

10.5902/198346593092

# FATORES RESPONSÁVEIS PELO TURNOVER EM UMA EMPRESA DE FAST FOOD DE SANTA MARIA – RS

## *FACTORS RESPONSIBLE FOR TURNOVER IN A FAST FOOD COMPANY OF SANTA MARIA – RS*

Recebido 30/05/2011

Aceito 23/02/2012

Marian dos Santos Rosa<sup>1</sup>Thiago Kader Ibdaiwi<sup>2</sup>

### RESUMO

No atual cenário das organizações, cada vez mais, o colaborador vem conquistando espaço relevante, sendo que o bom andamento das atividades funcionais depende da motivação de cada um dos membros. Dentro desse contexto, o presente estudo objetiva analisar o clima organizacional, focando na motivação e na rotatividade dos colaboradores de uma grande empresa de *fast food* da cidade de Santa Maria- RS, conhecida mundialmente no setor. Foi realizado um estudo de caso, utilizando o método *survey*, sendo a pesquisa caracterizada como exploratória, quantitativa e descritiva, na qual 57 colaboradores responderam um questionário composto por 65 questões, visando responder a problemática do estudo. Os resultados obtidos revelaram que os colaboradores são corretamente treinados e como consequência a qualidade é vista como um fator positivo, porém uma parte dos colaboradores se mostrou desmotivada, influenciada pelo meio organizacional não ser muito saudável, devido ao ambiente de extrema pressão que faz parte da rotina dessa organização, além disso, a empresa conta com uma equipe de colaboradores bastante jovem, tais fatores são os principais determinantes de um índice de turnover considerável, identificado nesta empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. Motivação. Clima Organizacional, *Turnover*.

---

<sup>1</sup> Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Especialização em Recursos Humanos e Marketing pela Faculdade Metodista de Santa Maria (Fames), Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: marianrosasm@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduação em Administração Comércio Exterior pela Faculdade Metodista de Santa Maria, Especialização em Recursos Humanos e Marketing pela Faculdade Metodista de Santa Maria e Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: thiagokader@hotmail.com

*ABSTRACT*

*In the current scene of the organizations, each time more, the collaborator comes conquering excellent space, where the good course of the functional activities depends on the motivation of each one of these members. Inside of this context, the present objective study to analyze the organizational climate, focusing in the motivation and the rotation of the collaborators of a great company of Fast Food of the city of Saint Maria- RS, known world-wide in this sort. Study of cases was carried through, using the Survey method, being the characterized research as exploratory, quantitative and descriptive, where 57 collaborators had answered to a questionnaire of 65 questions having aimed at to answer the problematic one of the study. The gotten results disclose that the collaborators correctly are trained and as consequence the quality is seen as a positive factor, however one has left of these collaborators if it showed not motivated, influenced for the half organizational not to be very healthful, had to the environment of extreme pressure that is part of the routine of this organization, beyond a sufficiently young team of collaborators, main factors of an index of turnover considerable, identified in this company.*

**Keywords:** *People Management. Recruitment and Selection. Motivation. Organizational Climate. Turnover.*

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos tempos, o homem vem sendo gradativamente substituído pela máquina. Muitas tarefas eram anteriormente executadas apenas por seres humanos, hoje são perfeitamente desenvolvidas por complexos sistemas de automação industrial. No filme *Tempos Modernos*, no qual o ator principal Charlie Chaplin, interpreta um operário frenético chamado Carlitos, demonstra claramente a figura de um funcionário americano na década de 30, época em que o trabalhador não era visto como um ser humano, e sim como uma máquina, que não pensa, apenas executa as tarefas repetidas (HISTORIANET, 2011). O prazer de desempenhar suas atividades não era levado em consideração pelos donos das fábricas. O principal alvo era o lucro, sem a menor preocupação com o corpo, a alma e a mente dos funcionários.

No Brasil, nessa mesma época, o presidente Getúlio Vargas cria o Ministério do Trabalho, e em 1943, no auge do Estado Novo, é criada a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, na qual as relações de trabalho começaram a ser estabelecidas. Inicialmente com o intuito de apenas controlar as ações dos trabalhadores e das suas organizações sindicais, acarretou em inúmeras transformações no cenário social brasileiro (SORIO 2005). Conforme Marras (2005), a partir de 1978 começou a ser estabelecida uma transformação na cultura organizacional, após a introdução formal da negociação entre o capital e o trabalho.

Inicia-se então, a mudança nos modelos de gestão, denominados por Marras (2005) como Gestão Operacional de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Na Operacional, a gestão de recursos humanos presta serviços à empresa para atender as exigências legais, enquanto que na Estratégica, os esforços são para que os colaboradores sejam atraídos pela argumentação de “parceria”, com o intuito de acumulação de capital. Diante desse contexto, o presente estudo visa responder ao seguinte questionamento: Quais os principais fatores estão relacionados ao alto índice de rotatividade (*turnover*) na organização estudada? Tal problemática nos remete aos objetivos da pesquisa que visa avaliar o clima organizacional dentro de uma grande empresa de *fast food* da cidade de Santa Maria-RS, internacionalmente conhecida, tendo como eixo norteador verificar a causa da alta rotatividade nessa organização, e quais ações podem ser realizadas, no intuito de minimizar o *turnover*, tendo em vista que representa um problema em diversas organizações empresariais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A expressão “o cliente em 1º lugar” tem sido ouvida e praticada de forma recorrente pelas organizações. Esta foi e ainda tem sido a mentalidade de muitas empresas ao longo dos tempos, uma vez que o fim da maioria destas instituições é a lucratividade, onde o cliente está no topo da pirâmide organizacional, e sem ele não se alcança os objetivos financeiros almejados. Porém, muitas empresas já estão mudando este pensamento, reformulando sua cultura organizacional, adotando a política: “O cliente em 2º lugar”, pois para estas, os clientes só estão ali porque existe um grupo de colaboradores que coopera dia e noite para que estes clientes saiam da empresa satisfeitos, criando assim, um elo de fidelidade.

Desta forma, coloca-se o colaborador como sendo a peça mais importante dentro das organizações nos dias atuais. Segundo Gil (2007, p.91):

Como as pessoas constituem o mais importante ativo que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Os níveis de rotatividade de uma empresa estão intimamente ligados a motivação dos colaboradores. Porém, quando se tem um processo de recrutamento e seleção mal feito, com pessoas totalmente despreparadas para estar à frente de entrevistas, o *turnover* de uma organização tende a se elevar, pois os candidatos escolhidos são pessoas que não se enquadram perfeitamente nos moldes da vaga. Diante disso, as empresas se utilizam das seguintes ferramentas: processo seletivo e clima organizacional, visando amenizar a rotatividade dentro das organizações.

### 2.1 O Processo Seletivo

Várias são as etapas necessárias para que a organização encontre a pessoa que atenda ao perfil anteriormente traçado para a vaga que está em aberto.

A análise de cargo é o primeiro passo para que se comece a pensar em um processo de seleção, pois é a partir daí que se pode formular a descrição do cargo. Conforme Dessler (2003, p. 63), “a análise de cargo é o procedimento pelo qual se determinam as obrigações desses cargos e as características das pessoas que devem ser contratadas para eles”.

Com a adesão das organizações à seleção por competências, além da descrição do cargo, é necessário verificar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos. Isto posto, parte-se para o próximo passo que chamamos de Recrutamento. O recrutamento nada mais é, do que um processo que tem por objetivo atrair candidatos com potencial capaz de atingir os objetivos da empresa, ocupando de forma satisfatória o cargo proposto (GIL, 2007).

Existem várias formas de alcançar estes candidatos, podendo-se dividir este recrutamento basicamente em duas etapas, o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno visa o aproveitamento dos próprios colaboradores da organização, tendo como base a promoção de cargos. Nesta etapa, a vaga é divulgada internamente, a fim de que os colaboradores interessados inscrevam-se no processo.

Já o recrutamento externo visa buscar no mercado, profissionais que atendam as expectativas da empresa. Este processo dá-se por meio de arquivo de candidatos, ou seja, banco de currículos, anúncios em jornais, internet, empresas do governo ou agências particulares, responsáveis por “caçar” talentos.

Tendo-se um bom número de candidatos, inicia-se então a próxima etapa chamada de Seleção, que nada mais é do que escolher, decidir pela melhor pessoa para assumir o cargo que está disponível na empresa. É através de métodos de seleção, que o gerente de recursos humanos irá conhecer cada um dos candidatos concorrentes.

Segundo Gil (2007), na análise dos currículos é possível identificar sinais de competência profissional, desejo de permanência no emprego e de seguir carreira, experiência prática, forma de adequação ao grupo, vontade de trabalhar e aceitar novos desafios, e orientação para os lucros e melhoria de desempenho.

Outros métodos utilizados neste processo são as entrevistas, os testes, que podem ser escritos, práticos e psicológicos, com o intuito de se conhecer as habilidades e a personalidade dos candidatos. Conforme Gil (2007, p. 101):

A entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal. Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher.

A pessoa responsável por conduzir a entrevista deve estruturar um roteiro de questões, a fim de que todas as informações relevantes dos candidatos sejam obtidas. A cautela nas perguntas, também deve ser tomada, pois perguntas mal formuladas, podem gerar no candidato um desconforto, fazendo com que ele não compartilhe nada a mais além daquilo que lhe for questionado. O processo de seleção está relacionado diretamente ao clima organizacional.

## 2.2 Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (2006), o clima organizacional nada mais é do que o ambiente interno existente entre os colaboradores da organização. Para ele, o clima organizacional está intrinsecamente ligado ao grau de motivação dos seus membros. Conforme descrito pelo autor, quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a baixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc. (CHIAVENATTO, 2006, p. 106). Na visão de Litwin et al. (1997) apud Chiavenato (2006, p.107), o clima organizacional depende de seis dimensões, como segue:

Estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimento, autoridade hierárquica, disciplina etc.

Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões.

Riscos: que levam a iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho.

Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;

Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;

Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora.

Os estudos sobre Clima Organizacional surgiram nos Estados Unidos, aproximadamente nos anos 60, por meio dos trabalhos de Mintzberg sobre as variações ambientais e comportamento or-

organizacional. Tais estudos referem-se a problemas de conceituação e mensuração do clima organizacional, comparando-os com estudos sobre comportamento individualizado realizados em Psicologia (ROBBINS, 2002). Bergamini e Coda (1997), explica que a palavra clima origina-se do grego *klima*, e significa tendência, inclinação. O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e dos funcionários que dela fazem parte estariam sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficiência organizacional.

Seguindo com Maximiano (2006, p.218) “O clima é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores. O conceito de clima organizacional evoluiu para o conceito de qualidade de vida no trabalho”. Não é possível falar em clima organizacional sem falar em motivação, pois ambos estão interligados dentro da organização.

### 2.3 A motivação como fator principal na retenção dos colaboradores

Tem-se verificado que nem todos os colaboradores, um dia recrutados, selecionados e contratados pelas empresas, desempenham suas atividades de uma forma satisfatória, provocando “dores de cabeça” nos gestores. O fator chamado motivação tem sido discutido e visto sob diversas óticas nas organizações, levando os gerentes de recursos humanos a repensar seus propósitos e esforços realizados neste sentido.

A organização está nas mãos de colaboradores, estejam eles motivados ou não. Se estiverem motivados, a produtividade irá aumentar, as metas serão rapidamente alcançadas, e se poderá obter os melhores resultados. Para Chiavenato (2006, p. 89):

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona, induz uma pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Tem-se o caso de um engenheiro, que estava em uma fase muito motivada para a realização de projetos de engenharia, então seu chefe solicitou que ele fizesse um projeto de casas populares. Assim, o engenheiro passou dias e noites trabalhando com afinco nesse ideal.

Numa manhã, entregou ao seu chefe que, olhando para ele com desdém lhe disse que o trabalho estava péssimo, rasgando assim a planta. Naquele momento, o chefe não rasgou um papel apenas, mas sim a alma daquele engenheiro, o que gerou uma apatia em relação aos demais projetos (VERGARA, 2003).

Sabe-se que o elemento motivador de um indivíduo pode não ser o mesmo que motiva o outro. No caso apresentado acima, a motivação daquele engenheiro era aquele projeto, porém no caso de um auxiliar de serviços gerais da mesma empresa, sua motivação possa ser o recebimento de uma cesta básica mensal.

Ao longo das décadas, muitas teorias têm norteado o estudo sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações. Conforme descrito por Vergara (2003, p. 46):

A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa. Se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará (e isto é o que você quer), então, você vai varar a noite. Se considera que o chefe não dará a menor importância, então, você não fará isso.

Nos anos 50, Abraham Maslow desenvolveu um estudo com enfoque nas necessidades humanas, pois na visão dele, a busca para satisfazer essas necessidades é o que motiva o homem a buscar

alguma direção (VERGARA, 2003). Segundo o mesmo autor, Maslow dividiu estas necessidades em dois tipos: as primárias, que são a base; e as secundárias, que se encontram hierarquicamente no topo. As primárias dizem respeito a itens indispensáveis para a sobrevivência humana, como alimentação, água, moradia, segurança etc. Já as secundárias são de ordem afetivo-social, auto-estima e de auto-realização. As sociais relacionam-se à necessidade de pertencer a um grupo, as de estima apontam para o reconhecimento, *status*, e as de auto-realização falam do potencial do ser humano.

Esta teoria é de grande importância no ambiente de trabalho, pois destaca que as pessoas não necessitam apenas de uma melhor remuneração financeira, acima de tudo, elas necessitam de respeito e atenção (GIL, 2007). Sentir-se bem no ambiente organizacional tem sido algo determinante nas relações entre empregados e empregadores. A satisfação passa a ser um sentimento exclusivo não apenas dos clientes, mas primeiramente dos colaboradores.

Já a Teoria da Equidade, abordada por Vergara (2003), nos diz que a motivação das pessoas estará em alta ou em baixa, à medida que sintam no ambiente de trabalho a presença da justiça e da igualdade nas relações. O favoritismo, por exemplo, seria o grande desmotivador das pessoas, quando percebido dentro da empresa.

Em 1960, o psicólogo Douglas McGregor criou a Teoria X e a Teoria Y, onde faz uma diferenciação entre os tipos de gerenciamento em uma organização (X e Y). O X é aquele que supõe que as pessoas da sua equipe só trabalham por recompensa e sob disciplina. O Y é aquele que considera que seus colaboradores vêem o trabalho como forma de satisfação e que se dedicam para a obtenção de melhores resultados (MCGREGOR, 1960 apud GIL, 2007).

Para Marras (2005), existe outro fator motivador mais influente dentro das empresas nos dias atuais. A questão da carreira do trabalhador tem sido um ponto de constante preocupação nas organizações de ponta, sendo visto como uma possibilidade de ascensão na pirâmide organizacional.

Diante de todo o exposto, fica então o questionamento: Como motivar as pessoas? Sabe-se que não existe uma resposta para esta pergunta, nem tão pouca uma fórmula “mágica” que possa ser aplicada, uma vez que a motivação tem sido cada vez mais o grande desafio das organizações, tarefa difícil que precisa ser pensada em todos os momentos pelos gestores. Porém, existem ações que podem ser desenvolvidas e culturas que podem ser criadas dentro das empresas, capazes de influir diretamente na motivação dos colaboradores.

Gil (2007) aborda acerca de questões que poderão fazer a diferença no ambiente das organizações, no que se refere à motivação. Para o autor, não criar preconceitos em relação às pessoas no que diz respeito à aparência e hábitos pessoais, são formas de valorizar as pessoas, sem criar favoritismos dentro da empresa. Outro aspecto levantado pelo autor refere-se ao reconhecimento dos avanços obtidos pelos colaboradores. Elogios e demonstrações de apreço dão as pessoas um sentimento de que contribuíram com a organização de alguma forma.

Neste sentido, encorajar iniciativas por meio da participação na elaboração de novas propostas ou na resolução de problemas é um dos maiores fatores motivacionais dentro da empresa (GIL, 2007). Atitudes, a exemplo destas, geram confiança, aumento da auto-estima, crescimento, e realização pessoal e profissional dos membros da organização, sem maiores esforços por parte dos gestores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado em uma grande empresa de *Fast Food* da cidade de Santa Maria, entre os meses de outubro e novembro de 2010. Os questionários respondidos abrangeram os colaboradores dos quatro turnos da organização: manhã, tarde, noite e madrugada, sendo que de um universo de 80 colaboradores, 57 se mostraram acessíveis, respondendo ao questionário.

Na concepção de Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.27), “em seu sentido mais geral, método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado.” Para realização desse estudo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e descritiva. De acordo com Barroso (2009, p.45) apud Zanini (2003), “a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva enquanto é feita com o intuito de juntar informações e conhecimentos prévios a cerca do problema para qual se procura resposta”. Na concepção de Cervo, Bervian e Silva (2007, p.62), “a pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

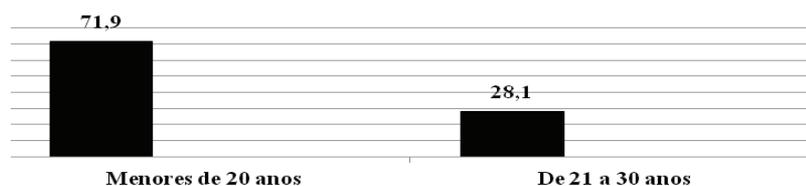
Este trabalho foi elaborado com base em uma pesquisa qualitativa e quantitativa, usando como estratégia o estudo de caso, sendo utilizado o método do tipo *Survey*, por meio da aplicação de um questionário de 65 questões, já validado. O instrumento de coleta de dados foi dividido em duas etapas, na primeira etapa, visou traçar o perfil dos colaboradores da organização, e a segunda etapa buscou identificar as variáveis do clima organizacional que estão relacionadas com a alta rotatividade (*turnover*). As variáveis analisadas foram: comunicação, relacionamento, motivação, liderança, principais benefícios oferecidos pela organização, condições de trabalho, imagem, plano de carreira, qualidade de vida e satisfação, quesitos esses ligados diretamente ao clima organizacional das organizações.

Para a análise dos dados utilizou-se a escala de *Likert* na qual os dados foram analisados em formas de tabelas, no intuito de mensurar os dados coletados. Posteriormente, a análise dos dados ocorreu pela interpretação dos dados coletados a partir das questões dissertativas existentes nos questionários respondidos pelos colaboradores, buscando-se fundamentar os resultados obtidos. Para uma melhor visualização dos dados coletados, foram utilizadas tabelas, seguindo a seguinte escala: 1- discordo totalmente, 2- discordo, 3- indiferente, 4- concordo e 5- concordo totalmente, e ainda, ao finalizar cada item, como, por exemplo, comunicação, foi utilizado um quadro com notas de zero a dez, a fim de mensurar a satisfação geral do colaborador em relação as variáveis pesquisadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

De posse das informações coletadas, procede-se a análise e interpretação dos dados, à luz das referências apresentadas anteriormente. Dos 57 colaboradores participantes da pesquisa, 29 são do sexo masculino e 28 do sexo feminino, sendo que do total, 28,1% possui ensino médio completo, 10,5% ensino fundamental incompleto, e apenas 3,5% estão cursando ou já cursaram uma graduação sem concluí-la. A primeira parte da análise dos dados é relativa ao perfil dos pesquisados, logo após apresentam-se as principais variáveis identificadas nesse estudo.

Gráfico 1 – Idade dos colaboradores



Fonte: Pesquisa por questionário (2010)

Conforme o Gráfico 1, percebe-se que 71,9% são menores de 20 anos e 28,1% possuem idade

entre 21 e 30 anos, demonstrando que o perfil da equipe de colaboradores desta empresa é estritamente jovem, revelando a necessidade dos jovens se inserirem cada vez mais cedo no mercado de trabalho.

Para 59,6% dos membros dessa empresa, esta é sua primeira oportunidade de emprego, enquanto que 40,4% já trabalharam em outras instituições.

Conforme o resultado da pesquisa, 57,9% dos colaboradores ainda não completou três meses de empresa, 35,1% possuem de um a três anos, 3,5% de três a seis anos e 1,8% de seis a nove anos. Desta forma, verifica-se que existe uma grande rotatividade de colaboradores, pois mais da metade foi recentemente contratado, renovando assim quase todo o quadro funcional da empresa no período em que a pesquisa foi realizada. A pesquisa também apontou que a equipe é formada basicamente por pessoas com baixa renda familiar, revelando que 19,3 % recebem mensalmente de R\$ 200,00 a R\$ 500,00, 31,6% de R\$ 501,00 a R\$ 800,00, e em contrapartida apenas 8,8% da renda mensal dessas famílias ultrapassa R\$ 1.600,00, como demonstrado pela Tabela 1:

Tabela 1 – Renda familiar

Renda familiar	Freqüência absoluta	Percentual colaboradores
R\$200,00 a R\$500,00	11	19,3%
R\$501,00 a R\$800,00	18	31,6%
R\$801,00 a R\$1.100,00	8	14,0%
R\$1.101,00 a R\$1.300,00	7	12,3%
R\$1.301,00 a R\$1.600,00	6	10,5%
Mais de R\$1.600,00	5	8,8%
Não responderam	2	3,5%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa por questionário (2010)

De acordo com a divisão de classes econômicas realizada pela ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa, dados com base no levantamento sócio-econômico 2010, a Classe E está representada por uma renda familiar de R\$ 477,00, a Classe D por uma renda de R\$ 704,00, a Classe C2 por R\$ 1.024,00 e a C1 está representada por uma renda familiar de R\$ 1.541,00. Desta forma, pode-se verificar que mais da metade dos colaboradores desta organização fazem parte de uma parcela da população de classe baixa da Santa Maria, concentrando-se nas Classes D e E, conforme os percentuais indicados na pesquisa.

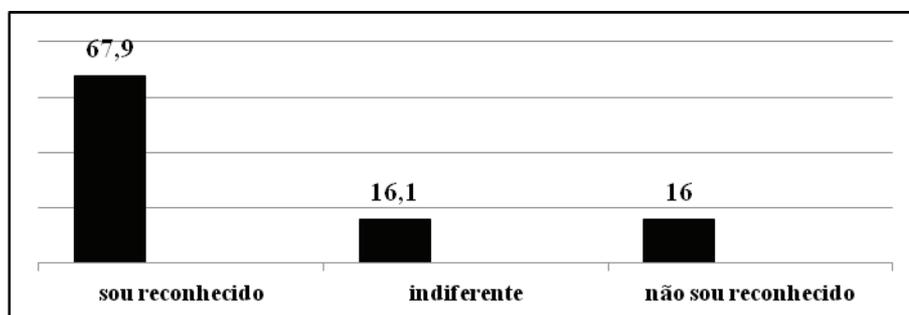
No que diz respeito à comunicação, os colaboradores afirmaram receber as informações sobre visão, missão e valores da empresa. Cerca de 24% dos questionados deram as notas nove e dez e 13% as notas sete e oito neste aspecto. Referente ao relacionamento interpessoal dentro da empresa, 29% dos colaboradores apontaram que estão muito satisfeitos, porém 5% revelaram sua insatisfação neste ponto, devido ao relacionamento com os gerentes não ser franco e sincero, não tendo liberdade para questionar quando as dúvidas surgem.

No quesito treinamento, os dados coletados mostram que 15% dos colaboradores deram nota sete para o treinamento disponibilizado pela empresa, enquanto 28% concordam que o treinamento é ótimo, dando nota dez.

Esta ferramenta é de extrema relevância dentro de uma organização, pois os membros sentem-se seguros e confiantes quando são inseridos em um programa adequado de treinamento, dando assim, um breve e satisfatório retorno à empresa.

No que diz respeito à motivação dos colaboradores e o quanto se sentem valorizados no ambiente empresarial, os resultados obtidos podem ser visualizados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Valorização no ambiente de trabalho



Fonte: Pesquisa por questionário (2010)

Com base nos resultados, 68% dos colaboradores responderam que se sentem reconhecidos pelos seus gerentes pelo bom trabalho desenvolvido e pelo esforço extra, 16% responderam estar indiferentes quanto a esta questão dentro da empresa e 16% não percebem o reconhecimento do seu trabalho pelos gerentes da organização.

Somando os 16,1% dos indiferentes e os 16% daqueles que se sentem sem reconhecimento, pode-se dizer que, de modo geral, os colaboradores desta empresa estão um pouco desmotivados, e que os seus gerentes deverão rever seus posicionamentos no ambiente empresarial, a fim de reverter esse quadro.

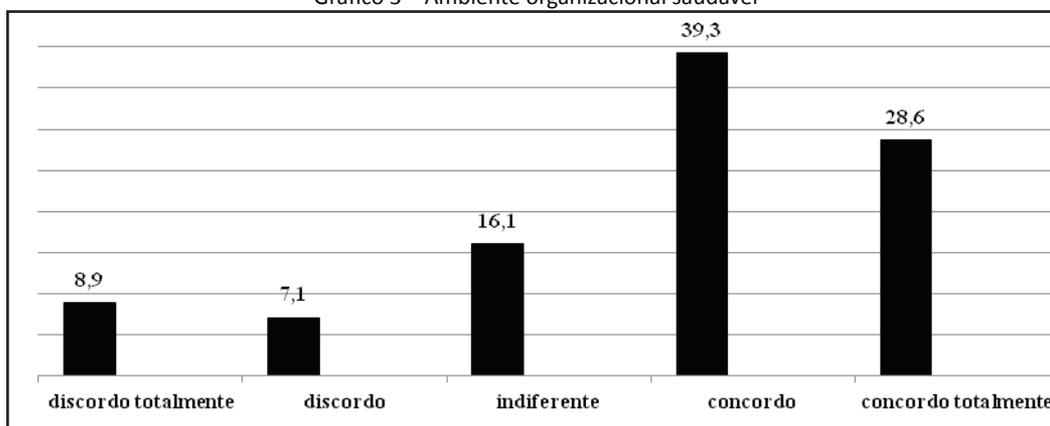
No aspecto liderança, a pesquisa apontou que 92,9% dos colaboradores da empresa encontram facilidade de comunicação com os gerentes, sendo estes bastante acessíveis, estabelecendo assim uma relação de proximidade.

Referente aos benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores verificou-se que 37% estão plenamente satisfeitos com o conjunto de benefícios, porém, 11,1% estão insatisfeitos. No quadro de notas de zero a dez, na avaliação geral de satisfação desse quesito, os membros desta organização pontuaram os benefícios oferecidos com notas baixas, num percentual de 25,5% com nota dez, 12,7% com nota sete, 7,3% com nota quatro e 3,6% com nota dois.

No que se refere ao comprometimento pessoal com a empresa, os dados coletados mostram que para 15,1% dos colaboradores é indiferente trabalhar nesta organização por um longo tempo, ou, podem tranquilamente procurar outro emprego que melhor atenda suas necessidades financeiras, profissionais e pessoais. Este descomprometimento com a empresa talvez seja uma das causas do nível de *turnover* ser considerável.

Em relação às condições e o ambiente de trabalho, o Gráfico 3 nos dá um panorama geral deste item avaliado.

Gráfico 3 – Ambiente organizacional saudável



Fonte: Pesquisa por questionário (2010)

Verificou-se que 8,9% e 7,1% dos colaboradores declararam que a empresa não oferece um ambiente saudável para se trabalhar no aspecto psicológico e emocional. Já 16,1% mostraram-se indiferentes a este aspecto, enquanto que 39,3% e 28,6% sentem-se bem no ambiente organizacional.

Em relação à imagem da empresa no mercado, a Tabela 2 nos mostra o resultado da pesquisa:

Tabela 2 – Avaliação quanto à imagem no mercado

Nota	Avaliação quanto à imagem
4,0	7,3%
5,0	5,5%
6,0	5,5%
7,0	10,9%
8,0	9,1%
9,0	27,3%
10,0	34,5%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa por questionário (2010)

No geral, verifica-se que os colaboradores da empresa pesquisada deram uma boa nota em relação ao item abordado, sendo isso de grande importância, uma vez que a empresa é divulgada positivamente pelos seus membros na comunidade em que estão inseridos.

No aspecto gestão/organização, os resultados demonstram que o sistema de recompensas dos esforços individuais e do grupo faz parte do dia a dia da empresa para 70,9% das pessoas questionadas, 16,4% apontaram estar indiferentes a esta questão, enquanto que para 12,7% este sistema de recompensas não existe na prática da empresa.

No que diz respeito à qualidade, 96,3% dos seus membros buscam diariamente a produtividade e a melhoria constante do seu trabalho. Como prova disto, 94,5% dos colaboradores considera importante a empresa investir em programas de qualidade. Um número bastante significativo, partindo da realidade desta organização, que prima pelo bom atendimento e pela excelência nos lanches servidos, o que demonstra que esta entidade está focada na satisfação dos seus clientes.

Levando em consideração todos os tópicos abordados na pesquisa, o grau de satisfação dos colaboradores desta empresa pode ser verificado na Tabela 3, abaixo:

Tabela 3 – Grau de satisfação dos colaboradores

Nota	Satisfação
0,0	1,8%
4,0	5,5%
5,0	3,6%
6,0	7,3%
7,0	10,9%
8,0	16,4%
9,0	32,7%
10,0	21,8%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa por questionário (2010)

No geral, pode-se dizer que 70,9% dos colaboradores estão satisfeitos, dando notas entre oito a dez para a empresa. Porém, 29,1% se mostraram pouco, muito pouco satisfeitos ou insatisfeitos, avaliando a organização com notas de zero a sete.

De forma geral, os resultados da pesquisa realizada demonstram que o *turnover* é realidade no dia-a-dia da empresa analisada, que apesar de investir muito em programas de qualidade e em treinamentos, está sendo prejudicada pelo pouco reconhecimento dedicado aos seus colaboradores, gerando desmotivação no ambiente organizacional, sendo assim responsável também pela falta de comprometimento da equipe. Fatores externos, tais como a idade, a cultura e a classe social, também influenciam diretamente nesse contexto organizacional, ficando evidente a importância de verificar continuamente quais os aspectos estão relacionados a alta rotatividade vivenciada pela empresa em questão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto de uma sociedade globalizada, na qual a competitividade organizacional está cada vez mais acirrada, os níveis diários de produção são altíssimos e o capital humano e intelectual é essencial para o bom andamento das organizações, se fazem necessárias constantes mudanças nos modelos de gestão de recursos humanos.

A pesquisa apresentada revelou que a empresa em questão investe muito em treinamento, o que é bastante valorizado pelos seus colaboradores, sendo um fator importante, pois os seus membros sentem-se capacitados e responsáveis na realização das suas tarefas.

A qualidade também foi um ponto positivo de destaque na pesquisa, visto que 94,5% dos seus colaboradores consideram importante o investimento em programas de qualidade na empresa e 96,3% buscam constantemente a melhoria nas atividades diariamente desenvolvidas.

De forma geral, e como alvo deste estudo, verificou-se que o nível de rotatividade de pessoal dessa organização é elevado, pois 57,9% ainda não completaram três meses de empresa, ou seja, no período de aplicação dos questionários, recentemente haviam sido contratadas.

Conforme dados obtidos na pesquisa, as causas deste significativo percentual talvez se deva a pouca idade dos seus membros, visto 71,9% são menores de vinte anos. Também, devido a condição econômica da família, os respondentes em sua grande maioria, possuem renda entre R\$ 200,00 e R\$ 800,00, com a necessidade de entrar no mercado de trabalho precocemente. Muitos destes são contratados como jovens aprendizes, tendo 15 e 16 anos, idade em que deveriam se dedicar apenas aos estudos.

Tal situação reflete no nível de comprometimento dos colaboradores com a empresa. Neste quesito, 15,1% apontaram sua indiferença com a organização, podendo optar por outra oportunidade de trabalho a qualquer momento.

Outro aspecto relevante, e que possa responder às causas do *turnover*, é a desmotivação destes colaboradores, uma vez que 32% sentem-se desvalorizados e não reconhecidos pelo seu trabalho e esforço extra.

O insalubre ambiente emocional e psicológico dessa organização, apontado por 32,1% dos respondentes, também tem sua parcela importante neste índice, uma vez que os colaboradores convivem com a pressão da política empresarial que são submetidos. Sendo assim, se faz necessária uma reflexão e uma análise profunda deste quadro, a fim de que esses colaboradores sintam-se motivados, sendo capazes de contribuir positivamente não só com a empresa, mas também com o meio em que estão inseridos, instigando os gestores a pensar nestas questões e proporem mudanças significativas no cenário corporativo, no qual as pessoas são o maior ativo já avaliado em todos os tempos.

## REFERÊNCIAS

ABEP – Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. Disponível em <http://www.abep.org>. Acesso em 10.02.2012.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1997.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 5 ed., 4.reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. Tradução Cecília Leão Oderich. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

HISTORIANET – A NOSSA HISTÓRIA. Tempos Modernos. Disponível em <http://www.historianet.com.br/conteudo>. Acesso em 24.01.2011.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão de Pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SORIO, Washigton. Mudanças na CLT. 2005. Disponível em <http://www.empresario.com.br/artigos/artigos>. Acesso em 24.01.2011.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

