



ANÁLISE DE ROTATIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS INFLUÊNCIAS E OS IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM UMA DAS UNIDADES DO MC DONALD'S DO ESTADO DE SÃO PAULO

Elaine Ferrari¹Fabrizio Meller-da-Silva²Nilza Aparecida dos Santos Siqueira³José Antônio do Nascimento⁴Vanderlei da Silva Sampaio⁵

¹Graduada em Administração de Empresas pela Universidade de Guarulhos. E-mail: elaine31ferrari@hotmail.com

² Pesquisador no Programa de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT/UEM). Professor Adjunto na Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá/PR, Brasil.

³ Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS); Especialista em Administração pela USCS; MBA em Gestão em Instituição de Ensino pela Universidade de Guarulhos e Mestre em Administração pelo Centro Universitário Alvares Penteado. Professora da Universidade de Guarulhos. E-mail: nilzmar@gmail.com

⁴ Graduado em Gestão de Recursos Humanos pela Univel. E-mail: vanderleisampaio@hotmail.com

⁵ Pós-Doutor em Administração Pública pela Universidade Federal de Viçosa de Minas Gerais; Doutor e Mestre pela universidade Positivo de Curitiba PR; Especialista em Gestão Financeira de Investimentos, Controladoria e Auditoria Contábil; Especialista em Docência do Ensino Superior; Graduado em Administração de Empresas. Professor da Faculdade Alfa de Umuarama PR. E-mail: vanderleisampaio@hotmail.com

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo promover uma reflexão teórica-empírica sobre a análise da rotatividade com base nas premissas de gestão de recursos humanos (rh), em face aos novos desafios da atualidade. Busca mensurar as influências e impactos causados para a organização pesquisada. Nesse contexto, esse estudo almeja realizar uma discussão sobre essa temática, enfocando os aspectos da gestão de rh, bem como analisar as influências e os fatores que promovem impactos na organização analisada. O artigo inicialmente apresenta o histórico da gestão de recursos humanos, a multidisciplinaridade de conceitos envolvendo essa temática. Em seguida discute a análise de rotatividade. Na sequência, com base nesse cenário instigante de curiosidades sobre a análise de rotatividade de colaboradores numa unidade da empresa MC Donald's do Estado de São Paulo. Esse estudo através de pesquisa bibliográfica, busca contextualizar os aspectos fundamentais da análise de rotatividade, mensurando as influências e os impactos no âmbito organizacional. Entende-se que uma abordagem nesta área, irá cada vez mais apresentar contribuições para compreensão da gestão de rh em face aos novos paradigmas da atualidade. Neste estudo apresentamos a compreensão de rotatividade de pessoal, buscando analisar esse fenômeno em seu caráter de acontecimento, sob o prisma gerencial. Por fim, através dessa reflexão teórica-empírica da análise da rotatividade, objetiva-se suscitar novas reflexões no âmbito da gestão de rh, transcendendo os enfoques tradicionais de pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: Análise de Rotatividade; Gestão de Rh e Influências.

ABSTRACT: This paper aims to promote a theoretical and empirical reflection on the analysis of turnover based on human resources management assumptions (Rh), in the face of new challenges of today. Seeks to measure the influences and impacts caused to the company studied. In this context, this study aims to conduct a discussion on this topic, focusing on aspects of Rh management and analyze the influences and factors that promote impacts the company studied. The article first presents the history of the human resource management, multidisciplinary concepts surrounding this subject. Then discusses the turnover analysis. Next, based on this exciting scenario of trivia about the turnover analysis of employees in the company MC Donald's, this study through literature search, search contextualize the fundamental aspects of turnover analysis, measuring the influences and impacts on the organizational level. It is understood that a study in this area will increasingly provide input to understanding of rh management in the face of today's new paradigms. In this study present understanding of staff turnover, trying to analyze this phenomenon in its event character, from a management perspective. Finally, through this theoretical and empirical reflection analysis of turnover, the objective is to generate new reflections within the Rh management, transcending the traditional approaches to research.

KEYWORDS: Turnover Analysis, Influences and Rh Management.

1. INTRODUÇÃO

A rotatividade compreende a mensuração do número de colaboradores que ingressam, se demitem ou são desligados das organizações, num determinado período de tempo. Assim nesta perspectiva, a rotatividade de pessoal, também conhecida por *turnover*, está associada tanto com o ingresso, tanto com o afastamento de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser inúmeras. Os colaboradores podem solicitar a sua demissão por insatisfação com alguma política da empresa, tais como: baixos salários, falta de oportunidade de crescimento profissional, ausência de plano de carreira, desmotivação, fatores relativos ao clima organizacional ou em busca de novas oportunidades profissionais. Por outro lado podem ser desligados por parte da organização, por não apresentar um desempenho considerado satisfatório (PAGNO, 2014).

Esse estudo, busca empreender uma reflexão sobre a multidisciplinaridade de conceitos, causas e impactos envolvendo essa temática. O índice de rotatividade é considerado como ideal quando a organização pode desenvolver a capacidade de manter seus colaboradores qualificados, substituindo apenas aqueles que apresentam deficiência no seu desempenho. Entretanto, não existe um número que efetivamente possa definir esse índice de forma ideal, o qual depende exclusivamente de cada seguimento, setor ou organização de forma específica. Apesar de não haver um número que possa expressar

de forma quantitativa a forma ideal dos índices de rotatividade no cenário atual, esse é um dos maiores desafios para os gestores de recursos humanos em face das saídas e de ingressos de colaboradores no âmbito organizacional (IWAMOTO e ANSELMINI, 2006).

Através de pesquisa bibliográfica, o estudo busca contextualizar aspectos fundamentais que envolve a análise da rotatividade de colaboradores nas organizações, bem como as causas e consequências para a empresa estudada. Entende-se que a reflexão sobre essa temática irá apresentar contribuições significativas para compreensão do papel da análise de rotatividade de colaboradores em face aos novos paradigmas da atualidade. O estudo apresenta os resultados alcançados com a pesquisa, demonstrando o índice de rotatividade da organização pesquisada, bem como as principais influências e impactos no contexto organizacional.

Portanto, através de uma abordagem eclética, o estudo demonstra a compreensão relativa a análise de rotatividade, empreendendo uma reflexão através das perspectivas da teoria crítica, para melhor compreensão dessa temática. Assim, através do problema de pesquisa, “Como é o índice de rotatividade na unidade pesquisada da empresa McDonald’s do Estado de São Paulo? Buscou-se identificar o índice de rotatividade de pessoal, mensurando as causas e os impactos para a organização analisada. Em síntese, essa pesquisa apresenta como objetivos analisar e identificar o índice de rotatividade e promover a compreensão dos fenômenos que influenciam e causam impactos na organização pesquisada. Através do quadro de referencial teórico almejou-se contextualizar a gestão de RH, bem como a rotatividade de pessoal. Na sequência apresenta-se a metodologia utilizada para a coleta e análise dos dados. Na fase seguinte, apresenta-se os resultados e as discussões envolvendo essa temática. Por fim realiza-se as conclusões finais sobre os resultados alcançados nessa pesquisa, a qualvislumbra-se suscitar novas reflexões sobre essa temática, transcendendo as ênfases tradicionais de pesquisa.

2. QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 Contextualizando a Gestão de RH

Em face aos novos desafios no âmbito organizacional, diante das expressivas mudanças, torna-se relevante a busca pelo aperfeiçoamento e a inserção de novas práticas de gestão de rh. A gestão do capital intelectual surge como um meio de aproximar os objetivos individuais e organizacionais, empreendendo um conjunto de possibilidades vinculadas aos desafios enfrentados pelas organizações na atualidade. O modelo propõe novos métodos à gestão estratégica de recursos humanos, integrando pessoas e organizações (FLEURY, 2003).

Para DUTRA (2006), a gestão estratégica de pessoas é considerada um processo estruturado entre a interação das pessoas e os objetivos organizacionais, maximizando os resultados. Robbins e Coulter (1998) apresentam os principais componentes do processo de administração de recursos humanos (ARH) de uma organização. Ele consiste em várias atividades, ou passos, que realizados de forma apropriada, irão proporcionar colaboradores competentes e de alto desempenho, capazes de sustentar o seu nível de desempenho num longo prazo. O primeiro passo representa o planejamento de recursos humanos, o projeto de recursos humanos, o recrutamento, logo após a seleção onde permanecem somente os mais competentes, em seguida é realizada a orientação e treinamento, assim já começam a se destacar os mais competentes que poderão se sobressair a longo prazo na empresa. O último passo é realizar uma avaliação de desempenho para corrigir eventuais problemas (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 239).

Os profissionais de recursos humanos necessitam de informações para realizar suas funções e para dar apoio às novas estruturas de negócios. As informações são essenciais para a construção de um resultado sólido (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), um grande número de proprietários de empresas, tem a visão de que os profissionais de Recursos Humanos podem ser facilmente substituídos pelos gerentes da empresa que podem fazer o papel de recrutar, selecionar e entrevistar, pagar e arquivar os documentos de todos os colaboradores, isso tudo tendo um bom incentivo de remuneração.

Por fim, destacamos a importância da gestão de recursos humanos em face aos novos padrões organizacionais. Esse departamento possui como incumbência central gerir o capital intelectual de uma organização, buscando promover o desenvolvimento e retenção de seus colaboradores, além disso, visa oferecer um ambiente de trabalho

propício ao bem estar dos colaboradores, bem como oferecer treinamentos e remuneração compatível com o mercado. Ao órgão de recursos humanos cabe promover a motivação no ambiente de trabalho aos seus colaboradores, aferindo assim maior desempenho e conseqüentemente melhores resultados no âmbito organizacional. Nessa perspectiva, a esse setor cabe o papel de apoiar e dar suporte ao gerente, ajudar na conquista dos resultados, promover o trabalho em equipe, sugerir novas formas de administrar o pessoal e também orientá-los dos direitos de todo o colaborador perante a CLT (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

2.2 Rotatividade de Pessoal

Robbins (2007) afirma que a rotatividade de recursos humanos é empregada para determinar a flutuação de pessoal entre a organização e seu ambiente onde é definido o volume de pessoas que entram e saem da organização num determinado período. Na visão de Bohlander e Snell (2009) rotatividade se refere simplesmente à saída de empregados de uma empresa, ainda que as outras características continuem estáveis, conforme vai ocorrendo à rotatividade, automaticamente vai diminuir a disponibilidade de pessoal.

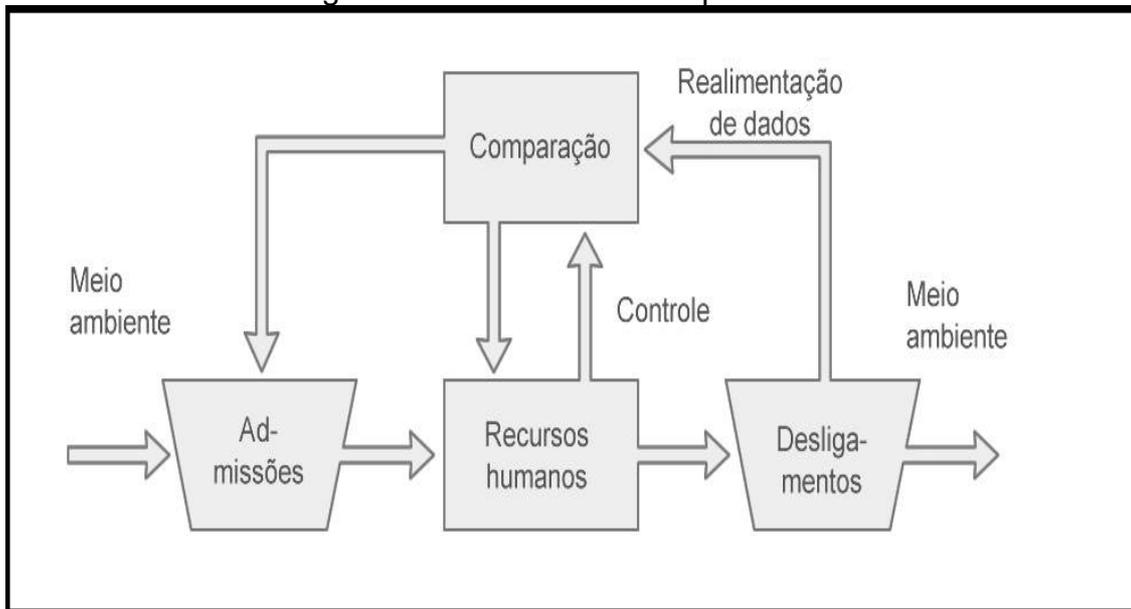
Nessa perspectiva, Robbins (2007, p.21) afirma que “não obstante o nível de qualificação, todos os funcionários estão diante de um mundo que oferece menos permanência e previsibilidade do que o existente nas décadas passadas”. O pacto de fidelidade antes existente entre funcionários e empregador foi rompido. Na visão de Chiavenato (2009) a rotatividade de pessoas é resultado da saída de alguns funcionários para entrada de outros para substituí-los. O autor ainda afirma que a rotatividade é o índice de pessoas que entram e saem em uma empresa, cada vez que um colaborador sai da empresa automaticamente ele deve ser substituído por outro, e isso faz com que a empresa perca energia e equilíbrio, gerando custos.

Chiavenato (2008) afirma que em determinadas ocasiões à rotatividade pode escapar do domínio da organização, isso pode surgir quando apresentar grande volume de desligamentos por iniciativa dos colaboradores, na maioria das vezes acontece em um

mercado de trabalho competitivo, onde a oferta de trabalho é intensa. Geralmente a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais, para facilitar comparações, ou desenvolver diagnósticos, além disso, pode ser feita unicamente por maneira preventiva (CHIAVENATO, 2002).

A figura abaixo demonstra o fluxo de entradas e saídas, conhecido como rotatividade.

Figura 01- A rotatividade de pessoal



Fonte: Chiavenato, 2002, p.180.

Quando a rotatividade está sob controle da organização se caracteriza rotatividade vegetativa, que é quando a empresa opta por fazer a substituição de seus funcionários para aprimorar o potencial humano dentro da organização (CHIAVENATO, 2002).

Nessa perspectiva, a rotatividade inclui a reposição dos funcionários que se desligaram da empresa, a decisão que afeta a obtenção de novos funcionários levam em consideração a quantidade, a qualidade e o custo dessas contratações (BOUDREAU; CASCIO, 2011). De acordo com Lacombe (2005) é importante para a organização admitir pessoas adequadas às funções nos momentos certos, mas também é fundamental ter a iniciativa de demitir um funcionário quando isso se torna necessário.

As principais causas da rotatividade, conforme Chiavenato (2008) são consideradas como um efeito decorrente de certos fenômenos ocorridos interna ou externamente na organização que influencia no comportamento dos funcionários. Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), a decisão do funcionário desligar-se da empresa é influenciada por diversos fatores, alguns dificilmente controláveis pela organização, outros influenciados pela organização. Assim, “a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente a organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal” (CHIAVENATO, 1999, p 37).

Diante desse cenário instigante e em face aos novos paradigmas da atualidade, essa pesquisa buscou identificar o que influenciou as pessoas a se demitirem ou serem desligadas das organizações, o qual é caracterizado como o principal desafio da gestão de RH. Nesta perspectiva, almeja-se a compreensão dos principais fatores que influenciam a rotatividade de colaboradores, bem como os principais impactos para a organização pesquisada. Assim, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: “Como é o índice de rotatividade na unidade pesquisada da empresa Mc Donald’s no Estado de São Paulo?”

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é um estudo qualitativo de caráter descritivo-explicativo, em forma de estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (2002, p.66) a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” e serve para “descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características”.

Quanto à natureza explicativa da pesquisa, Gil (2008) argumenta que o objetivo dessa metodologia de pesquisa é identificar os fatores que determinam ou que de alguma forma contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É também considerado o tipo que mais aprofunda o conhecimento da situação real, pelo fato de explicar a razão, o porquê dos resultados. Adotou-se a estratégia qualitativa, uma vez que há uma preocupação em

se investigar o contexto em que o fenômeno se encontra, buscando diagnosticá-lo, através da descrição e interpretação, com propósito descritivo-explicativo.

Conforme Beuren (2006) o estudo de caso é um estudo aprofundado sobre determinado fenômeno, sendo uma pesquisa para conhecer e reunir informações sobre um assunto, assim visa descobrir uma maneira para promover soluções para um determinado caso ou problema.

O estudo de caso foi realizado no Mc Donald's, a qual é uma empresa internacional de lanchonetes, presente em mais de 100 países e com 1.700.000 funcionários, é considerada uma das maiores cadeias de *fastfood* do mundo. Fundada pelos irmãos Mc Donald's, mas foi Ray Krok que conseguiu tornar a empresa o sucesso que é hoje. A rede de lanchonetes é formada por franquias espalhadas pelo mundo inteiro, incluindo alguns restaurantes temáticos. Para esse experimento, foi aplicado uma entrevista ao gerente e 06 colaboradores de uma unidade da empresa Mc Donald's do estado de São Paulo.

Diante dessa estrutura metodológica, esse estudo através de entrevista e análise documental foi realizado para identificar os fenômenos relativos ao índice de rotatividade e também promover a compreensão dos fenômenos que influenciam e causam impactos na empresa MC Donald'S.

De acordo com Marconi e Lakatos (2009, p.27) "população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum". Ou seja, é o número total de indivíduos envolvidos na situação investigada no trabalho.

Amostra é uma parcela representativa escolhida da população, ou seja, número de indivíduos que serão diretamente pesquisados, que rigorosamente garantam a representação dos dados (CERVO, BERVIAN e DA SILVA, 2007).

Entrevista é uma conversa entre duas pessoas, onde uma delas vai procurar extrair informações da outra, a fim de coletar dados sobre um determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2009).

Nesta perspectiva metodológica, foi aplicado uma entrevista ao gerente e 06 colaboradores de uma filial do estado de São Paulo, com o intuito de levantar dados sobre a rotatividade da franquia. E também foi realizada a análise documental para compreensão do fenômeno estudado. Dessa forma, busca-se nesse estudo a

compreensão dos principais fatores que influenciam a rotatividade de colaboradores, bem como os principais impactos para a organização sob investigação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise do Índice de Rotatividade de Colaboradores na Unidade Pesquisada da Empresa Mc Donald's do Estado de São Paulo

Com base na realização da pesquisa, a empresa estudada apresentou no período de 01 ano de atividade, período compreendido entre julho de 2014 a julho de 2015, o seguinte índice de rotatividade de pessoal, conforme demonstrado na figura 02 abaixo.

Figura 02- Cálculo da rotatividade de pessoal

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

A = 52
D = 54
EM = 102

Índice de rotatividade = 51,96 %

Fonte : Resultado da pesquisa (2015)

Onde:

A: Admissões de pessoal na área considerada, dentro do período considerando (entradas);

D: Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa do empregador quanto por iniciativa do empregado), na área considerada dentro do período considerando (saídas).

EM: Efetivo médio na área considerada dentro de um período considerado. Pode

ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período dividido por dois.

Portanto, conforme o com o cálculo da rotatividade de pessoal realizado na empresa pesquisada, constatou-se que o índice de rotatividade apresentado no período entre julho 2014 a julho 2015, foi de 51,96 %, o qual é considerado um índice altíssimo. Isso quer dizer que a empresa contou apenas com apenas 48,04 % da sua força de trabalho neste período e além disso, estudos demonstram que o índice de rotatividade considerado como adequado é de aproximadamente 15%, para que a empresa apresente uma rotatividade saudável, substituindo apenas os colaboradores com desempenho insatisfatório.

4.2 As principais causas da rotatividade no Mc Donald's

De acordo com a entrevista aplicada ao gerente e aos colaboradores da filial pesquisada do Estado de São Paulo, as principais causas da rotatividade de pessoas no Mc Donald's são as seguintes.

Tabela 01 – causas da rotatividade

CAUSA	CONSEQUÊNCIA
Remuneração	A remuneração oferecida pela empresa é a fixada em CCT, portanto todos os funcionários recebem o salário base, que é facilmente coberto pela concorrência.
Horário de trabalho	O trabalho nos fins de semana pesa muito na permanência do colaborador, uma vez que a empresa abre aos fins de semana e a maioria dos colaboradores são jovens, a escolha entre trabalhar e sair nos fins de semana é quase que inevitável, a opção é a maioria das vezes sair.
Falta de incentivos de crescimento	A empresa não tem um plano de cargos e salários e nem favorece o funcionário com recrutamento interno para alavancar o crescimento de pessoal e profissional.
Insatisfação do empregador	Muitas contratações são frustradas, pois o funcionário não consegue atingir as expectativas do empregador e é demitido.
Insatisfação do colaborador	O funcionário não se adapta as funções, horário, chefia e opta por sair, pedindo

	demissão.
Falta de assiduidade	O funcionário falta com frequência no trabalho, causando a demissão.

Fonte: Resultado da pesquisa (2015)

Portanto, é inegável a existência de diversos fatores tais como remuneração, horário de trabalho, falta de incentivos de crescimento, insatisfação do empregador, insatisfação do colaborador, falta de assiduidade que provocam interferências no índice de rotatividade da empresa.

4.3 Os Principais Impactos da Rotatividade no Mc Donald's

Conforme os dados obtidos na pesquisa, o índice de rotatividade na empresa é alto, principalmente por contar com colaboradores de pouca idade, e conseqüentemente com maiores chances de sair da empresa. Uma vez que o funcionário se desliga da empresa sendo por iniciativa do empregado ou iniciativa do empregador causa impactos diretos na mesma, pois a perda de colaboradores abrem espaços que não podem ficar sem ser substituídos, causando assim um atropelamento por obter nova mão de obra para substituir a antiga, e muitas vezes a nova contratação não tem o efeito esperado. Os principais impactos da rotatividade causada na empresa Mc Donald's.

Tabela 02 – Impactos da rotatividade

IMPACTO	CAUSA
Custos com admissão.	Uma vez que o funcionário será admitido, uma série de documentos e exames clínicos são solicitados, e os custeios desses exames e documentos são todos pagos pelo empregador.
Custos com seleção e treinamento.	Uma vez que tem uma nova admissão a ser feita leva se em conta os gastos com recrutamento, seleção e alocação do funcionário no ambiente de trabalho, isso inclui tirar um funcionário já alocado no exercício de suas atividades para instruir o novo funcionário em suas atribuições.

Perda de conhecimento técnico.	Uma vez que o funcionário sai da empresa leva consigo o conhecimento técnico de suas atribuições, desde rotinas da empresa, dependendo de seu cargo, leva dados, números que são importantes, e uma vez sendo admitido no concorrente, leva esse material e aplica na outra empresa, gerando lucro para a concorrência.
Custos com demissão.	Toda e qualquer rescisão, sendo por pedido ou por demissão gera custo para a empresa, pois os encargos com INSS, FGTS e uma possível ação trabalhista aumenta no momento da rescisão, sem falar da multa equivalente a 40% que o empregador é obrigado a recolher quando demite o funcionário sem justa causa.

Fonte: Resultado da pesquisa (2015)

Notoriamente, a rotatividade provoca impactos de forma direta ou diretamente nos resultados organizacionais da empresa. Conforme demonstrado na tabela esses impactos são caracterizados como custos com admissão, custos com seleção treinamento, perda de conhecimento técnico, custos com demissão, além de outros.

4.4 Discussões

Para o levantamento de dados e informações foi realizada a pesquisa com o gerente e colaboradores de uma filial do Mc Donald's do Estado de São Paulo, questionando-o sobre assuntos pertinentes e números concretos das admissões e demissões, tanto por parte da empresa quando por parte do empregado.

Ambos foram entrevistados por intermédio de um questionário embasado em várias perguntas, as quais visaram detectar o índice de rotatividade, as causas e os principais impactos para a empresa pesquisada no período de um ano (Julho/2014 a Julho 2015).

A respeito do índice de rotatividade, Chiavenato (2009), menciona que é possível fazer o cálculo do chamado índice de rotatividade de pessoal. Este 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. Na empresa analisada o índice foi de 51,96 %, o qual é considerado um índice altíssimo, pois estudos

demonstram que o índice de rotatividade considerado como adequado é de aproximadamente 15%, para que a empresa apresente uma rotatividade saudável, substituindo apenas os colaboradores com desempenho insatisfatório. Tomando como parâmetro o segmento que a empresa esta inserida, a economia local, a competitividade de mão obra, além de outras variáveis.

Quando questionado o gerente se os desligamentos são a maior parte por iniciativa do empregado ou do empregador e quais são os motivos o mesmo respondeu que a maioria é a pedido (empregado), e o principal motivo do pedido é sobre a remuneração e a possível falta de ascensão a uma elevação de cargo dentro da empresa. Conforme destacado por Pagno (2014), as razões para o desligamento podem ser inúmeras. Os colaboradores podem solicitar a sua demissão por insatisfação com alguma política da empresa, tais como: baixos salários, falta de oportunidade de crescimento profissional, ausência de plano de carreira, desmotivação, fatores relativos ao clima organizacional ou em busca de novas oportunidades profissionais. Por outro lado podem ser desligados por parte da organização, por não apresentar um desempenho considerado satisfatório.

Para Chiavenato (2008) as principais causas da rotatividade são consideradas como um efeito decorrente de certos fenômenos ocorridos interna ou externamente na organização que influênciam no comportamento dos funcionários.

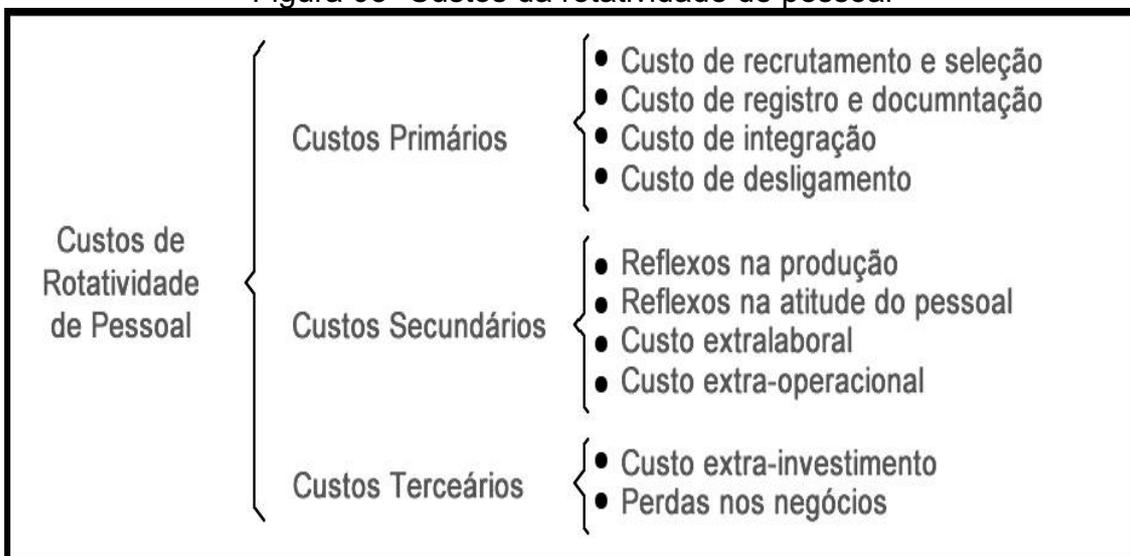
As pessoas desenvolvem suas atividades nas organizações em forma de trabalho, com objetivos de alcançar resultados, dedicando seu tempo e seus esforços buscando alcançar as metas e os objetivos e em troca desejam que sejam valorizadas através do reconhecimento e remuneração (CHIAVENATO, 1999). Quando indagado o gerente se empresa dispõe de benefícios para os funcionários e se procura reter os bons funcionários, o mesmo afirmou que sim, dispõe de planos favoráveis ao colaborador e que no momento do pedido da demissão de um bom funcionário, é levantado o motivo e se possível, contornada a situação.

Chiavenato (2004) afirma que talento é um tipo específico de pessoa e que nem toda a pessoa é um talento, para o indivíduo ser talentoso é necessário ter um diferencial que o destaque. Quando questionado o gerente se a empresa fornece algum tipo de treinamento no momento da contratação, o mesmo informou que sim, a um treinamento prévio antes da execução das atribuições.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 53) “hoje, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações”.

Em relação aos impactos da rotatividade para a organização pesquisada, notoriamente impactam de forma direta ou indiretamente nos resultados organizacionais da empresa. Nota-se também que os impactos detectados no resultado da pesquisa são semelhantes aos mencionados por Chiavenato (2002), o qual classifica os mesmos em três categorias de análise, sendo custos primários, secundários e terciários conforme demonstrado na figura 03 abaixo:

Figura 03- Custos da rotatividade de pessoal



Fonte: Chiavenato, 2002, p.191.

5. CONCLUSÃO

Esse estudo objetivou analisar e compreender o fenômeno relativo a rotatividade de colaboradores numa unidade do Mc Donald’s do Estado de São Paulo. Buscando mensurar o índice de rotatividade, bem como apresentar as principais causas e consequências da rotatividade para a empresa pesquisada. Nesse prisma, esse estudo apresentou resultados surpreendentes, os quais atingindo assim os objetivos propostos em desvenda-los.

A pesquisa evidenciou-se que a empresa sob investigação apresenta um índice de 51,96 % de rotatividade, o qual é considerado um índice elevadíssimo. Em relação as

causas desse índice elevado na organização pesquisada, foram identificados os principais fatores causadores, sendo remuneração considerada baixa, problemas com horários de trabalho, falta de incentivos de crescimento profissional, insatisfação tanto por parte do empregador como por parte do colaborador, e ainda falta de assiduidade ao trabalho. Enquanto aos impactos causados a organização analisada, evidenciou-se que são relativos a perda de conhecimento técnico, custos com seleção e treinamento de novos colaboradores, custos de admissão e custos com demissão, além de outros fatores indiretos a gestão de recursos humanos no âmbito organizacional.

Portanto, através da análise desse estudo constatou-se a existência de um índice muito elevado de rotatividade na organização pesquisada. Em relação as causas detectadas, é inegável a presença de vários fatores que ocasionaram esse índice elevado. Notoriamente, diante desse índice apresentado pela empresa pesquisada, os impactos são prejudiciais ao desempenho da organização, sendo esses impactos tanto de ordem financeira como a perda de capital intelectual e conhecimento técnico. Por fim, conclui-se que esse estudo foi extremamente importante para desvendar e analisar o fenômeno relativo à rotatividade de pessoal, além de promover o desenvolvimento de conhecimento na área, pois quando se faz uso de embasamento teórico agregado a prática, as possibilidades de obter sucesso na aplicação de qualquer estudo são sempre maiores.

Por fim, através dessa análise, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas a respeito do tema, em especial investigações comparativas a respeito da análise da rotatividade em diferentes tipos de organizações brasileiras. Sugere-se, também, maior aprofundamento teórico na temática “rotatividade de pessoal”, de forma a esclarecer os diversos fenômenos que compõem essa problemática.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 3^o edição, 2006.

CASCIO, W.; BOUDREAU, J. Investing in people: financial impact of human resource initiatives. 2. ed. New Jersey: Pearson Education, 2011.

CERVO, AMADO L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5ª ed. Ed. Prentice Hall. São Paulo. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, 2006, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization on industry in Brazil. **Integrated Manufacturing Systems**, Bradford, v. 14, n. 1, p. 16-25, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IWAMOTO, H. H.; ANSEMI, M. L. Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Uberaba, Minas Gerais. *Rev Gaúcha Enferm*, Porto Alegre (RS) set. v. 27, n. 3, p.443-53. 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. 2ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH George T. e BOUDREAU John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. 3ª tiragem, São Paulo: Atlas, 2000.

PAGNO, M. D. S.; FAVERI, F. Rotatividade da equipe de enfermagem: análise dos fatores relacionados. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 2, p. 136-142, 2014.

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.