

A ESCOLHA CORRETA DA FORMA DE REMUNERAÇÃO DE PESSOAL COMO FORMA DE DIMINUIR A ROTATIVIDADE EM UMA REDE HOTELEIRA DO SUL DO BRASIL

THE CORRECT CHOICE OF THE FORM OF REMUNERATION TO DECREASE THE STAFF TURNOVER OF A HOTEL CHAIN IN SOUTHERN BRAZIL

Sandro Dias Colares

Bacharel em Administração de Empresas - URCAMP - Bagé/RS; Especialista em Gestão de Recursos Humanos UNINTER . adm.sandrocolares@gmail.com

Viviane Maria Penteadó Garbelini

Bióloga, Mestre em Educação, Dra. em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC), orientadora de TCC do Centro Universitário Internacional Uninter.

RESUMO

A presente pesquisa foi realizada a partir do acompanhamento de dados durante um período de quatro anos em uma rede hoteleira, presente em quatro cidades do interior do estado do Rio Grande do Sul, na área de Recursos Humanos. O objetivo foi o de mostrar que a falta da aplicação de novos métodos de remuneração de pessoal contribui diretamente no problema da rotatividade nas organizações. Para isso, o estudo apresentou como método a pesquisa exploratória e descritiva, utilizando um estudo de caso como fundamento teórico sobre o tema abordado. No mercado de trabalho atual, as empresas, apresentam dificuldades para efetuar processos de admissão de novos colaboradores com competências e habilidades capazes de se tornarem um diferencial competitivo à empresa. Tendo em vista esse fato, verifica-se que a rotatividade de pessoas nas organizações apresenta diversas razões. Os motivos vão desde processos mal conduzidos de recrutamento e seleção, passando pela falta de mão de obra qualificada para as funções requeridas até a forma de remuneração aplicada na empresa, tema principal deste presente estudo. A coleta de dados realizou-se por meio da aplicação de um roteiro de entrevista estruturada e um questionário aplicado ao gerente de recursos humanos e aos colaboradores, respectivamente. A análise dos dados foi realizada mediante ferramentas estatísticas e apresentadas por meio de gráficos e textos explicativos. Observou-se que as práticas da empresa em relação à remuneração podem ser melhoradas com a aplicação de novos métodos. A partir dos resultados obtidos, elaboraram-se recomendações e sugestões que poderão beneficiar a empresa em futuras contratações.

Palavras-chave: Remuneração. Rotatividade. Recursos Humanos.

A ESCOLHA CORRETA DA FORMA DE REMUNERAÇÃO DE PESSOAL COMO FORMA DE DIMINUIR A ROTATIVIDADE EM UMA REDE HOTELEIRA DO SUL DO BRASIL

ABSTRACT

The present research was conducted from the monitoring of data during a period of four years in a hotel chain, present in four cities in the countryside of the state of Rio Grande do Sul, Brazil, in the area of Human Resources. The objective was to show that the lack of new application methods of staff remuneration contributes directly on the problem of turnover in organizations. For this reason, the study presented as a method the exploratory and descriptive research, by means of a case study as theoretical background about the topic discussed. In the present job market, companies have difficulties to perform admission processes of new employees with skills and abilities capable of becoming a competitive differentiator to the company. In view of this fact, it can be verified that the high turnover of people in organizations presents several reasons. The reasons range from poorly conducted processes of recruitment and selection, passing by the lack of skilled workforce for the required positions until the form of remuneration applied in company, main theme of this study. The data collection was carried out by means of the application of a structured interview and a questionnaire applied to the human resources manager and employees, respectively. The data processing was achieved by statistical tools and presented by means of graphs and explanatory texts. It was observed that the company's practices in relation to remuneration can be improved with the application of new methods. From the results obtained recommendations and suggestions have been elaborated that will benefit the company in future hires.

Key words: Remuneration. Turnover. Human Resources.

INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, a competição torna-se altamente acirrada, tornando as equipes de trabalho dentro das organizações o ponto principal para o chamado “diferencial competitivo”.

Atualmente, o foco principal e o grande diferencial no mercado passou a ser as pessoas que na organização trabalham, pois somente elas são capazes de fazer com que esta organização cresça, se estabilize e se diferencie no mercado. É o que se denomina de capital intelectual das empresas.

Nesse novo cenário, a Gestão de Recursos Humanos é uma especialidade que desponta com o crescimento das organizações, e com a complexidade das tarefas organizacionais, tratando do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas para que efetivem de forma adequada as necessidades das organizações, imposta por um mercado altamente competitivo.

Por isso, a área de Recrutamento e de Seleção de Pessoas, dentro da Gestão de Recursos Humanos, é fundamental nesse processo, pois precisa trazer para a organização indivíduos que devem se envolver, de fato, com os objetivos organizacionais.

Porém, o “trazer a pessoa certa para dentro da empresa” constitui-se um dos pontos essenciais ao sucesso da empresa, mas não o ponto principal, é preciso, sobretudo, manter na empresa o profissional qualificado, por meio de uma remuneração adequada e um conjunto de benefícios que contribuam para o aumento de sua qualidade de vida e de sua família.

Nesse contexto, o fato da grande parte das empresas tratarem a remuneração apenas como custo, sem visualizar seus benefícios, trás um dos problemas mais crônicos das organizações: a rotatividade de pessoas.

Este desagradável índice, gera diversos problemas, como menor qualidade do produto e do atendimento ao cliente, perda da identidade profissional, ou seja, o “jeito de fazer da empresa”, entre outros que sempre resultam em danos financeiros para empresa.

Sendo assim, em função dos altos custos, não somente financeiros acarretados pela rotatividade, mas sobretudo, pela diminuição da produtividade, é preciso que os empresários se conscientizem de que não basta contratarr profissionais de qualidade, mas mantê-los na organização se constitui fator primordial para que a empresa se destaque no mercado de trabalho.

O objetivo da pesquisa está em compreender, com base no estudo de caso realizado, os motivos dos desligamentos dos funcionários assim como analisa os fatores condicionantes do mercado de trabalho e do setor de recursos humanos, sabendo-se que em diferentes níveis, com tratativas diferentes de remunerações, os índices comprovam que onde existe o cuidado com este fator, se trabalha e se permanece trabalhando de uma forma melhor.

A definição de um desenvolvimento de carreira, projetos de remuneração variável, participação em resultados e aumento de competências individuais são os pontos chaves para a diminuição da rotatividade de pessoal nas empresas. Portanto, questiona-se, qual a importância da escolha correta na forma de remunerar, a fim de diminuir o índice de rotatividade de pessoal?

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo, demonstrar a importância de uma correta e eficaz forma de remuneração como estratégia para evitar a rotatividade nas organizações, realizado através de pesquisa que caracteriza-se como sendo do tipo

quali-quantitativa, de caráter descritivo exploratório, através de um estudo de caso realizado em uma rede hoteleira, disposta em quatro cidades do interior do estado do Rio Grande do Sul, por meio de dados que comprovem o estudo propondo sugestões para melhorias nos índices de rotatividade.

REVISÃO DE LITERATURA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Sendo hoje, o capital intelectual, um dos principais diferenciais competitivo das empresas, pode e deve-se tratá-lo de forma adequada, dentro das organizações, por meio da aplicação de métodos e técnicas disponíveis.

De acordo com Chiavenato (2002), o recrutamento e a seleção de pessoal exerce um papel de fundamental importância no contexto organizacional, pois está diretamente ligado ao desenvolvimento da empresa.

Observa-se a individualidade das empresas em função de suas ações e de suas culturas, nesse sentido, o processo de recrutamento e seleção não deve ser diferente, devendo o mesmo variar conforme a organização.

Sendo assim, o recrutamento funciona, antes de tudo, como um meio de comunicação, na medida em que as vagas são divulgadas, visando suprir determinados cargos dentro da empresa. Já a seleção funciona como um processo de escolha, ou seja, por meio das opções apresentadas, decide-se qual candidato irá se posicionar com maiores condições para o cargo concedido.

Para Lacombe (2005), recrutamento abrange um conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.

Lobos (1979, p.156), define a seleção como sendo:

O processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

Preencher uma vaga é uma decisão importante para a organização, pois além desta ser feita por tempo indeterminado, vai implicar custos fixos, pelo que se deve ponderar alternativas no início do processo de recrutamento. (ROCHA, 1997)

A seleção de Recursos Humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 1983, p.139)

O processo de seleção é constituído por etapas cuja finalidade é levar à contratação de candidatos recrutados, com o perfil desejado.

As principais são: a identificação dos candidatos recrutados, triagem, aplicação de testes de conhecimentos, entrevistas de seleção, entrevistas técnicas, exame médico, referências do candidato e admissão. Segundo Gil, (2001, p.98):

Os currículos são instrumentos úteis para obtenção de informações. Porém, na maioria dos casos, são insuficientes para proporcionar uma visão real do candidato. Por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, como a entrevista, por exemplo.

Atualmente, entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é aquele considerado mais importante.

Para Carvalho e Nascimento (1997), a entrevista constitui-se em um instrumento vital em matéria de seleção de RH. Através de uma conversa bem conduzida, o selecionador de pessoal busca informações dos candidatos que não puderam ser mensuradas pelos testes.

ROTATIVIDADE DE PESSOAL

À medida que as modificações, no mercado de trabalho, foram acontecendo, advindas do processo de globalização, muitas empresas passaram a promover a ampliação dos recursos humanos para aumentar resultados, ou incentivaram os desligamentos, a fim de reduzir custos, com intuito de se manterem competitivas.

A oferta e procura de trabalho aparece com maior frequência e expansão, e a rotatividade de pessoal começa a ser observada com maior intensidade nas organizações.

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, 2000, p. 178).

Existir rotatividade nas organizações é absolutamente normal, pois as pessoas se desligam ou se afastam do cargo ocupado pelos mais variados motivos de uma empresa. Porém, se a rotatividade começa a aumentar substancialmente, a cada mês, se torna um fator preocupante.

Robbins (2003) observa que os profissionais contemporâneos estão diante de um mercado de trabalho que oferece menos permanência e previsibilidade do que algumas décadas atrás.

A rotatividade enquanto fator de relevância na gestão de pessoas e na administração como um todo, pode ser demonstrada por meio de índices percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de pessoal que faz parte da empresa num determinado período.

Conforme Chiavenato (1997), a rotatividade dos recursos humanos é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo que o intercâmbio destas é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização.

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos que localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento pessoal. É, portanto, uma variável dependente daqueles fenômenos internos e ou externos à organização (CHIAVENATO, 2006, p.155).

Assim sendo, os gestores preocupam-se na busca de alternativas, a fim de suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, bem como melhorar a qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais.

MOTIVAÇÃO, SALÁRIO E DESEMPENHO

Na visão de Gil (2007), as questões ligadas à remuneração são consideradas sempre polêmicas, pois, de um lado se tem os trabalhadores ávidos por um plano de compensação mais adequado aos seus esforços e empenho no trabalho, por outro lado existem as empresas com seus limites financeiros estabelecidos pelo próprio mercado ou pelos acionistas.

Embora, claramente entendido como um fator essencialmente não motivacional a remuneração estabelece limites aos propósitos das pessoas e de suas famílias, facilitando o acesso a melhor educação, saúde e conforto.

Difícilmente se pode falar em motivação e salários sem associar às teorias do psicólogo Frederick Herzberg (1975), que ofereceu importante contribuição ao considerar, em seus estudos, os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores.

Herzberg (1975) e outros colaboradores pesquisaram fatores que causavam satisfação e insatisfação no trabalho. Chegaram à conclusão de que os fatores satisfatórios diziam respeito principalmente ao conteúdo do trabalho, à tarefa em si, executada pelos profissionais.

Estão ligados ao “algo a mais”, aquilo que a empresa faz, embora não seja entendido como obrigação dela. Se não acontecerem, passam despercebidos e se ocorrerem, causam motivação.

CONSTRUÇÃO DE UM SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

Na construção de um sistema de remuneração estratégica é preciso ter muita clareza de quais são os objetivos a serem alcançados, bem como os resultados que se pretende atingir com cada componente que fará parte do projeto e, principalmente, se ele estará alinhado com o plano estratégico da organização e em consonância com os valores e princípios que se pretende praticar na empresa.

Na análise de casos de sucesso e de fracasso, na implantação de sistemas de remuneração estratégica, percebe-se que comumente o resultado satisfatório ou insatisfatório está na maneira como os objetivos foram formulados e comunicados para os públicos envolvidos, as fases e as características do projeto proposto e a forma como foi gerido ao longo do tempo.

Os sistemas tradicionais de remuneração, que entre outras deficiências, não observam a diversidade de conhecimento, habilidades e principalmente de contribuição das pessoas para o sucesso organizacional, já não atendem mais as necessidades e expectativas das empresas contemporâneas.

As políticas e sistemas de remuneração, adotados pelas empresas, devem ser capazes de atrair, reter e motivar seus talentos, de modo a obter destes a maior contribuição para os resultados no negócio. As políticas bem definidas e sustentadas modelam o comportamento das pessoas conforme Westin (2002).

É comum a remuneração ser entendida como salário base, ou seja, àquele valor nominal que representa o primeiro atrativo para o início de uma relação de trabalho, o valor que está no jornal, que é registrado na carteira profissional. Os aspectos culturais contribuem para que, no país, as pessoas de um modo geral, não observem e mensurem os demais fatores que compõem a remuneração.

Mesmo no momento de uma eventual troca de empresas a visão está no salário base e não na remuneração com todos os seus componentes. Remuneração é, na verdade, um pacote de recompensa quantificável que um trabalhador recebe em troca do seu trabalho e que pode ser proporcional ao tamanho da sua contribuição para o resultado final da empresa. Compõe a remuneração, o salário base, os incentivos, sejam eles de curto ou longo prazo e os benefícios.

CAUSAS, CUSTOS E CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

A causa da rotatividade de pessoal pode ser diagnosticada pelos fenômenos internos e externos à organização, cujos dados são obtidos em entrevistas no ato dos desligamentos, espontâneas ou programadas, registradas de modo confidencial, ou por dados coletados pela própria empresa – avaliados pela política de recursos humanos.

Os administradores das organizações contemporâneas buscam administrar e reduzir todos os elementos causadores da elevação dos custos de seus produtos ou serviços. Para isso, as empresas contam com o comprometimento dos gestores de recursos humanos, a fim de trabalharem de forma a reduzir os custos com pessoal, entre os quais observa-se a rotatividade ou *turnover*.

Segundo Mobley (1992), *turnover* ou rotatividade de pessoal são as frequentes admissões e demissões de funcionários na organização.

Segundo Ferreira e Freire (2001), os fatores mais citados como causa da saída do empregado da empresa são: a inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; condições físicas e ambientais precárias; trabalho inadequado; liderança inadequada e a falta de satisfação e motivação pessoal; bem como, a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

O gerenciamento destes fatores é altamente relevante, pois os custos com *turnover* estão diretamente ligados aos custos da admissão, de desligamento e de reposição de pessoal, bem como aos custos com treinamento de novos funcionários e a queda de produção e qualidade na fase de aprendizagem dos mesmos.

Para Davis e Newstrom (2002), o comportamento humano nas organizações é bastante imprevisível. Isso ocorre porque ele nasce de necessidades humanas profundamente arraigadas e dos sistemas de valores.

Desta forma, todos esses procedimentos contribuem para a elevação do preço dos produtos e serviços, para redução da lucratividade ou da competitividade.

O custo que uma empresa possui para abrir um processo seletivo, contratar o novo funcionário e treiná-lo é muito grande para que tudo termine em demissão; seja ela uma iniciativa do colaborador ou da empresa.

A ESCOLHA CORRETA DA FORMA DE REMUNERAÇÃO DE PESSOAL COMO FORMA DE DIMINUIR A ROTATIVIDADE EM UMA REDE HOTELEIRA DO SUL DO BRASIL

Os custos da rotatividade de pessoal podem ser significativos; abrange desde a queda da produtividade até a perda da historicidade da instituição, que parece também demitida com os veteranos que partem. (FERREIRA E FREIRE, 2001)

Segundo Chiavenato (1989), somente através da verificação dos motivos reais da rotatividade é possível estruturar melhores condições de trabalho para os profissionais e, com isso, reduzir as taxas de rotatividade nas organizações.

Quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se. Um número elevado de rotatividade envolve vários custos à organização, que por sua vez, dividem-se em custos primários, secundários e terciários. (CHIAVENATO, 2002)

a) custos primários: são aqueles que estão diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo: têm-se as despesas com o processo de recrutamento e seleção do novo funcionário que substituirá o desligado; despesa com a área de pessoal para realizar o cadastramento e pagamento da demissão de um e contratação de outro; despesas com treinamento e integração; custo e tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo empregado; além dos custos legais referentes ao desligamento do empregado;

b) custos secundários: envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas. Ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo: têm-se as perdas na produtividade, enquanto um novo empregado não substituir o desligado; produção inferior até o novo empregado se ambientar às suas novas funções; e influência de desligamento perante os demais empregados;

c) custos terciários: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e em longo prazo, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por pessoas inexperientes ou em fase de ambientação.

METODOLOGIA

CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa visa demonstrar a importância de um plano de remuneração nas organizações, considerando o acompanhamento de dados de um período de quatro anos em uma rede hoteleira, disposta em quatro cidades do interior do estado do Rio Grande do Sul, por meio de uma pesquisa que caracteriza-se com sendo do tipo qualitativa, de caráter descritivo exploratório.

Segundo Ruiz (1996) qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer à maneira de atividade exploratória, quer para o estabelecimento do *status quaestionis*, quer para justificar os objetivos e as contribuições da própria pesquisa.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), o estudo exploratório, designado por alguns autores como pesquisa quase científica ou não científica é, normalmente, o passo inicial no processo da pesquisa pela experiência, é um auxílio que trás a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas.

Dessa forma, justifica-se a escolha da pesquisa exploratória descritiva, pois somente com sua realização, foi possível realizar um levantamento das informações obtidas, para avaliação dos processos utilizados na seleção e recrutamento de funcionários, bem como descrever a eficácia desses.

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistêmica de entrevistas. (YIN, 2001)

PLANO, INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE

Nessa seção se discorre sobre as técnicas utilizadas nos diversos procedimentos e recursos pelos quais foi delimitada a pesquisa.

De acordo com Gil (2007), toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério: com base nos fins ou objetivos e com base nos meios ou procedimentos de coleta de dados. A pesquisa foi de abordagem quali-quantitativa.

A coleta de dados foi efetuada em uma análise de quatro anos das movimentações de entrada e saída dos funcionários, tendo como base o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED e a Guia de Recolhimento do FGTS - GFIP mensais e também as respostas dos funcionários em suas entrevistas de desligamentos, bem como acordos coletivos de todas as filiais e os Planos de Remuneração da empresa.

Estas pesquisas foram realizadas no setor de recursos humanos da empresa, no Centro Administrativo, localizado na cidade de Bagé-RS, com o objetivo de demonstrar a importância da forma de remuneração como forma de permanência das pessoas dentro das organizações.

A análise e interpretação dos resultados revelam os dados levantados e os resultados alcançados com a pesquisa feita por meio de teóricos e práticos.

Segundo Rauen (1999), a análise e a interpretação de resultados é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objetivos e/ou das hipóteses.

Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria. O objetivo da análise é resumir as observações, de forma que estas permitam respostas às questões levantadas com a pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, por sua ligação com outros conhecimentos já obtidos. (SELLTIZ apud RAUEN, 1999)

Para que a coleta dos dados seja realizada de forma satisfatória é preciso que ocorra a triangulação desses, por meio de diferentes tipos de coleta, confrontando os dados obtidos com a observação de quem está desenvolvendo o estudo.

Conforme Yin (2005), a triangulação é o fundamento lógico para utilizar fontes múltiplas de evidências, sendo a vantagem mais importante da triangulação o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE REMUNERAÇÃO DA EMPRESA EM QUESTÃO

A empresa possui diversas funções, tendo diferentes pisos para cada uma destas funções, e, como grau mínimo, utiliza o Salário Mínimo Regional do Estado do Rio Grande do Sul.

Cada uma das quatro filiais possui um Acordo Coletivo ou Dissídio, com data diferente, que regula vários aspectos, inclusive o Piso Salarial mínimo.

Toda a área da Governança (camareiras, lavanderia, copa, serviços gerais e manutenção) recebem o piso mínimo regional.

Na área de Recepção (repcionista geral, repcionista de reservas, chefe de recepção e mensageiro) existe a única normativa escrita de diferença salarial:

- Mensageiro recebe o piso mínimo regional;
- Repcionistas de dois Hotéis maiores recebem 25% sobre o mínimo nacional;
- Repcionistas de dois Hotéis menores recebem 15% sobre o mínimo nacional;
- Repcionistas de Reservas recebem 18,6% sobre o salário do Repcionista Geral;
- Chefe de Recepção recebe 12,15% sobre o salário dos Repcionistas de Reservas;

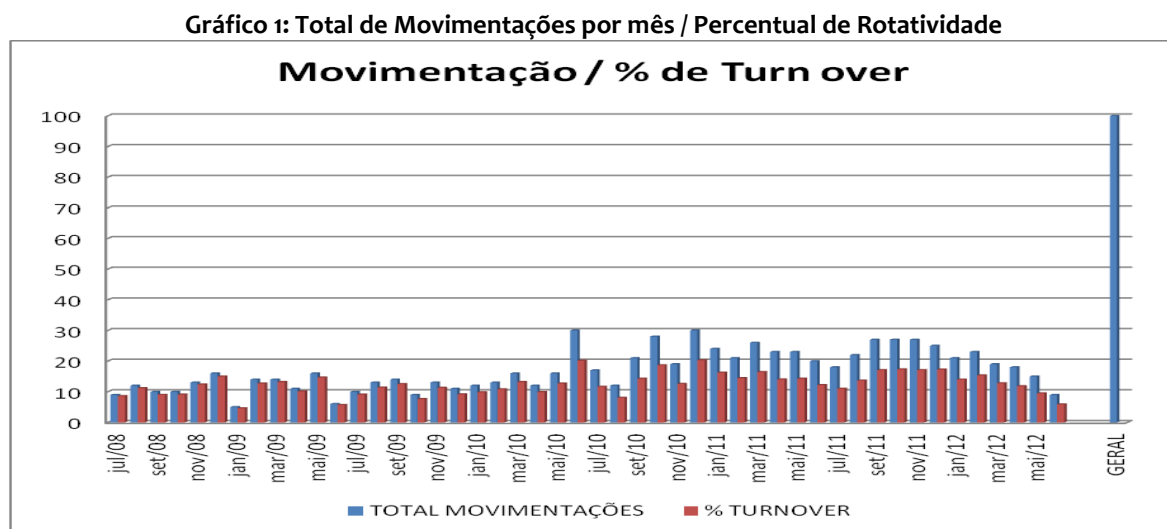
As funções de Governanta, todo o setor do Restaurante, todo o setor Administrativo tem seus salários base discutidos a partir de conversas individuais, sem Plano de Remuneração pré estabelecido.

Além do salário existe o Adicional Noturno e a Quebra de Caixa conforme a determinação legal; Gratificação de Função, também definida individualmente; Plano de Saúde subsidiado 60% pela empresa e 40% pelo funcionário; Auxílio-alimentação ou “sacolão” em apenas uma filial.

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os resultados do estudo realizado, bem como a discussão dos resultados obtidos.

ROTATIVIDADE MENSAL DA EMPRESA



Tendo em vista os dados do gráfico, percebe-se o alto percentual de rotatividade que existe na empresa, chegando ao pico de 20,27% no mês 12/2010 e em apenas três (01/2009, 06/2009 e 06/2012) dos 48 (quarenta e oito) meses estudados, tendo este índice ficado abaixo dos 6%.

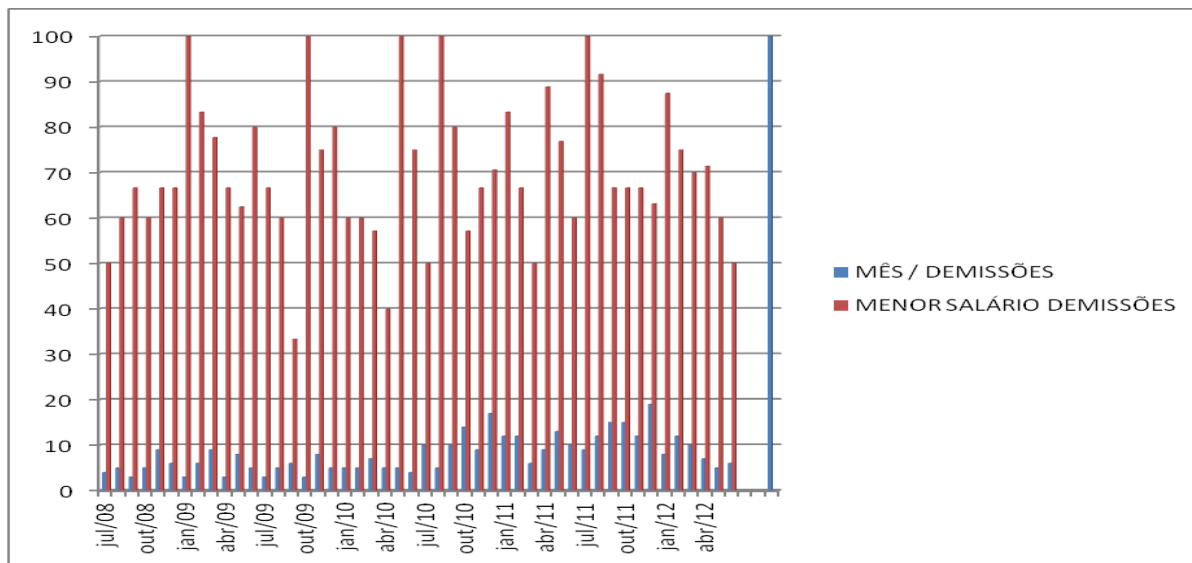
Este fato está de acordo, porém com números superiores, aos estudos apresentados pelo DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (publicados em 2007), que mostravam que no ano de 2006 a taxa mensal de rotatividade no Brasil era de 3,5% ao mês, o que representa um índice anual de 42%. Em 2002, este índice era de 35% ao ano, ou seja, em cinco anos a rotatividade aumentou 20%, o que significa que, em aproximadamente dois anos e meio, as empresas trocam totalmente seus quadros de funcionários.

Price (1977 *apud* MOBLEY, 1992, p. 144) define os principais determinantes da rotatividade como: níveis salariais; integração; comunicação instrumental; comunicação formal e centralização do poder, sendo que os quatro primeiros determinantes são considerados como positivamente relacionados a rotatividade e o quinto, a centralização, como negativamente relacionado.

Chiavenato (1999) aborda a rotatividade de pessoal como uma despesa que pode ser evitada se houver mais critério e atenção na seleção de mão-de-obra. A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal.

NÚMERO DE DEMISSÕES EM RELAÇÃO A FAIXA SALARIAL

Gráfico 2: N° de demitidos / Funcionários que recebem o Piso da Categoria



De acordo com os dados extraídos, pode-se constatar que em todos os meses pesquisados, em apenas um, a maioria dos funcionários que saíram da empresa não estavam na faixa dos que recebem os salários menores.

Em todos os outros 47 meses, os funcionários com menores salários representavam, no mínimo, 40% dos demitidos/mês, chegando a ser 100% em cinco oportunidades (01 e 10/2009, 05 e 08/2010, e 07/2011).

Somando-se a estes dados as informações das entrevistas de desligamento onde os funcionários que deixavam a empresa, em sua maioria, afirmavam que estavam fazendo isso em virtude do baixo salário, esse percentual afirma a necessidade da organização em avaliar melhor suas formas de remuneração.

Estudo realizado por Mello (2010), na área da Alimentação, mostra que 41,40% dos motivos de desligamentos estão relacionados à proposta melhor/ salário muito baixo, sendo o percentual restante dos motivos, dividido em várias justificativas como, mudança de endereço para seguir junto da família, falta de preparo profissional, adaptação às funções, produtividade aquém do esperado entre outras.

Também de acordo com Armknecht e Early (1972 *apud* MOBLEY, 1992), existe uma grande relação entre o nível de salário e a taxa de rotatividade. Segundo estes escritores a política salarial é o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda estrutura

organizacional. Esse instrumento influencia na rotatividade com a intenção de manter o colaborador na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pro meio da presente pesquisa, que teve como objetivo geral demonstrar a importância de uma correta e eficaz forma de remunerar, como estratégia para evitar a rotatividade nas organizações, foram realizados estudos teóricos, levantamentos de dados e a análise dos resultados, no setor de Recursos Humanos e, desta forma, foram elaboradas a conclusão e as recomendações.

Os problemas relacionados ao alto nível de rotação de pessoal, na empresa estudada, apresentaram-se durante todo o período estudado. Sendo que, o percentual verificado se constitui além do estabelecido como normal, pelos órgãos competentes, isso pode ser verificado nos dados levantados com a pesquisa realizada.

Na gestão contemporânea, a área de Recursos Humanos, nas organizações, passou a ter maior destaque e relevância dentro da empresa, o que possibilita uma avaliação das principais causas que levam os funcionários a deixarem as empresas, assim como identificar os principais fatores que levam esta empresa a demitir seus colaboradores.

As informações acerca das variáveis que contribuem para o desligamento podem ser obtidas por meio de relatórios, de entrevistas do setor de recursos humanos com os colaboradores que se desligaram da empresa.

Os profissionais da área de Recursos Humanos e as empresas que desejam reduzir os seus índices de rotação de pessoal devem analisar não somente os processos de recrutamento, seleção, treinamento, motivação, desenvolvimento do colaborador dentro da organização, mas também a chamada “parte do bolso” do funcionário, ou seja, como a empresa irá manter este funcionário consigo, como irá recompensá-lo, que incentivos ele terá.

Já não basta apenas selecionar a pessoa certa para a função correta, é preciso dar condições para que, uma vez dentro da empresa, esse novo colaborador passe a lutar

pelos mesmos objetivos gerais da organização e não deseje trocá-la por nenhuma outra concorrente.

Esta permanência, este “vestir a camisa” é que irá fazer com que esta empresa se diferencie e se sobressaia no mercado, demonstrando uma qualidade, uma diferenciação que só é conseguida por meio da formação de uma grande equipe de trabalho, que, por sua vez, é conquistada através da continuidade do processo.

Através da análise dos índices de entrada e saída de funcionários da empresa em questão, observou-se, o elevado grau de rotatividade. Identificando que este está diretamente ligado aos funcionários que recebem o menor salário e que não veem perspectivas de uma melhor remuneração dentro da empresa.

A saída de colaboradores por si só, talvez não mostre um problema para a equipe, mas na continuidade deste fato verificou-se o aparecimento de diversas outras situações de desconforto, como: o aumento do serviço individual até o ingresso de um novo colaborador e até mesmo a fadiga e o estresse, o que pode vir a ser mais um motivo da saída de outros colaboradores da empresa.

Recomenda-se então uma revisão nos sistemas de remuneração da empresa para uma adequação de todos os níveis e funções.

Sugere-se também, a padronização dos incentivos, a integração dos planejamentos dos acordos coletivos de todas as filiais e uma maior autonomia da área de Recursos Humanos dentro da organização.

Desta forma, conclui-se que, somente uma política de remuneração mais vantajosa juntamente como um plano de carreira baseado em objetivos poderiam pesar em favor da empresa com relação à permanência de seus funcionários por mais tempo, elevando, consideravelmente, tanto a qualidade dos serviços da organização, quanto satisfação dos seus clientes e a afirmação do seu nome dentro do mercado de atuação.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Recursos Humanos: Capital Humanos das Organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CRAWFORD, Richard. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Pioneira. São Paulo 2002.

DECENZO D. A.; ROBBINS S. P. **Administração de recursos humanos**. 6 ed. São Paulo: LTC, 2001.

FERREIRA, M.C; FREIRE, O.N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de Administração Contemporânea**. Brasília, 2001.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o trabalho científico**. 14 ed. Porto Alegre: Dactilo, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4 ed. São Paulo, Atlas, 2007.
HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, São Paulo: v.1, n.13, 1975.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva 2005.

LOBOS, J. A. **A administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MELLO KMRF, ROCHA TKM, POPOLIM WD, **Rotatividade de pessoal em serviços de alimentação e nutrição**. *Nutrição Profissional*. 2010 Jan/Fev/Mar; 28: [34-40].

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo, Atlas, 1995.

MOBLEY, Wiliam H. **Turnover: Causas, consequências e controle**. tradução de Vânia Conde, Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

A ESCOLHA CORRETA DA FORMA DE REMUNERAÇÃO DE PESSOAL COMO FORMA DE DIMINUIR A ROTATIVIDADE EM UMA REDE HOTELEIRA DO SUL DO BRASIL

REZENDE, Francisco José. **Balanced Scorecard** : Gestão do Capital Intelectual. São Paulo: campus, 2009.

ROBBINS, Etephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: Guia para a eficiência nos estudos. Atlas: São Paulo, 1996.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de pessoal**: Desenvolvimento de Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1981.

WESTIN, Felipe V. **Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações**. São Paulo: Gente, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi, 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.