

Estudo sobre a Rotatividade de funcionários no McDonald's – Erechim

Faisal Awad*

Camila Cruz Both**

Daniel Vinícius Demarchi***

Resumo

Este estudo tem como objetivo identificar os principais fatores que incidem sobre a rotatividade de funcionários na empresa McDonald's de Erechim, com a finalidade de compreender as causas responsáveis aos elevados índices da rotatividade de pessoal. Para tanto, os objetivos específicos estão posicionados da seguinte forma: conhecer os índices de rotatividade da empresa; analisar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa, propondo sugestões de melhoria, caso sejam necessárias; analisar as Entrevistas de Desligamento identificando os motivos da rotatividade de pessoal; verificar a influência da rotatividade de pessoal no alcance das metas da empresa. A metodologia utilizada neste estudo foi a bibliográfica, a pesquisa documental, descritiva e o estudo de caso. Por fim, conclui-se que o importante não é eliminar a rotatividade, mas sim mantê-la sob controle.

Palavras-chave: Rotatividade, Funcionários, Recrutamento.

*Administrador. Mestre em Desenvolvimento pela UNIJUI. Professor da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo. E-mail: faisal@upf.br

** Especialista em Economia e Gestão Empresarial pela Universidade de Passo Fundo – E-mail: bothcamila@yahoo.com.br

***Administrador. Mestre em Desenvolvimento pela UNIJUI. Professor da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo. E-mail: ddemarchi@upf.br

1. Introdução

Na atualidade, vivemos o aprofundamento das questões pertinentes à inovação e a globalização, estas enquanto vantagens competitivas sustentáveis dentro das organizações. Esse movimento de evolução tecnológica e interdependência de mercados fazem com que as mudanças sejam cada vez mais rápidas. Pode-se afirmar que dificilmente as pessoas tenham como objetivo fazer sua carreira dentro de uma organização até a sua aposentadoria, coisa que era normal há poucas décadas atrás.

A organização caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos que precisa para desenvolver suas operações e obter resultados. Um dos problemas que atualmente vêm preocupando os executivos da área de recursos humanos das organizações é exatamente a intensificação das saídas ou perdas de pessoas, provocando a necessidade de compensá-las através da intensificação das entradas (CHIAVENATO, 2004, p.34).

Um dos efeitos é a crescente rotatividade de pessoal, que nada mais é do que a relação entre admissões e demissões, ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos, normalmente expressa em termos percentuais. A cada dia cresce a consciência das organizações de que esse é um mal que afeta tanto as finanças quanto o próprio dia a dia das mesmas (clima organizacional). Um alto nível de rotatividade é considerado problema grave dentro de qualquer organização pelo fato de comprometer os resultados da mesma, em face de perda técnica (com a saída de profissionais) e financeira (com os custos desta saída e os custos de atração de um novo colaborador).

Desta forma justifica-se a importância desta pesquisa pelo fato de que o elevado índice de rotatividade aponta que algo não está bem na empresa e precisa ser melhorado. Cabe a gestão de pessoas encontrar uma maneira mais eficaz de se manter um baixo índice de rotatividade de pessoal.

Neste contexto, busca-se uma solução para a seguinte questão: **Como diminuir o índice de rotatividade de pessoal no McDonald's de Erechim?**

O presente artigo está estruturado em cinco partes. Após está, de caráter introdutório, a parte 2 apresenta o referencial teórico; a parte 3, a metodologia; a parte 4 contempla a análise dos resultados; a parte 5 traz as conclusões; e, por fim, apresenta-se as referências.

2. Fundamentação Teórica

As organizações não pensam e nem agem sozinhas, elas precisam de pessoas capazes, qualificadas e com ideias inovadoras com o objetivo de atingir o público alvo e consequentemente obter vantagem em relação aos seus concorrentes.

Milkovich e Boudreau (1998, p. 19) ressaltam a importância das pessoas para a organização, pois ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários, são os recursos humanos que trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros, estabelecem as estratégias e definem os objetivos para a organização.

Chiavenato (2007) afirma que a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações. Sendo que a maior parte do tempo as pessoas passam dentro das instituições, que por sua vez necessitam delas para sobreviver neste mercado tão acirrado. Confirma-se

ainda que a gestão de pessoas seja situacional e contingencial, pois necessita de vários aspectos relacionados ao ambiente organizacional.

Segundo Marras (2012), a gestão de pessoas possui uma série de subsistemas que interagem entre si formando um sistema de recursos humanos, destacando-se por seus papéis e funções.

Este conjunto de políticas e práticas formam seis processos básicos da Gestão de Pessoas que segundo Chiavenato (1999, p. 12) são os seguintes:

1. **Processos de Agregar Pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
2. **Processos de Aplicar Pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
3. **Processos de Recompensar Pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais;
4. **Processos de Desenvolver Pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
5. **Processos de Manter Pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
6. **Processos de Monitorar Pessoas:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos são pensados e desenhados levando em consideração as influências do mercado externo e as influências do ambiente interno para que um processo possa favorecer o outro.

Para Bohlander (2003, p. 3), o sucesso de uma organização depende cada vez mais das “competências das pessoas”, isso inclui conhecimento, qualificações e habilidades incorporadas nos funcionários de uma empresa. Com isso, as empresas podem atingir uma vantagem competitiva sustentável por meio de seu pessoal se forem capazes de atender aos seguintes critérios:

- a) **Os recursos devem ter valor.** Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa.
- b) **Os recursos devem ser diferenciados.** Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas habilidades, conhecimentos e competências não estão igualmente disponíveis aos concorrentes.
- c) **Os recursos devem ser difíceis de imitar.** Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando suas capacidades e contribuições não podem ser imitadas pelos outros.
- d) **Os recursos devem ser organizados.** Pessoas são fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados para atuar em novas atribuições ao serem incumbidas delas.

O recrutamento faz parte do cotidiano das organizações na qual se busca, nesse processo, encontrar novos talentos para suprir as necessidades e possibilitar que as empresas criem um diferencial competitivo nesse novo mercado.

Segundo Marras (2012), recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes interno da empresa.

Na visão de Pearson (2010, p. 82) recrutamento é “o processo de identificar fontes de funcionários”, ou seja, aquele que mais se aproxima dos requisitos exigidos para preencher a vaga. Ribeiro (2006, p. 52) entende que “recrutamento é um sistema de informações” que tem por objetivo trazer pessoas capacitadas e qualificadas para atuar na empresa, de forma eficiente, evitando possíveis erros.

O recrutamento exerce um impacto muito grande nas políticas de gestão de pessoas. Pois, ao iniciar este processo, cabe ao gestor responsável fazer o levantamento se há necessidade de abertura de novas vagas e por outro lado, identificar o perfil que o candidato deve possuir para assumir o cargo (ALVES, 2007).

De acordo com Chiavenato (2004), o recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. O início do processo de recrutamento depende de decisão da linha. Em outras palavras, o órgão de recrutamento não tem autoridade para efetuar qualquer atividade de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que possui vaga a ser preenchida.

França (2007) afirma que é “mediante o processo de recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata os seus colaboradores”, ou seja, é mediante esse processo que o candidato avalia a imagem da organização e é importante que a empresa passe uma imagem positiva, para evitar futuros problemas na realização de novos processos seletivos.

Pelo tipo de fonte a ser utilizada na busca de recursos, o recrutamento de pessoal divide-se em recrutamento interno, externo e misto.

A definição de recrutamento interno, adotada por Marras (2012, p.56), diz que: é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isto é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é feita por meio de comunicação-memorandos ou cartazes-, em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aos interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

França (2007, p. 30) destaca a “promoção, a transferência e o remanejamento de pessoal” como sendo possíveis fatores para efetuar o recrutamento interno. Pearson (2010, p. 82) por sua vez, utiliza as seguintes expressões em relação ao desenvolvimento do recrutamento interno: “inventário de talentos e quadros de substituição”.

Quando se realiza o recrutamento interno é possível para as empresas obterem algumas vantagens como: poupar custos com o processo admissional, com a ambientação do novo colaborador, e treinamentos que o mesmo terá que fazer e com o tempo, que é gasto no decorrer do processo.

Pelas razões expostas, o raciocínio lógico indica ao administrador que o recrutamento interno é o melhor caminho a ser utilizado. Contudo, por vezes, quando não for possível conseguir internamente os resultados esperados, deve-se se dar início a um programa de recrutamento externo (MARRAS, 2012, p.58).

Para Marras (2012), é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.

Chiavenato (2004, p. 66) afirma que o recrutamento é externo quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

De acordo com o autor, “todo recrutamento externo tem seu início a partir da tomada de decisão com relação a dois tópicos que definem qual o melhor caminho a ser seguido na escolha das fontes utilizadas na prospecção de candidatos”. São eles:

- a) **A variável de tempo:** é aquela que determina a exigência temporal que está contida na solicitação feita pela área solicitante da vaga, ao mesmo tempo em que indica, também, pelo mesmo parâmetro temporal, a fonte de recrutamento mais adequada.
- b) **Variável custo:** é a que representa a possibilidade financeira de que se dispõe para iniciar um processo de recrutamento e seleção, ao mesmo tempo em que possibilita identificar as fontes de recrutamento para diferenciação de custo que cada um representa (MARRAS, 2012, p.55).

Conforme Marras (2012), recrutamento misto é aquele que combina o recrutamento interno e o externo, ou seja, utiliza-se ambas as técnicas de recrutamento.

Na mesma linha de raciocínio Chiavenato (2004, p.76)

[...] quando se faz um recrutamento interno, em algum ponto da organização surge sempre uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo, a menos que seja cancelada [...]. Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos.

Dando seguimento ao processo de recrutamento inicia-se a seleção de pessoas.

Segundo Marras (2012), seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Compõe-se de trabalhos de prospecção ou coleta de informações e dados de cada indivíduo, em particular, na tentativa de conhecê-lo extrínseca e intrinsecamente. Conforme Marras (2000), para possibilitar essa análise dos indivíduos, o selecionador dispõe de dois instrumentos que são:

- a) **Entrevista de seleção:** objetiva detectar dados e informações dos candidatos a emprego subsidiando a avaliação do processo seletivo. Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é considerada a mais importante.
- b) **Aplicação de testes:** existe uma grande variedade de testes utilizados pelos selecionadores, como instrumentos acessórios à entrevista de seleção. É decisão do entrevistador realizar ou não certos testes no candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada com o tipo de

entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato por meio de amostras de seu comportamento. Nesse sentido, Milkovich (2008) afirma que é fundamental compreender a ligação entre os objetivos da organização e a estratégia da seleção, sendo que esta estratégia deve partir diretamente da análise das metas organizacionais que indicarão os papéis e contribuições necessárias para o trabalho, que determinarão as características a serem buscadas nos candidatos e que, finalmente, guiarão as escolhas dos métodos de seleção e da avaliação da sua eficácia.

Após reunidas as informações sobre cargo a ser preenchido, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer e escolher os candidatos adequados, sendo agrupadas em cinco categorias: entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2004, p. 233).

Milkovich (2008) declara uma mudança no processo de seleção em muitas organizações, afirmando que é cada vez mais frequente que a decisão sobre a contratação seja tomada pelos colegas com quem o recém-chegado irá trabalhar, sendo necessário que os profissionais de recursos humanos ofereçam treinamento e apoio aos membros da equipe de trabalho.

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas na análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa (MARRAS, 2012, p. 83).

Marras (2012) destaca, além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos, etc.

Para Marras (2012), análise de cargos é o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõem um cargo, estudando os contornos do “que”, “como” e “para que” se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados.

O sistema de análise de cargos está diretamente relacionado ao sistema de avaliação de cargos. Isto é, a análise deve ser capaz de fornecer todas as respostas aos possíveis questionamentos do sistema avaliativo (MARRAS, 2000, p. 95).

As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários aos ocupantes. Assim, os cargos são preenchidos de acordo com essas descrições e especificações. O ocupante do cargo deve ter características pessoais compatíveis com as especificações do cargo, enquanto o papel a desempenhar será o conteúdo do cargo registrado na descrição (CHIAVENATO, 2004, p. 303).

Chiavenato (2004) complementa que, geralmente, a descrição de cargo relata im pessoalmente o conteúdo do cargo, enquanto as especificações do cargo fornecem a

percepção da organização a respeito das qualificações humanas desejáveis para o trabalho, expressas em termos de educação, experiência, iniciativa etc.

O manual de descrição de cargos é a complicação de todas as descrições de cargos da empresa, dividindo-os por áreas, conforme a estrutura existente na organização. Um manual de descrição de cargos é um instrumento dinâmico e não estático. Ou seja, deve ser atualizado constantemente, visando sempre a manter atualizadas as informações da empresa (MARRAS, 2012, p. 84).

O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO, 2004, p. 178).

Conforme Chiavenato (2004), a rotatividade de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que as saídas) para incentivar as operações e ampliar os resultados ou, no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas), para diminuir as operações, reduzindo os resultados.

Algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados, aumentam de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal (CHIAVENATO, 2004, p. 179).

Ao se falar em rotatividade há a necessidade de compreensão de como é calculado o índice de rotatividade.

Chiavenato (2004) aborda o índice de rotatividade de pessoal em quatro formas diferentes de se calcular:

a) Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

- Índice de Rotatividade de Pessoal= $(A+D/2) \times 100/EM$. Onde:
- A= admissões de pessoal na área considerada dentro do período considerado (entradas);
- D= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como iniciativa dos empregados) na área considerada dentro do período considerado (saídas);
- EM= efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

b) Quando se trata de analisar as perdas de pessoal e suas causas, não se considera as admissões, mas somente os desligamentos, sejam por iniciativa da organização ou dos empregados:

- Índice de Rotatividade de Pessoal= $D \times 100/EM$
- D= desligamentos, e
- EM= efetivo médio

c) Quando se trata de analisar as perdas de pessoal para verificar os motivos que levaram as pessoas a deixar a organização, considera-se os desligamentos por iniciativa dos empregados, desprezando-se os desligamentos provocados pela organização:

- Índice de Rotatividade de Pessoal= $D \times 100/(N1+N2+...Nn/a)$
- D= demissões espontâneas a serem substituídas;

- $N1+N2+...Nn$ = somatória dos números de empregados no início de cada mês;
 - a = números de meses do período
- d) Quando se trata de avaliar a rotatividade de pessoal por departamentos ou seções, tomados como subsistemas de um sistema maior, que é a organização, cada subsistema deve ter um cálculo próprio através da equação:
- Índice de Rotatividade de Pessoal= $(A+D/2)+R+Tx100/EM$. Onde:
 - R = recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções) e;
 - T = transferências de pessoal para outros subsistemas.

Algumas organizações aplicam a entrevista de desligamento apenas a empregados que solicitam, por iniciativa própria, sua demissão. Outras aplicam-na indiferentemente a todos os empregados demissionários – tanto aqueles que solicitam demissão, como aqueles que são desligados por motivos próprios à organização (CHIAVENATO, 2004, p. 39).

O resultado dessa pesquisa, realizada normalmente por intermédio de um questionário a ser respondido pelo empregado em desligamento e complementada logo a seguir por uma entrevista pessoal, é analisado e interpretado por diversos departamentos da organização (salários, treinamento, segurança, chefia imediata etc.), os quais dão o seu parecer sobre esses depoimentos (MARRAS, 2000, p. 191).

3. Procedimentos Metodológicos

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois segundo Gil (2007) tem como objetivo principal a descrição das características de uma população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre as variáveis.

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Gil (1991), um estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Neste sentido, é um estudo de caso por que se refere ao estudo da rotatividade de uma empresa em específico e seus resultados não servirão de base para representar a rotatividade de outras empresas, mesmo que sejam do mesmo ramo de atuação.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa. Para Richardson (1999), pesquisa qualitativa são estudos que podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. No presente estudo, serão analisados e interpretados relatórios e documentos para uma pesquisa mais aprofundada.

O mesmo autor, informa que a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta quanto na análise de dados, utilizando meios estatísticos, desde percentuais, médias, desvio-padrão a métodos mais complexos como coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros. Este estudo contemplará cálculos que levarão à identificação dos índices de rotatividade da empresa.

O presente estudo teve como variáveis de estudo, a Rotatividade de Pessoal, que é o fluxo de pessoas que ingressam e que saem da organização, o Recrutamento e Seleção de Pessoal, que podem assim ser definidos: o Recrutamento é uma atividade que tem por objetivo atrair candidatos que possam preencher vagas disponíveis dentro da organização.

Seleção de Pessoal busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa. A Descrição e Análise de Cargos é uma variável que registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos, e uma última variável são as Entrevistas de Desligamentos, que constituem um dos meios principais de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida pela organização.

Marconi e Lakatos (2008, p. 225) conceituam população ou universo como sendo “um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Vergara explica que “a população consiste em um conjunto de elementos que possuem as características que serão o objeto de estudo” (2007, p. 50). A população alvo foi composta pelos funcionários do **McDONALD's – Erechim**, ou seja, 43 colaboradores (atendentes e treinadores).

O instrumento de coleta de dados empregado nesta pesquisa a fim de se obter as informações desejadas, foi o questionário de perguntas fechadas e abertas.

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 68), o questionário é formado por várias perguntas, que serão respondidas de forma escrita sem a presença do pesquisador. Segundo estes autores, essa técnica de coleta de dados apresenta uma série de vantagens, como: a obtenção de respostas precisas sem o risco de distorções, flexibilidade no tempo para ser respondido e uniformidade na avaliação.

Para a obtenção das informações necessárias a pesquisa em tela, foram coletados dados através de uma pesquisa, por meio de aplicação de um questionário com os sujeitos citados acima.

Após a obtenção dos dados, pretende-se analisar os mesmos de forma qualitativa e quantitativa. Sendo que na forma quantitativa por meio do uso do Excel, na confecção das planilhas. De forma qualitativa são analisados os resultados do questionário para analisar as entrevistas de desligamentos.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta uma breve descrição da empresa estudada, os resultados obtidos através da análise dos questionários aplicados aos gestores e aos colaboradores, como também, sugestões de melhoria à empresa.

O McDonald's é a maior e mais conhecida empresa de serviço rápido de alimentação do mundo. Presente em 119 países, a rede possui mais de 33 mil restaurantes, onde trabalham 1,7 milhão de funcionários que alimentam diariamente mais de 64 milhões de clientes.

O McDonald's de Erechim foi inaugurado no dia 19 de setembro de 2012. A cidade recebeu o maior restaurante Drive-Thru do Estado, que funciona todos os dias das 7h às 5h da manhã. Com a chegada do restaurante em Erechim, foram gerados 63 postos de empregos formais, com carteira assinada e possibilidades de crescimento profissional. Hoje, 91% do quadro é formado por funcionários com menos de 25 anos. A Arcos Dourados, empresa que administra o McDonald's no Brasil, é reconhecida como uma das maiores empregadoras de jovens do Brasil.

Diante do exposto, neste item será realizado a análise e a discussão dos dados colhidos na pesquisa dentro da empresa de fast food. Vale salientar que a pesquisa deu-se nos meses de agosto do ano de 2012 à agosto de 2013.

Faz-se necessário inicialmente conhecer os dados referentes à contratação e demissão ou desligamentos dos profissionais da empresa, para tanto vide o Gráfico 01.

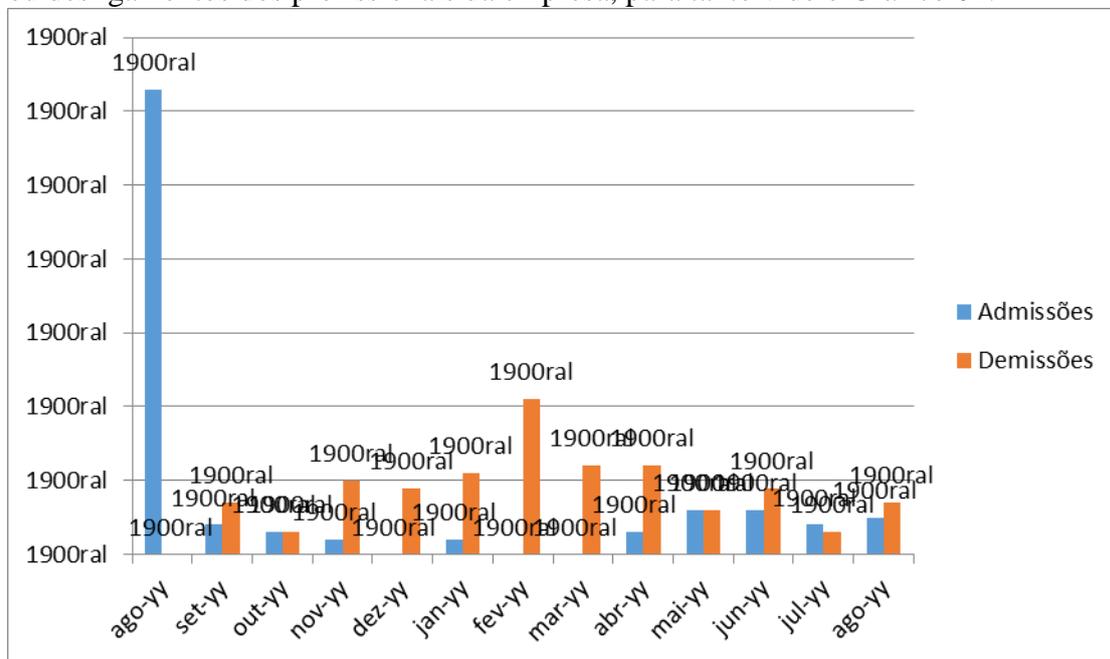


Gráfico 1 - Comparativo entre Admissões e Demissões dos meses de Agosto/12 a Agosto/13 da empresa de Fast Food.

FONTE: dados primários agosto/2013

Um dos principais itens na discussão dos índices de rotatividade da empresa em estudo é justamente a diferença entre as contratações e as demissões.

Percebe-se que no mês de agosto/12 foram contratados 63 profissionais para treinamento em virtude da inauguração da empresa ao passo que não houve desligamentos. Já no mês de setembro foram contratados 4 profissionais e demitidos 7 profissionais. Pode-se notar que as demissões aumentam significativamente.

Referente ao mês de fevereiro nota-se que houve um aumento significativo de desligamentos, devido ao não comparecimento dos funcionários no trabalho para realização de suas atividades.

Ainda em decorrência da mesma situação anteriormente, os números de desligamentos em março foi 12 profissionais dando duas formas de compreensão, seja pela busca de uma melhor remuneração salarial ou por motivos pessoais.

E no mês de julho retornou ao aumento da contratação de profissionais, ou seja, foram contratados 4 e o número de desligamentos diminuiu para 3 sugerindo que houve uma melhoria na seleção de pessoal.

4.1. Análises das entrevistas de desligamento

Na Tabela 1, estão elencados os cinco principais motivos de desligamento a pedido do funcionário e o percentual que os mesmos ocupam, levando em consideração o número de 96 entrevistas analisadas.

Motivo	Percentual
Inadaptação as atividades/cargo	8,6
Outro emprego – facilidade acesso	12,8
Outro emprego – melhor salário	62,4
Problemas pessoais e familiares	10,5
Melhores condições de trabalho	5,7

Tabela 1 – Motivos de Desligamento Iniciativa do Funcionário
Fonte: Dados primários, agosto/2013.

O principal motivo que faz os funcionários buscarem outros empregos é a melhoria salarial. O salário insatisfatório é o primeiro motivo pelo qual os funcionários pedem demissão da empresa.

Em segundo lugar mas distante do primeiro tem-se facilidade acesso, que em grande parte das empresas possuem transporte próprio, sem custo para o funcionário.

Logo após, em terceiro lugar tem os pedidos de demissões de funcionários que tiveram algum problema particular. Nesses casos o setor de recursos humanos busca ouvir e intervir para que a empresa não perca bons funcionários.

A não adaptação à função é o quarto motivo mais frequente. Quando a consenso entre o gestor imediato do funcionário e a área de recursos humanos, o colaborador era realocado de função conforme seu perfil, isso se o funcionário tivesse interesse em permanecer na empresa.

Esta é uma decisão que deve ser trabalhada em conjunto com gestores, visto que todo funcionário contratado pela organização é selecionado de acordo com o perfil de cargo estabelecido pela empresa.

Em último lugar, vem o motivo de melhores condições de trabalho. Pode ser um problema de saúde frequente na empresa.

Na Tabela 2, aparecem os cinco principais motivos de desligamento de funcionários por iniciativa da empresa, foram analisadas 14 entrevistas.

Motivo	Percentual
Baixo Rendimento	37,6
Outro emprego – facilidade acesso	9,4

Inadaptação as atividades/cargo	8,2
Outro emprego – melhor salário	2
Desentendimento colega	42,8

Tabela 2 – Motivos de Desligamento Iniciativa da Empresa
Fonte: Dados primários, agosto/2013.

O maior índice é o caso de algum desentendimento dentro da empresa. Nesses casos os recursos humanos busca ouvir, antes de formalizar a demissão, os dois lados e também algum superior para que a empresa não perca bons funcionários.

O baixo rendimento é o segundo mais frequente, que são aqueles funcionários que apesar do acompanhamento realizado pela empresa, não conseguiram se adaptar.

Foi demonstrado também outros motivos nesse tipo de demissão que é a busca por outros empregos com melhores incentivos como facilidade de acesso, inadaptação as atividades e uma melhoria salarial.

Perfil dos colaboradores

Nesta seção é apresentado o levantamento do perfil dos funcionários. Buscou-se identificar as variáveis pessoais, gênero, idade, estado civil, escolaridade e se possui filhos, na variável funcional o tempo de serviço, o meio de transporte utilizado para ir ao trabalho, quanto tempo demora a chegar ao trabalho, tipo de residência e se mora na cidade a trabalho.

A intenção de identificar o perfil dos colaboradores, advém da ideia de que alguns dos motivos da alta rotatividade sejam gerados por dados que podem ser identificados no perfil.

O quadro 1 apresenta o perfil dos atendentes e treinadores da empresa McDonald's de Erechim.

1. Gênero	Incidência	%
Masculino:	17	39,53
Feminino:	26	60,47
2. Idade	Incidência	%
De 18 a 21 anos:	36	83,72
De 22 a 26 anos:	6	13,95
De 27 a 31 anos:	1	2,33
De 32 a 36 anos:	0	0
Mais de 36 anos:	0	0
3. Estado Civil	Incidência	%
Solteiro:	37	86,05

Casado:	6	13,95
Viúvo:	0	0
Divorciado:	0	0
4. Você possui filhos?	Incidência	%
Sim:	14	32,56
Não:	29	67,44
5. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?	Incidência	%
De 2 meses a 6 meses:	29	67,44
De 6 meses a 1 ano:	8	18,60
De 1 ano a 3 anos:	6	13,95
De 3 anos a 5 anos:	0	0
De 5 anos a 10 anos:	0	0
De 10 a 15 anos:	0	0
Mais de 15 anos:	0	0
6. Qual sua escolaridade?	Incidência	%
Ensino Fundamental Incompleto:	3	6,98
Ensino Fundamental Completo:	8	18,60
Ensino Médio Incompleto:	18	41,86
Ensino Médio Completo:	11	25,58
Superior Incompleto:	3	6,98
Superior Completo:	0	0
Não frequentei a escola:	0	0
7. Qual o meio de transporte que você utiliza para ir ao trabalho?	Incidência	%
Ônibus:	31	72,09
Carro:	0	0
Bicicleta:	4	9,3
Moto:	1	2,33
A Pé:	7	16,28
8. Sua residência é:	Incidência	%
Alugada:	11	25,58

Própria:	3	6,98
Mora com os pais:	27	62,79
Emprestada:	2	4,65
9. Você veio morar aqui a trabalho?	Incidência	%
Sim:	8	18,6
Não:	35	81,4
10. Quanto tempo você leva para chegar ao trabalho?	Incidência	%
De 10 a 30 minutos:	39	90,7
De 30 a 60 minutos:	4	9,3
De 1h a 1h30min:	0	0
De 1h30min a 2h:	0	0
Mais de 2 horas:	0	0

Quadro 1 – Perfil dos atendentes e treinadores da empresa McDonald’s de Erechim
Fonte: Dados primários, agosto/2013.

O quadro 1 relata o perfil dos colaboradores, onde mostra que a maioria são do gênero feminino, constando 60,47% e 39,53% masculino. Atualmente a mulher vem ganhando espaço no mercado de trabalho. Como a empresa realiza o sonho do primeiro emprego de milhares de jovens, cerca de 83,72% têm menos de 21 anos de idade, o que consolida a imagem da empresa em ser um grande gerador de postos de trabalho para jovens no país. Sobre o estado civil, pode-se constatar que 86,05% são solteiros e 13,95% casados. Além de constatar que 32,56% possuem filhos e 67,44% não possuem.

Referente ao tempo que trabalha na empresa, 67,44% está de 2 a 6 meses; 18,60% de 6 meses a 1 ano; 13,95% de 1 ano a 3 anos. Com relação à escolaridade, observou-se que apenas 25,58% possuem ensino médio completo e 6,98% superior incompleto. Percebe-se que o nível de escolaridade dos colaboradores está abaixo: 6,98% ensino fundamental incompleto; 18,60% ensino fundamental completo e 41,86% ensino médio incompleto.

Quanto ao meio de transporte utilizado para ir ao trabalho 72,09% utilizam ônibus; 16,28% a pé; 9,3% utilizam bicicleta e 2,33% moto. 62,79% responderam que residam com seus pais; 25,58% sua residência é alugada; apenas 6,98% têm moradia própria e 4,65% emprestada.

Percebe-se que o número é baixo de colaboradores que vieram morar na cidade por motivo de trabalho, apenas 18,6%. E, por fim, com relação ao tempo que leva para chegar ao trabalho, 90,7% leva de 10 a 30 minutos e 9,3% de 30 a 60 minutos.

4.2. Percepção dos colaboradores em relação aos fenômenos internos que influenciam a rotatividade

Abaixo seguem-se os resultados dos fenômenos internos analisados por meio dos 36 questionários respondidos pelos colaboradores. Na frequência buscou-se através da incidência facilitar o entendimento com relação às respostas do questionário, utilizando-se os números:

1. Discordo
2. Discordo plenamente
3. Nem discordo / nem concordo
4. Concordo
5. Concordo plenamente

Afirmações	1	2	3	4	5
1. A rotatividade existente na empresa prejudica o funcionamento da mesma.	0	0	1	25	10
2. Considero o índice de rotatividade muito alto nessa empresa.	0	0	2	27	7
3. Me sinto prejudicado com a rotatividade.	0	0	3	31	2

Quadro 2 – Resultado da variável rotatividade
Fonte: Dados primários, agosto/2013.

Os resultados mostraram, no que diz respeito à rotatividade, que 25 colaboradores concordam que a rotatividade prejudica o funcionamento da mesma, 10 concordam plenamente e 1 nem discorda / nem concorda. Pode-se constatar que 27 colaboradores concordam que o índice de rotatividade é muito alto na empresa, enquanto 7 concordam plenamente e 2 nem discorda / nem concorda. Além de constatar que 31 concordam em sentir-se prejudicado com a rotatividade e 2 concordam plenamente e 3 colaboradores nem discorda / nem concorda.

Afirmação	1	2	3	4	5
4. Tenho liberdade de conversar com meu chefe sobre diversos assuntos, não somente o trabalho.	20	11	5	0	0
5. Meu supervisor / chefe tem capacidade para exercer sua função.	0	0	6	27	3
6. Eu estou muito satisfeito com minha chefia.	0	0	4	30	2
7. Frequentemente meu chefe informa como estou desenvolvendo meu trabalho.	2	0	5	18	11
8. O tratamento do chefe é igual a todos os funcionários.	0	0	2	26	8

Quadro 3 – Resultados da variável, relações com os supervisores.
Fonte: Dados primários, agosto/2013

No que diz respeito, as relações com os supervisores, 20 colaboradores discordam de ter liberdade de conversar com seu chefe sobre diversos assuntos, não somente o trabalho, enquanto 11 discordam plenamente e 5 nem discorda / nem concordam. E quanto ao item 5, se o chefe tem capacidade para exercer sua função, 27 colaboradores concordam, 3 concordam plenamente e 6 nem concordam / nem discordam. Em relação a satisfação com a chefia, 30 responderam que concordam, 2 concordam plenamente e 4 colaboradores não discordam / não concordam. Sobre a informação do desenvolvimento do trabalho, 18 disseram que concordam, 11 concordam plenamente, 5 responderam não discordam / não concordam e 2 discordam. E por fim, com relação ao tratamento do chefe é igual a todos os funcionários, 26 colaboradores responderam que concordam, 8 concordam plenamente e 2 não discordam / não concordam.

Afirmações	1	2	3	4	5
9. Tenho um excelente relacionamento com meus colegas de trabalho.	0	0	4	27	5
10. A empresa sempre valoriza o trabalho em equipe.	0	0	2	29	5
11. O clima de trabalho da minha equipe é muito bom.	0	0	3	26	7

Quadro 4 – Resultados da variável relacionamento com os colegas de trabalho.

Fonte: Dados primários.

Os resultados referentes ao relacionamento com os colegas de trabalho, mostram que 27 colaboradores concordam em ter um excelente relacionamento com os seus colegas de trabalho; 5 responderam em concordar plenamente e 4 não discordam/não concordam. 29 colaboradores concordam que a empresa valoriza o trabalho em equipe; enquanto 5 concordam plenamente e 2 não discordam/não concordam. Para finalizar este questionário, 26 colaboradores concordam que o clima de trabalho da sua equipe é muito bom, 7 responderam que concordam plenamente e 3 não discordam/não concordam.

5. Considerações Finais

Ao perceber que há um mercado de trabalho competitivo, o profissional de Recursos Humanos deve mover ações para evitar que um funcionário que dá resultados, saia da empresa, causando um índice de rotatividade, sendo assim, esse profissional precisa identificar e diagnosticar as causas que elevam o índice de rotatividade de pessoal.

É bom lembrar que um pequeno índice de *turnover*, pode agregar valor à organização, quando bem trabalhado pelos gestores possibilita a entrada de novos colaboradores, com novas ideias e novo ânimo, mas em altos índices o *turnover* traz prejuízos à organização.

O primeiro objetivo buscava conhecer os índices de rotatividade da empresa que permitem avaliar os motivos que causam o desligamento de um funcionário. Pode-se verificar que a empresa utiliza mensalmente a entrevista de desligamento com todos os funcionários que são desligados da empresa, seja por iniciativa do trabalhador ou da empresa. Foi reativado

o Dia da Família, que tinha como um dos seus objetivos a proximidade e fidelidade de seus funcionários.

O segundo objetivo tinha como foco analisar as técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela empresa, propondo sugestões de melhoria, caso sejam necessárias. Pode-se perceber que a empresa não realiza todo o processo de recrutamento e seleção e após a seleção percebe-se que o colaborador não possuía um perfil adequado para exercer a função. Diante disso, propõe-se que o profissional responsável pela área analise todo o processo de seleção e amplie o diálogo com os colaboradores, explicando os processos de um fast food (treinamento e desenvolvimento).

O terceiro objetivo buscava analisar as entrevistas de desligamento identificando os motivos da rotatividade de pessoal. Verificou-se que a principal causa dos pedidos de demissão é a busca por melhores oportunidades de emprego devido à baixa remuneração. Outros motivos foram bastante lembrados pelos funcionários que se desligaram da empresa, tais como: problemas particulares, saúde, adaptação entre outros.

E o último objetivo tinha como foco verificar a influência da rotatividade de pessoal no alcance das metas da empresa. A rotatividade de pessoal, quando muito elevada, pode trazer dificuldades para a empresa. Os problemas podem ser financeiros, de produtividade, insatisfação dos clientes, entre outros. Na maioria das vezes, os reflexos de insatisfação e baixa produtividade, refletem, também, no resultado da empresa, ou seja, os problemas financeiros geralmente são consequências desses outros fatores.

Assim, o presente trabalho demonstrou a necessidade do estudo sobre a alta rotatividade de pessoas na empresa e verificou-se que esse assunto pode despertar ainda mais o interesse dos gestores e profissionais sobre o assunto não encerrando o mesmo, neste momento, com a possibilidade de novos estudos.

Referências

AIRES, A. Recrutamento e Seleção. 25 set. 2009. Disponível em:

<<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorehumanos/recrutamentoeselecao.html>

BOHLANDER, G. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Administração. Teoria, processo e prática. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. Recursos Humanos. O capital humano das organizações. 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. Como agregar talentos à empresa. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, H. S. Como lidar com a rotatividade de pessoal. 30 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/como-lidar-com-a-rotatividade-de-pessoal/50229/>>.

FRANÇA, A.C.L. Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3.ed.-São Paulo: Atlas, 1991.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de A. Fundamentos de Metodologia Científica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico. 14ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2008.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. Administração de RH. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

RIBEIRO, A.L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.