcionário com a empresa – quanto mais tempo um funcionário trabalha em uma organização, menor será a chance de ele sair. Devido a sua fácil percepção e mensuração, o tempo de serviço é um dos melhores fatores de previsão de rotatividade de pessoal (BORGES; RAMOS, 2011, p. 4).

As mesmas autoras ainda contribuem à discussão ao apontarem possíveis momentos onde os problemas relativos ao turnover podem ter origem ou se agravarem.

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal podem ter seu início durante o recrutamento e a seleção; quando isso acontece, pode ser notório que o selecionado não possuía um perfil adequado para exercer a função na qual foi selecionado. Podem ocorrer também problemas com o treinamento, onde o colaborador não tenha recebido uma capacitação adequada e não consiga se adaptar ao cargo, ou até mesmo, pode desmotivar-se dentro da organização gerando uma desmotivação que pode levar o funcionário a desligar-se da empresa (BORGES; RAMOS, 2011, p. 4).

Para além, questões relativas a insegurança no trabalho, condições insalubres e falta de equipamentos e utensílios podem piorar a situação e

consequentemente aumentar o turnover.

5.2 Principais efeitos

O efeito turnover, independente de sua origem, traz resultados muitas vezes maléficos a saúde de uma empresa. A ausência de profissionais e a troca recorrente diminuem o capital intelectual e diminui a sintonia entre o trabalho em equipe, além de ser oneroso ao capital.

A perda de mão de obra específica ou muito qualificada é um prejuízo para as organizações, pois ela dificulta a manutenção de um padrão de qualidade, tal como, engessa novas oportunidades de crescimento e de diferenciação perante uma concorrência cada vez mais feroz.

Os profissionais mais criativos são os mais valorizados, devido à crescente concorrência, às exigências dos consumidores por qualidade e novidades, à freqüente e rápida evolução tecnológica e, até mesmo, a crise econômica mundial, as empresas estão cada vez mais valorizando e investindo nas soluções inovadoras e práticas. [. . .]. Pois se pode constatar que atualmente, capital é cada vez mais o capital intelectual. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se a outros trabalhadores e a clientes e ser criativo. É preciso que as organizações consigam manter os bons funcionários na empresa para compensar tudo que foi investido nesse colaborador. (BORGES; RAMOS, 2011, p. 3)

Uma das finalidades que as empresas buscam é alcançar a sobrevivência perante a sua concorrência no mercado. Para atingir esse objetivo, é necessário que se busque um equilíbrio em suas contas, em que as despesas não excedam ao faturamento. Por isso, o controle eficiente de custos é essencial para o real controle da situação das instituições.

Sabe-se que na maioria das vezes o turnover é um feito dispendioso, e por isso, seus custos devem ser bem avaliados e de preferência com determinada antecedência. Os principais custos referentes a rotatividade de pessoal podem ser divididos em três categorias.

Custos primários, que são aqueles que têm uma ligação direta com a saída do funcionário, com recrutamento e seleção, registro, integração e desligamento deste funcionário; custos secundários, que se referem aos efeitos imediatos causados pela rotatividade de pessoal, são aqueles sentidos em curto prazo; e, os custos terciários que são estimáveis sentidos a médios e longo prazo.[. . .]. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os secundários são qualitativos e os terciários são apenas estimáveis (BORGES; RAMOS, 2011, p. 5-6)

Entretanto, apesar dos elevados custos, a substituição de pessoas pode em alguns casos ser positiva. “A rotatividade de pessoal também tem consequências positivas como o afastamento de funcionários de desempenho baixo; inovação, flexibilidade, adaptabilidade e redução de conflitos” (BORGES; RAMOS, 2011, p. 7).

6 A GESTÃO EM SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

A evolução do mercado tem exigido cada vez mais conhecimento e competência dos empreendedores de restaurantes e gestores de negócios em alimentação, de forma a garantir que esses profissionais sejam capazes de criar, desenvolver e controlar todas as atividades e processos operacionais. Oliveira (2006, p. 13)

O ato de gerir pode ser definido como de duas formas: é a supervisão e condução de algo; ou o uso dos meios, de modo criterioso, para alcançar determinado fim. De modo geral, supervisionar e gerenciar são atividades compreendidas como a mesma coisa. Entretanto, na prática, existe diferença entre essas duas denominações. Supervisionar pressupõe o ato de observar se determinada atividade está sendo realizada conforme previamente definida. Gerir depreende responsabilidade maior, para além de supervisionar, ser responsável pelo planejamento, por processos como admissão e demissão e alocação de recursos (CHESSER; CULLEN, 2016).

Fonseca (2016, p. 179) define gestão como o elemento, da empresa, que “planeja, organiza, define a equipe e controla as etapas do processo, para que o objetivo seja alcançado.”. É atividade do gestor defini os objetivos, planejar de que modo a alcançá-los e em seguida dispor seus recursos a fim de atingi-los.

Em empresas do segmento gastronômico, o gestor deve ser ainda mais habilidoso. Embora seu produto seja tangível, de certa forma, existem aspectos de intangibilidade agregada ao produto, por trabalhar com pessoas e para pessoas. No setor de serviços, o cliente interno e o externo devem está o mais próximo do equilíbrio de suas satisfações. O gestor deve ser atento as expectativas, que envolvem esses clientes, para entender suas necessidades e motivações.

O bom gerenciamento, normalmente, requer do gestor, habilidade de escolher as pessoas certas para realizar as tarefas de maneira adequada, bem como conhecimentos e habilidades para planejar operações que sejam eficientes e eficazes que tenham como objetivo atingir as expectativas de seus consumidores. “Assim, ao gerir pessoas, deve-se direcionar corretamente as energias.” (FONSECA, 2016, p. 180).

“Treinamento, motivação, reconhecimento, incentivo, abertura, respeito e disciplina são fatores que não podem e não devem faltar no relacionamento entre gerência e equipe.” Fonseca (2016, p. 180).

7 A RELAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO E A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O setor de restaurantes, bares e similares é um mercado em pleno crescimento e um dos principais geradores de negócios e empregos do país. A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes divulgou dados de que há mais de 800 mil estabelecimentos e 1,5 milhão de empresários, gerando cerca de 3,5 milhões de empregos diretos e 1,8 milhão de empregos indiretos. O segmento fatura mais de US\$ 8 bilhões ao mês. (MAGRI, 2009, p. 17)

Apesar do grande número de casos de sucesso dentro do mercado de alimentação, os food services – também conhecidos simplesmente como serviços de alimentação, são um dos setores mais afetados pela alta rotatividade de seus funcionários.

Um dos principais fatores que confirmam o fato é de que o ramo alimentício é sazonal. Tal como relata Steinman (2018, p.1), dependendo do

período do ano, o número de funcionários pode variar consideravelmente – por exemplo, ao redor de datas festivas ou no período de férias, o número de funcionários é elevado.

Fullen (2003, p. 35) aponta como os principais motivos para a ocorrência de alta rotatividade em serviços de alimentação o treinamento ineficaz, a aposentadoria, problemas relativos a saúde física e mental, a graduação, concorrência, salários e benefícios baixos, esgotamento do funcionário, estresse, transferências, problemas familiares, desejo de crescimento pessoal e morte. A autora aponta ainda que alguns desses não estão sob o controle do gestor de recursos humanos, porém, é importante estar atento aos que podem ser aliviados – entender a motivação da saída de seus funcionários é o primeiro passo para a redução do turnover.

As condições de trabalho também influenciam a alta dos índices. A diminuição de empregados (ocasionando a falta de mão de obra e a sobrecarga dos funcionários), trabalho cansativo e excessivo, pagamento inadequado, diferenças salariais, ausência de reconhecimento e prospecção de promoção, cargas horárias pesadas, falta de segurança e suporte gerencial, conduzem ao estresse e são as principais causas relacionadas ao abandono do emprego em serviços de alimentação (ADNAN; RAHMAN; AHMAD, 2018, p. 199).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da presente pesquisa, logrou-se compilar dados a respeito do fenômeno turnover e de suas implicações na gestão de empresas, em especial as do ramo alimentício. Através do exposto, percebeu-se que a rotatividade de pessoal gera impactos significativos no ideal funcionamento e na prestação dos serviços propostos, além de afetar a equipe.

A pesquisa proporcionou maior aproximação entre o ambiente acadêmico, através dos estudos encontrados na área da gestão de pessoas, bem como na administração de empresas, e o meio empresarial do ramo gastronômico, tornando possível um intercâmbio de experiência acadêmica e operacional.

Essa troca de experiência contribuirá diretamente para o desenvolvimento tecnológico e científico do setor de gastronomico por permitir relacionar o quão

fundamental é o conhecimento e domínio dos impactos do turnover para resultado final do negócio.

Na perspectiva do empreendedor, um bom negócio é aquele que consegue ser rentável. Aquele que possui como resultado final o lucro. Para se chegar a esse resultado, dentro do setor de alimentos e bebidas, assim como em outros setores, o capital humano é fundamental para se atingir esse objetivo.

Percebeu-se que os principais motivos para que uma elevada taxa de desligamentos e conseqüentemente, novas admissões ocorram, estão ligados principalmente a fatores internos de gestão – como, por exemplo, seleções e treinamentos ineficientes, questões salariais e falta de incentivo e oportunidades de prospecção, gestão ineficiente, instalações e condições de trabalho insalubres, a manutenção de um ambiente saudável.

Portanto, para contornar os efeitos do turnover, o administrador deve ser capaz de observar o andamento de seu empreendimento e de sua equipe, diagnosticando possíveis causas de insatisfação e outros focos que possam por ventura ocasionar em uma elevação na taxa de rotatividade. Esse deve desenhar políticas de integração das perspectivas individuais, organizacionais e ambientais, que venham a prevenir o fenômeno, avaliar seus reais resultados e se preciso alterá-los.

Como exemplo dessas políticas, pode-se citar a aplicação de uma entrevista de desligamento, bem estruturada, que serve para colher informações a respeito de possíveis motivações do desligamento, assim como opiniões e possíveis alertas para identificar e corrigir falhas.

Observou-se ainda, que os serviços de alimentação geralmente representam graus elevados de turnover, pois concentram muitos fatores propícios a insatisfação do funcionário, tal como a falta de motivação e produção.

Por fim, a pesquisa contribui intelectualmente para a formação de profissionais (gestores e colaboradores) capazes de enfrentar de maneira positiva os impactos causados pela rotatividade de pessoal no ramo gastronômico e minimizar os aspectos negativos que influenciam na manutenção de uma equipe de funcionários de perfil padronizado e constante em meio a um setor de contínuas mudanças decenários.

REFERÊNCIAS

ADNAN, Aina Mawaddah; RAHMAN, Ahmad Esa Abdul; AHMAD, Roslina. Factors Influencing Turnover Intention among Fast Food Restaurant Managers. **International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences**, [s.l], v. 17, n. 8, p.195-210, 2018.

BASTOS, Cristiane Monteiro Peixoto. **Importância do planejamento, recrutamento e seleção na redução do Turnover**.2008. 35 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2008.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. **O problema de estudo na metodologia da problematização**. 2002. Disponível em: <http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/docentes/conheca_neusi_arq1.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2019.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: Uma Consequência De Estratégias Ineficientes De Gestão Empresarial?**. In: CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – Congresso Virtual Brasileiro De Administração, 8. 2011, São Paulo. **Anais...** . São Paulo: CONVIBRA, 2011. p. 1 - 15. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2019.

CASSINO, Walbert Teixeira. **Fatores determinantes do turnover em uma empresa de locação de veículos: estudo de caso**. 2014. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2014.

CHANG, Eunmi. Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. **Human Relations**, Nova Iorque, v. 52, n. 10, p.1257-1278, 1999

CHESSER, Jerald W.; CULLEN, Noel C. **Gestão em serviços de alimentação: liderança e desenvolvimento de recursos humanos para a gastronomia**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Como transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. São Paulo: Marron Books, 2000.

_____. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

- FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.47-67, dez. 2005.
- FONSECA, Marcelo Traldi **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 7.ed. São Paulo: Editora Senac, 2014.
- FRANCO, Eliane Soares Mendes; MATOS, Ângelo Braz de. **Turnover e a Gestão Estratégica de Pessoas: Superando a Cultura da Rotatividade de Pessoal**. PUC MINAS: IEC, 2012.
- FULLEN, Sharon L. **The Food Service Professional's Guide To: Controlling Restaurant & Food Service Labor Costs**. Ocala: Atlantic Publishing Group, 2003.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- MACLEAN, Paula J. **Taming Turnover: Creating Strategies for Employee Retention**. Eagle: Silver Creek Press, 2003.
- MAGRI, Juliana Maria. **Aplicação do método QFD no setor de serviços: estudo de caso em um restaurante**. 2009. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos De Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas 2003.
- MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: A Prática de Fichamentos, Resumos, Resenha**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOBLEY, William H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.
- OLIVEIRA, Mario da Silva. **Gestão de restaurantes: uma prática de hospitalidade**. São Paulo: UAM, 2006. 114 p. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) Universidade Anhembi-Morumbi. 2006. Disponível em: <http://tede.anhembi.br/tedesimplificado/bitstream/TEDE/1521/1/304009.PDF>. Acesso em junho, 2018.
- PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. A IMPORTÂNCIA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS, PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO. In: Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, XII, 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. p. 1 - 19.
- PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. Causas E Efeitos Da Rotatividade De Pessoal / Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 10., 2013, Resende. **Anais...** . Resende: Seget, 2013. p. 1 - 13. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2019.
- RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica: completo e essencial para a**

vida universitária. [s.l]: Avercamp, 2006.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Jessica Thais Lima da et al. A Importância Da Gestão De Recursos Humanos Nas Organizações. **Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, Ms, v. 14, n. 1, p.886-893, 2017.

SILVA, Raiane Rodrigues da. **A Importância Do Setor De Recursos Humanos No Contexto Da Estratégia Da Organização**. 2013. 42 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão em Recursos Humanos, Unibave, Orleans, 2013.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. 2011. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande de Sul, Porto Alegre, 2011.

STEINMAN, Seth. **The Reasons Restaurant Employees Leave, and How to Manage Turnover**. 2018. Disponível em: <<https://upserve.com/restaurant-insider/3-common-reasons-restaurant-employee-turnover/>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

TOLEDO, F. **O que são recursos humanos?**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.