



# ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01 de dezembro 2023

## Desafios e Soluções na Gestão de Pessoas em Restaurantes: Uma Abordagem Estratégica para Reduzir o *Turnover* - Estudo de caso: Paulo's Restaurante

**Bruna Andrade Peres**

Strong Business School – Aluno Discente

**Giovanna Vassão Andrade**

Strong Business School – Aluno Discente

**Kainá Vasconcelos da Silva**

Strong Business School – Aluno Discente

**Milene Paloma de Lima Moura Brandino**

Strong Business School – Aluno Discente

**Renato Marcio dos Santos**

Strong Business School – Professor Discente

**Resumo:** O presente estudo empreende uma análise aprofundada no contexto dos restaurantes, com uma focalização específica nos estabelecimentos gastronômicos do Brasil, com ênfase na consultoria aplicada ao restaurante "Paulo's". O problema central abordado neste artigo reside na questão do alto *turnover*, ou seja, a elevada rotatividade de funcionários neste segmento, o que impacta negativamente os processos operacionais e a qualidade dos serviços oferecidos. O objetivo principal deste artigo consiste em aplicar abordagens propostas por renomados teóricos da administração a fim de solucionar os desafios que resultam em tais dificuldades operacionais. Dessa forma, busca-se contribuir para a melhoria dos processos e da gestão em estabelecimentos gastronômicos, bem como para a retenção de talentos nesse setor. Para atingir esse propósito, foi adotada uma metodologia baseada em pesquisa de campo de natureza exploratória, fundamentada em abordagens qualitativas. A abordagem qualitativa possibilitará uma compreensão mais rica e contextualizada dos fatores relacionados ao alto *turnover*, contribuindo para a elaboração de estratégias eficazes de retenção de talentos e otimização dos processos operacionais nos restaurantes. Por fim, os resultados preenchem uma lacuna de conhecimento na gestão de restaurantes, com foco na rotatividade utilizando as abordagens teóricas aplicadas na solução de desafios práticos enfrentados pelos estabelecimentos gastronômicos.

**Palavras-chave:** Restaurante; Rotatividade; Estratégia; Gestão; Processos;

## Challenges and Solutions in Human Resource Management in Restaurants: A Strategic Approach to Reduce Turnover - Case Study: Paulo's Restaurant

**Summary:** The present study undertakes an in-depth analysis in the context of restaurants, with a specific focus on gastronomic establishments in Brazil, emphasizing consultancy applied to the restaurant "Paulo's." The central problem addressed in this article lies in the issue of high turnover, in other words, the high employee turnover in this sector, which negatively impacts operational processes and the quality of services offered. The main objective of this article is to apply approaches proposed by renowned management theorists to solve the challenges that result in such operational difficulties. Thus, we aim to contribute to the improvement of processes and management in gastronomic establishments, as well as talent retention in this sector. To achieve this purpose, a methodology based on exploratory field research grounded in qualitative approaches was adopted. The qualitative approach will enable a richer and more contextualized understanding of the factors related to high turnover, contributing to the development of effective talent retention strategies and the optimization of operational processes in restaurants. Finally, the results fill a knowledge gap in restaurant management, focusing on turnover using theoretical approaches applied to practical challenges faced by gastronomic establishments.

**Keywords:** Restaurant; Turnover; Strategy; Management; Processes.

## 1. Introdução

No âmbito das atividades econômicas, os restaurantes desempenham um papel significativo, contribuindo de forma substancial para a dinâmica social e financeira de um país. Nesse contexto, o presente trabalho empreende uma análise do panorama dos restaurantes, com uma especial atenção voltada aos estabelecimentos gastronômicos situados no território brasileiro. Como estudo de caso, será enfatizada a consultoria aplicada ao restaurante "Paulo's", uma abordagem que nos permitirá explorar de maneira mais detalhada questões pertinentes a esse segmento.

O problema central que este artigo busca abordar é o desafio representado pelo alto *turnover*, ou seja, a elevada rotatividade de funcionários nos restaurantes brasileiros. Tendo como questão se esse desafio acarreta impactos adversos nos processos operacionais e, por conseguinte, na qualidade dos serviços oferecidos.

O objetivo primordial deste artigo consiste em aplicar abordagens propostas por teóricos da administração com o intuito de resolver desafios que culminam em dificuldades nos processos, com um enfoque especializado no segmento de alimentos, notadamente nos estabelecimentos gastronômicos. Nesse contexto, nossa pesquisa adotará uma abordagem exploratória de pesquisa de campo, pautada por uma metodologia qualitativa que permitirá estudos detalhados das questões levantadas, bem como a interpretação dos dados por meio da análise resultante da pesquisa.

Os resultados deste estudo não apenas contribuirão para a compreensão dos fatores relacionados ao alto *turnover* em restaurantes, mas também fornecerão insights valiosos para a elaboração de estratégias eficazes de retenção de talentos e para a otimização dos processos operacionais nesse setor vital da economia. Este artigo está estruturado em seis seções distintas.

A primeira seção, a qual inclui a presente introdução, os objetivos gerais e os objetivos específicos, proporciona uma visão geral do escopo da pesquisa e apresenta o ponto central de interesse. A segunda seção apresenta o referencial teórico, que fundamenta a abordagem estratégica do estudo, baseando-se em pensadores renomados no campo da administração.

A terceira seção, subdividida em tópicos de pesquisa, oferece uma visão do panorama geral dos restaurantes no Brasil, contextualiza o conceito de rotatividade neste cenário e descreve os dados obtidos por meio da pesquisa de campo, conduzida por meio de consultoria. A quarta seção aborda detalhadamente a metodologia adotada, caracterizada por sua natureza exploratória e qualitativa.

Na quinta seção, apresentaremos a análise dos dados e os resultados, oferecendo soluções para os problemas identificados, além de empregar a estrutura 5W2H. Por fim, na sexta seção, discutiremos as considerações finais, apresentando de forma direta a resolução da problemática central e resumindo as contribuições significativas deste estudo.

### **1.1. OBJETIVO GERAL**

Identificar soluções que sanem questões problemáticas relacionadas à esfera estratégica no âmbito da indústria de restaurantes. Fundamentando-se nos desdobramentos extraídos a partir de um estudo de campo direcionado à consultoria estratégica e teóricos da área de administração.

### **1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

Utilizar abordagens propostas por teóricos da administração com o intuito de resolver o desafio que resulta em dificuldades nos processos, com ênfase na rotatividade, com um enfoque voltado para o segmento de alimentos, notadamente na esfera de estabelecimentos gastronômicos. Dessa forma, estabeleceremos uma conexão entre a problemática mencionada e a extensão desse ramo no contexto brasileiro, considerando a amostragem utilizada, ou seja, a consultoria estratégica.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Os conceitos aplicados à pesquisa são fundamentados - principalmente - em relação à área estratégica da empresa, portanto os resultados obtidos visam as teorias apresentadas por importantes pensadores dessa área, de forma que a abordagem possa englobar um vasto conjunto de teorias. Desse modo, a análise se concentra na formulação de processos decisórios eficazes a longo prazo, processos que são fundamentados em análises aprofundadas tanto do ambiente externo quanto interno da organização, visando projetar uma visão prospectiva para a organização, permitindo que seus resultados sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz.

Para concretização dos objetivos gerais, torna-se essencial a elaboração de um planejamento estratégico, guiando as ações da empresa. Segundo Hitt et al (2011, p. 6) “o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.”

Portanto, a estratégia se concentra na geração de valor, considerando cuidadosamente os aspectos de "como", "porquê" e "quando" relacionados a ações que serão aplicadas em todas as áreas da empresa, visto que as ações serão orientadas para o futuro, de forma que seja dado destaque a convergência daquilo que foi proposto com as divergências encontradas no caminho, tendo como foco os objetivos finais. Steiner e Miner (1981) elucidam que a estratégia faz referência ao propósito organizacional, as estratégias necessárias, políticas e principalmente objetivos, visando quais os programas e métodos que deverão ser utilizados para a concretização dos objetivos.

Posto isso, é necessário um olhar plural em quatro tópicos da estratégia, planejamento orçamentário, planejamento de longo prazo, planejamento estratégico e administração estratégica. O seu alicerce reside na adaptação da organização ao ambiente em que está inserido, visando maximizar os lucros e satisfazer as partes interessadas. Seguindo essa premissa de Mintzberg et al. (2000, p. 13), de que para compreender o todo é necessário compreender suas partes, o autor ilustra isso com a fábula "Os Cegos e o Elefante" de John Godfrey Saxe, em que os indivíduos descrevem erroneamente as características de um elefante, uma vez que não o veem de fato.

Em suma, é percebido que para uma maior concretização dos objetivos estratégicos, é necessário um olhar plural da organização, criando planos que contemplem as áreas

problemáticas e questionando as ações que trarão geração de valor para a empresa trazendo vantagem competitiva e maiores lucros, a partir de teóricos como Maslow, em que possui uma teoria pautada na resolução das necessidades para chegar à autorrealização, criando assim as condições necessárias para tal, visando também o fator humano, o que é essencial para uma melhora nos processos, visto que na área analisada as pessoas são essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos. Dessa forma, a pesquisa será fundamentada em como resolver - através do olhar apresentado – a questão problemática norteadora do estudo, a rotatividade.

### **3. TÓPICOS DE PESQUISA**

#### **3.1. PANORAMA GERAL DOS RESTAURANTES NO BRASIL**

É de grande visibilidade a importância de uma área estratégica bem formulada para o crescimento das empresas, quando um norte é traçado cria-se um caminho em que os gestores e funcionários da organização poderão trilhar com mais segurança, dessa forma, é de suma notoriedade o quanto se faz necessário o foco dessa questão no que tange o assunto aqui tratado, restaurantes. Tendo isso em vista e ampliando o tema para a importância dos restaurantes para a economia brasileira, trataremos como a junção desses fatores traz benefícios para os gestores e para os clientes.

De acordo com dados trazidos da Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp, 2023), entre agosto de 2021 e março de 2022, mais de 2.500 bares e restaurantes foram criados, fortalecendo o quanto essa área é notável para a economia. Conforme a startup BuyCo. com dados colhidos da Abrasel, no segundo semestre de 2022 o setor alimentício fora de cara gerou aproximadamente 600 novos postos de trabalho. Ainda segundo a Abrasel (2023), o setor de bares e restaurantes gerou em média R\$500 milhões de faturamento, o segmento ainda emprega 6 milhões de pessoas. Para que esse crescimento continue, é necessário que o estabelecimento não possua alta rotatividade, tema central da pesquisa.

Isto posto, salienta-se o quanto a questão da rotatividade implica para uma boa gestão e concretização dos objetivos e metas estratégicas, trazendo maior estabilidade para o ambiente organizacional. Dada a importância da questão apresentada, exploraremos o tópico sobre rotatividade a seguir.

#### **3.2. CONCEITUALIZAÇÃO DE ROTATIVIDADE**

A rotatividade de pessoal, ou *turnover*, refere-se à taxa de entrada e saída de colaboradores em uma organização durante um determinado período de tempo. É uma métrica utilizada para mensurar a estabilidade e a continuidade da força de trabalho de uma empresa. Uma alta rotatividade pode acarretar custos significativos para as organizações, como perda de conhecimento, despesas com recrutamento e treinamento, além de impactar negativamente a motivação e a produtividade dos funcionários que permanecem na empresa.

De acordo com Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), o estabelecimento de uma relação de comprometimento é crucial para a adaptação da organização às mudanças do ambiente externo. O envolvimento e o comprometimento dos colaboradores desempenham um papel fundamental na produtividade e no nível de desempenho, ao otimizar suas habilidades individuais e organizacionais. Além disso, influenciam a capacidade de resposta ao mercado e à adoção de novas tecnologias e conhecimentos.

Martínez, Paraguay e Latorre (2004) afirmaram que os indivíduos reagem ativamente a situações de trabalho insatisfatórias, buscando mudanças. A satisfação no trabalho tem sido destacada como um fator de extrema importância para as organizações, com implicações significativas na produtividade, eficiência, qualidade das relações de trabalho e taxa de absenteísmo (Siqueira, 2008).

Ao reconhecer a importância desses aspectos, as empresas podem otimizar as capacidades individuais e organizacionais, impulsionando a adaptabilidade às mudanças, a inovação e a eficiência. Essas perspectivas enfatizam a importância de construir um ambiente de trabalho que promova o comprometimento e a satisfação dos colaboradores, afinal, uma alta rotatividade pode acarretar custos significativos para as organizações, como perda de conhecimento, despesas com recrutamento e treinamento, além de impactar negativamente a motivação e a produtividade dos funcionários que permanecem na empresa.

#### **4. METODOLOGIA**

Com o intuito de viabilizar a presente investigação, a metodologia empregada engloba uma abordagem exploratória de pesquisa de campo, fundamentada em uma perspectiva qualitativa. A pesquisa qualitativa constitui uma investigação que se propõe a compreender a dimensão social dos fenômenos humanos e sociais, utilizando técnicas que habilitam os pesquisadores a coletar e analisar informações no contexto natural em que ocorrem (Creswell, 2013).

Além disso, de acordo com Patton (2002), a pesquisa qualitativa se caracteriza como um tipo de pesquisa que capta e examina dados não quantitativos com o propósito de desvendar o significado subjacente a um fenômeno. Nesse contexto, o processo de análise se desenvolve mediante abordagens que englobam a identificação de padrões, temas recorrentes e relações contextuais, possibilitando uma compreensão e contextualização do objeto de estudo.

É importante ressaltar a estreita relação entre os dois aspectos que foram empregados nesta pesquisa, pois eles desempenham um papel fundamental na consecução do nosso estudo anteriormente descrito. A investigação aprofundada das questões suscitadas possibilita ser realizada uma análise, desvelando nuances e perspectivas multifacetadas, enriquecendo, assim, nossa compreensão e auxiliando na identificação de padrões sutis.

Ademais, a interpretação dos dados por meio da análise de pesquisa desempenha um papel de extrema relevância. Esse processo tem como finalidade extrair *insights* essenciais que lançam luz sobre o fenômeno em estudo. Nesse contexto, a análise dos dados coletados visa alcançar uma melhor compreensão embasada por pensadores, reforçando, dessa forma, as conclusões da pesquisa anteriormente mencionada.

No que tange à execução prática deste estudo, optou-se por realizar um estudo de caso com base em levantamentos conduzidos por meio de entrevistas e observações, centrando-se na seleção amostral do estabelecimento gastronômico denominado "Paulo's Restaurante".

#### **5. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS**

##### **5.1. DISCUSSÕES**

Com base na consultoria prestada para a empresa Paulo's Restaurante e Pizzaria no ano de 2023, com o intuito para levantar as necessidades da empresa, por meio de diagnósticos e processos, para identificar soluções e recomendar ações de melhoria. Constatamos que os problemas como alta rotatividade, equipe desmotivada, baixo desejo de aprimorar e se profissionalizar estão colocando em risco o bem-estar da equipe e desfavorece o clima organizacional. Sendo assim, tomaram providências para elevar o espírito de equipe e tornar o clima harmônico.

Em prol da profissionalização da equipe, tomaram a medida de premiar aqueles que demonstrassem atitudes e certificados de melhorias em sua área ou novas áreas correlatas ao restaurante, incluíram benefícios e incentivaram os funcionários através de atitudes diárias para aguçar e unir a equipe, buscaram treinar e esclarecer a importância de cada

funcionário para assim impactar em ganhos futuros com funcionários motivados. A operação é grande e complexa abrangendo vários segmentos desde almoço por quilo, pratos *à la carte* até pizzas e porções. Faz-se notório a alta rotatividade, uma deficiência no planejamento estratégico analisando os pontos primordiais como por exemplo a determinação de diretrizes organizacionais.

O ponto focal que explorado foi o alto *turnover* acarretando uma baixa perspectiva de crescimento, contratações equivocadas, falta de reconhecimento e uma cultura organizacional tóxica. E outro ponto focal visualizado é baixa produtividade trazendo como consequências diretamente relacionado a rotatividade, assim como aos atrasos nas tarefas por conta do acúmulo das mesmas, queda dos padrões de qualidade de produtos e serviços, os danos financeiros e à imagem da empresa podem enfraquecer diante ao mercado.

## 5.2. RESULTADOS

A pesquisa em questão está ancorada em uma indagação orientadora, cujo propósito é apresentar soluções para a problemática central, que é a elevada taxa de rotatividade de pessoal. Observou-se que o alto índice de *turnover* acarreta diversas questões, tais como custos substanciais, impactos adversos sobre os colaboradores que permanecem na organização, gerando apreensão sobre a possibilidade de também deixar a empresa e, adicionalmente, prejudica o crescimento da organização no mercado. Isso ocorre devido ao tempo demandado para a contratação de novos colaboradores, o que interfere no cumprimento das metas organizacionais.

Ademais, considerando a relevância intrínseca do setor gastronômico para a economia brasileira, e conforme anteriormente citado com base em dados da Jucesp, observou-se um aumento significativo na criação de novos estabelecimentos nos anos de 2021 e 2022. Esse crescimento reforça ainda mais a importância desse setor. Portanto, torna-se imperativo abordar e resolver a problemática em questão, a fim de garantir a contínua expansão e prosperidade desta área em crescimento.

Nesse contexto, os resultados obtidos direcionam-se para melhorias na esfera estratégica. Como já mencionado anteriormente, conforme Hitt et al. (2011, p. 6) argumenta, a administração estratégica engloba um conjunto abrangente de compromissos, escolhas e medidas essenciais para que uma empresa alcance uma vantagem competitiva e obtenha retornos superiores à média. Entretanto, a alta rotatividade de pessoal gera um cenário oposto ao que Hitt havia afirmado previamente.

Em resposta a essa problemática, sugerimos a implementação de um plano de carreira e um programa de benefícios, visando fortalecer a ideia apresentada por Steiner e Miner (1981), na qual se ressalta a importância do alinhamento do propósito da organização com os programas e métodos para alcançar as metas organizacionais. Nesse sentido, reconhecemos a necessidade de adotar uma perspectiva holística, considerando também o ponto de vista dos colaboradores, a fim de resolver o problema de maneira mais eficaz, com foco na melhoria do clima organizacional e no aumento da produtividade.

Reafirmando a premissa de Mintzberg et al. (2000, p. 13), ilustrada na obra "Os Cegos e o Elefante" - como mencionado anteriormente - e também de acordo com o sociólogo francês Émile Durkheim, que compara a sociedade a um corpo biológico no qual cada órgão desempenha uma função específica, destacamos que, para o pleno funcionamento do conjunto, é essencial que todas as partes desse organismo cumpram suas funções adequadamente. No entanto, a problemática da rotatividade nas organizações prejudica o desempenho eficaz desse organismo.

Para solucionar a questão em análise no âmbito desta pesquisa, com o intuito de aprimorar a produtividade e otimizar o ambiente organizacional dos restaurantes, tornou-se imperativo recorrer à abordagem de dois renomados estudiosos e suas respectivas teorias. Referimo-nos a Frederick Herzberg, cuja contribuição se delinea na Teoria dos Dois Fatores, e a Abraham Maslow, que elaborou a Hierarquia das Necessidades.

Em primeiro plano, a aplicação da teoria dos dois fatores de Herzberg à indústria de restaurantes constitui um enfoque sólido para enfrentar o desafio da alta rotatividade de funcionários. Em consideração aos estabelecimentos gastronômicos, é imperativo inicialmente abordar os fatores higiênicos, que têm o potencial de gerar insatisfação entre os colaboradores. Nesse contexto, é crucial reavaliar e ajustar os níveis salariais para torná-los mais competitivos em relação ao mercado e oferecer benefícios como seguro de saúde e descontos em refeições, como medida atrativa para reter e atrair talentos. Além disso, melhorar as condições de trabalho, reduzindo o estresse e fornecendo treinamento apropriado, bem como criar um ambiente de apoio, são passos cruciais para elevar a satisfação dos funcionários. É fundamental também mitigar conflitos interpessoais por meio do treinamento em habilidades de comunicação e resolução de conflitos, promovendo uma cultura de respeito e colaboração, e rever políticas internas que possam ser percebidas como injustas, visando à promoção da equidade e transparência.

Paralelamente, os fatores motivacionais demandam uma atenção vigorosa. Dentre esses elementos, destaca-se a necessidade de fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional aos colaboradores, por meio de treinamentos contínuos e programas de promoção interna, a fim de demonstrar claramente as perspectivas de crescimento dentro da organização. O reconhecimento e a recompensa pelo desempenho devem ser implementados eficazmente, celebrando conquistas individuais e coletivas. Ademais, é de suma importância delegar responsabilidades e atribuir autonomia aos colaboradores, de modo que se sintam valorizados e engajados em suas funções. Transmitir o significado do trabalho no contexto do restaurante, como contribuição para a satisfação dos clientes, pode tornar as tarefas mais significativas para a equipe. Finalmente, promover oportunidades de progresso na carreira, identificando e incentivando funcionários talentosos para cargos de liderança e desenvolvendo programas de capacitação, é uma abordagem eficaz para mitigar a rotatividade.

Em segundo plano, para enfrentar a persistente problemática da elevada rotatividade de pessoal no setor de restaurantes, é de suma importância que se adote uma abordagem estruturada baseada na teoria da pirâmide de Maslow. A compreensão e atendimento progressivo das necessidades dos funcionários são cruciais para a retenção de talentos. O caminho para tal empreendimento começa pelas necessidades fisiológicas, assegurando que os colaboradores tenham acesso a refeições adequadas e horários de trabalho que permitam o necessário descanso. Além disso, a disponibilização de uniformes e equipamentos de proteção pessoal contribui de maneira significativa para a satisfação das necessidades básicas dos trabalhadores.

Avançando na pirâmide, as necessidades de segurança devem ser atendidas por meio da oferta de contratos de trabalho estáveis, um ambiente de trabalho seguro e benefícios como seguro de saúde. A capacitação em segurança alimentar e a familiarização com procedimentos de emergência são igualmente vitais para a tranquilidade dos funcionários e o desempenho eficaz de suas funções.

Na esfera das necessidades sociais ou de pertencimento, a promoção de um ambiente de trabalho amistoso e a estimulação de relacionamentos interpessoais na equipe desempenham um papel fundamental. A organização de atividades sociais e a criação de oportunidades para interações positivas reforçam o senso de pertencimento e perturbações interpessoais, criando um ambiente mais harmonioso.

Simultaneamente, para satisfazer as necessidades de estima dos colaboradores, é imprescindível o reconhecimento do desempenho excepcional e a oferta de chances de crescimento profissional. Isso se traduz na fortificação da autoestima e no sentimento de valorização por parte dos funcionários.

Por fim, a autorrealização, último degrau da pirâmide de Maslow, pode ser atingida através da promoção do desenvolvimento profissional, proporcionando treinamento contínuo e oportunidades de crescimento dentro da organização. Isso inclui a elaboração de planos de carreira sólidos e a fomentação da inovação no ambiente de trabalho.

Em síntese, a aplicação das teorias de Herzberg e Maslow oferece um sólido alicerce para enfrentar o desafio da alta rotatividade nos estabelecimentos gastronômicos. Ao aprimorar os fatores higiênicos e motivacionais, visando à prevenção da insatisfação e ao estímulo da motivação dos colaboradores, os restaurantes podem criar um ambiente de trabalho mais gratificante e incentivador. Isso não apenas auxilia na retenção de talentos valiosos, mas também melhora a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos clientes, tornando-se um investimento estratégico para o sucesso a longo prazo desses estabelecimentos. Ao abordar sistematicamente as necessidades dos funcionários, desde as básicas até as aspirações de autorrealização, os restaurantes não apenas retêm talentos preciosos, mas também elevam a qualidade do serviço prestado, proporcionando uma experiência mais satisfatória aos clientes e consolidando o sucesso a longo prazo do estabelecimento.

Por fim, como complemento às sugestões anteriormente apresentadas, propomos a implementação de um plano de contingência financeira. Essa medida visa antecipar e enfrentar possíveis cenários adversos que possam prejudicar a organização em um futuro próximo. Além disso, sugerimos a padronização de técnicas, levando em consideração todo o conteúdo previamente discutido. Por meio dessa abordagem padronizada, busca-se otimizar de forma eficaz o uso do tempo, direcionando-o prioritariamente para a concretização dos objetivos organizacionais. Isso proporcionará uma maior resiliência à organização diante de desafios financeiros e um maior alinhamento na busca por metas e resultados.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No estudo realizado é possível notar que a alta rotatividade é um desafio a ser superado pelas empresas em diversos ramos, pois é a causa raiz de muitos problemas, por exemplo, baixa produtividade, falta de interesse, clima organizacional afetado, falta de perspectiva de crescimento, afetando assim a organização como um todo. Em suma, investir em um ambiente de trabalho positivo, promover a profissionalização da equipe e criar estratégias sólidas podem ajudar a lidar com esse problema. No caso do restaurante Paulo's, medidas foram implementadas visando melhorar o clima organizacional e promover o comprometimento dos colaboradores. Essas ações podem resultar em funcionários mais motivados e engajados, trazendo benefícios para o crescimento do restaurante e fortalecendo o setor de restaurantes como um todo. É essencial que as empresas do setor alimentício enfrentem esses desafios para garantir seu crescimento contínuo e contribuir para a economia brasileira, que depende em grande parte desse setor.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomendamos a realização de estudos semelhantes em diferentes restaurantes e regiões do Brasil, a fim de obter uma visão mais abrangente do problema do turnover. Além disso, aprofundar a análise das estratégias de retenção de talentos e sua eficácia pode ser uma direção valiosa para pesquisas subsequentes.



## 7. REFERÊNCIAS

CARVALHO, L. A.; PRADO, A. P. (2018). **A influência da motivação no desempenho dos funcionários**: um estudo de caso em um restaurante. Revista de Gestão e Negócios.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

**Compromisso nas Organizações**: Sabedoria Acumulada e Novas Direções. Reino Unido: Taylor & Francis, 2012.

CONGRESSO DA SOCIEDADE PORTUGUESA DE ENFERMAGEM DE SAÚDE MENTAL. **Informação e Saúde Mental**: Atas do III. (n.d.). (n.p.). III Congresso SPESM, 2011.

CRESWELL, John. **Pesquisa Qualitativa e Projeto**: Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais. 4ª ed. Sage Publications, 2013.

GEORGE A. Steiner; MINER Jonh B. **Política e Estratégia Administrativa**. Interciência, 1981.

HERZBERG, F. **A motivação para o trabalho**. São Paulo: Atlas, 1959.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização: Conceitos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MASLOW, A. **Uma teoria da motivação humana**. In: Motivação e personalidade. Rio de Janeiro: Editora Abril, 1943.

Mercado de Restaurante: Um Setor em Crescimento. BuyCo, 2023. Disponível em: <<https://buyco.com.br/mercado-de-restaurantes/#:~:text=Esse%20setor%20movimenta%20em%20torno,casa%20cresceram%20140%25%20no%20Brasil>>. Acesso em: 28 de agosto de 2023.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Evaluation and Research Methods**. 3ª ed. Sage Publications, 2002.

Paulo Solmucci: “Trabalhamos para aumentar a vida média dos estabelecimentos”. Bares&Restaurantes, 2023. Disponível em:

<<https://abrasel.com.br/revista/entrevistas/paulo-solmucci-a-gente-trabalha-para-aumentar-a-vida-media-dos-estabelecimentos/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2023.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2019.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Brasil: Artmed, 2008.