

GESTÃO SUSTENTÁVEL E REDUÇÃO DA ROTATIVIDADE:
Estudo de Caso no Rossini Steak House

SUSTAINABLE MANAGEMENT AND TURNOVER REDUCTION:
A Case Study at Rossini Steak Hou

Luis Angelo Demozzi Rossini¹
Dr. João Conrado De Amorim Carvalho²

RESUMO

Analisar a gestão sustentável e as estratégias de valorização de pessoas no Rossini Steak House, identificando desafios relacionados à rotatividade de funcionários, ao descarte de resíduos e à eficiência operacional. Coletar dados por meio de visitas in loco, observação direta, conversas com gestores e colaboradores, além de levantamento de referências bibliográficas e estatísticas do setor. Identificar práticas críticas, como ausência de coleta seletiva e falta de programas de integração e reconhecimento, destacando a proposta de implantação da coleta seletiva, programas de treinamento e ações de valorização da equipe. Observar os impactos esperados na redução do turnover, melhoria do clima organizacional e fortalecimento da imagem do restaurante. Concluir que a implementação dessas estratégias promove sustentabilidade ambiental, eficiência operacional e valorização dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão sustentável, rotatividade de funcionários, valorização de pessoas, eficiência operacional, restaurante.

ABSTRACT

Analyze sustainable management and employee valuation strategies at Rossini Steak House, identifying challenges related to staff turnover, waste disposal, and operational efficiency. Collect data through on-site visits, direct observation, interviews with managers and employees, and a review of bibliographic references and sector statistics. Identify critical practices, such as lack of selective waste collection and absence of integration and recognition programs, highlighting the proposal to implement selective collection, training programs, and employee appreciation initiatives. Observe the expected impacts on reducing turnover, improving organizational climate, and strengthening the restaurant's image. Conclude that implementing these strategies promotes environmental sustainability, operational efficiency, and employee appreciation.

Keywords: Sustainable management, employee turnover, employee appreciation, operational efficiency, restaurant.

¹ Acadêmico

² Orientador

1 INTRODUÇÃO

O setor de alimentação fora do lar representa um dos ramos mais dinâmicos da economia brasileira, exigindo dos gestores atenção constante não apenas à qualidade do serviço, mas também à administração de recursos humanos e práticas sustentáveis. Nesse contexto, o Rossini Steak House, localizado no bairro Calhau, em São Luís, apresenta desafios que comprometem tanto sua eficiência operacional quanto sua imagem institucional: o descarte inadequado de resíduos recicláveis e a alta rotatividade de funcionários.

Segundo a Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2024), a rotatividade no setor de bares e restaurantes ultrapassa 70%, o que demonstra que o problema não é isolado, mas uma realidade do segmento. No campo ambiental, dados do IBGE (2024) mostram que apenas 60,5% dos municípios brasileiros possuem programas de coleta seletiva, o que reforça a importância de práticas internas de sustentabilidade, principalmente de empresa

O presente estudo busca compreender quais estratégias de gestão sustentável e valorização de pessoas podem ser aplicadas para reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho socioambiental no Rossini Steak House. Parte-se da hipótese de que a ausência de práticas de reciclagem resulta em desperdício de recursos financeiros e prejuízo à imagem socioambiental do restaurante; que a alta rotatividade de funcionários decorre da falta de valorização, reconhecimento e interação entre os colaboradores; e que a implantação de programas de integração e reconhecimento, aliada à coleta seletiva, pode reduzir o turnover em até 20% e gerar receita extra por meio da reciclagem.

A elaboração deste estudo justifica-se pela crescente relevância da gestão sustentável e da administração de recursos humanos no setor de alimentação fora do lar, especialmente em estabelecimentos de médio porte como o Rossini Steak House. A combinação entre descarte inadequado de resíduos recicláveis e elevada rotatividade impacta diretamente o desempenho operacional, os custos internos e a reputação organizacional, tornando essencial a busca por soluções integradas.

Do ponto de vista ambiental, a falta de práticas estruturadas de reciclagem representa não apenas desperdício de materiais com valor comercial, mas também incoerência com a demanda por responsabilidade socioambiental, influenciando o comportamento do consumidor e o posicionamento competitivo das empresas. Sob a perspectiva da gestão de pessoas, a rotatividade elevada provoca retrabalho, custos de treinamento, perda de produtividade e descontinuidade no padrão de atendimento,

aspectos críticos para um restaurante cujo diferencial está na experiência do cliente. Estudos recentes indicam que ambientes que promovem reconhecimento, integração e valorização profissional apresentam índices significativamente menores de turnover, reforçando a necessidade de investigar como essas práticas podem ser aplicadas no Rossini Steak House.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Sobre a área

O Rossini Steak House está localizado em uma área privilegiada do bairro Calhau, em São Luís, caracterizada por forte circulação de moradores, turistas e profissionais em busca de gastronomia diferenciada. O estabelecimento atende a um público diversificado: durante o horário de almoço, recebe majoritariamente clientes das classes média e alta, motivados pela qualidade do cardápio e ambiente confortável; já no período noturno, a frequência aumenta entre clientes da classe média baixa, atraídos pelo custo-benefício e pela variedade de opções do menu. Essa dinâmica influencia diretamente a gestão do restaurante, exigindo flexibilidade operacional, adequação na formação de preços e equipes bem treinadas para lidar com diferentes expectativas de atendimento.

Apesar da boa reputação construída ao longo dos anos, especialmente no que se refere à excelência do atendimento, à infraestrutura moderna e à experiência gastronômica, o Rossini enfrenta desafios estruturais que comprometem sua eficiência e competitividade. Um dos principais problemas identificados é o descarte inadequado de resíduos recicláveis, que são misturados ao lixo comum, perdendo-se materiais que poderiam ser reaproveitados ou gerar receita adicional por meio da reciclagem. Essa prática não apenas aumenta o impacto ambiental, mas também contraria a crescente demanda dos consumidores por empresas comprometidas com a sustentabilidade.

Outro ponto crítico é a alta rotatividade de funcionários, que representa um custo elevado e contínuo. A substituição frequente de colaboradores implica gastos com recrutamento, capacitação, adaptação de novos membros e perda temporária de produtividade. Além disso, a instabilidade da equipe afeta diretamente a qualidade do atendimento e a experiência do cliente, aspectos essenciais para a fidelização e para a consolidação da marca no mercado gastronômico local.

Diante desse cenário, torna-se indispensável a realização de um estudo que

uma práticas de gestão sustentável a estratégias eficazes de gestão de pessoas. A identificação das causas do turnover, a implementação de políticas de valorização, reconhecimento e integração, bem como a inserção de práticas responsáveis de manejo de resíduos, podem contribuir para a melhoria dos indicadores financeiros e socioambientais do restaurante. Assim, o contexto institucional do Rossini Steak House justifica plenamente a necessidade de uma intervenção acadêmica que forneça diagnósticos e proponha melhorias capazes de fortalecer sua eficiência, competitividade e compromisso com a responsabilidade socioambiental.

2.2 A importância da sustentabilidade

A literatura evidencia que a insatisfação com o clima organizacional, a ausência de comunicação interna e a falta de incentivos são fatores diretamente associados à saída recorrente de colaboradores. Além disso, a adoção de práticas sustentáveis aliadas a políticas eficazes de gestão de pessoas pode gerar vantagens competitivas, melhorando a imagem institucional, otimizando recursos e fortalecendo o engajamento da equipe. Considerando que o Rossini Steak House atua em um mercado altamente competitivo e com exigência por qualidade e responsabilidade socioambiental, torna-se pertinente compreender os fatores que alimentam esses desafios e apontar ações viáveis de melhoria. Por fim, o estudo se justifica pela possibilidade de oferecer contribuições práticas ao estabelecimento e gerar conhecimento aplicável a outros negócios do setor, promovendo uma gestão mais eficiente, humana e ambientalmente responsável.

Oliveira e Mafra (2019) destacam que a adoção de ações ambientais em restaurantes comerciais gera benefícios tanto operacionais quanto de imagem institucional, enquanto Carvalho e Gomes (2022) demonstram que práticas adequadas de gestão de pessoas contribuem para a redução do turnover e a melhoria da produtividade.

Do ponto de vista social, iniciativas voltadas à sustentabilidade e à retenção de funcionários impactam positivamente a comunidade local, seja pela geração de empregos estáveis, seja pela redução de resíduos no meio ambiente. Para o aluno-pesquisador, este trabalho representa a oportunidade de aplicar conceitos estudados ao longo da graduação em Administração, aproximando teoria e prática em um caso real. Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo é propor estratégias que unam práticas sustentáveis e gestão de pessoas, visando reduzir a rotatividade e fortalecer

a responsabilidade ambiental no Rossini Steak House. Entre os objetivos específicos estão implementar a coleta seletiva com lixeiras identificadas no restaurante; firmar parceria com cooperativas locais de reciclagem para destinação correta dos resíduos; diagnosticar as principais causas da rotatividade por meio de conversas com a equipe; criar um programa de integração para novos colaboradores; e desenvolver ações de reconhecimento e valorização da equipe, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e eficiente.

Dessa forma, compreender as causas desses problemas e propor estratégias de melhoria pode contribuir não apenas para a redução de custos e o aumento da eficiência, mas também para fortalecer o posicionamento do restaurante como um negócio comprometido com a sustentabilidade e a valorização de seus colaboradores

3 METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, por se tratar de um estudo que busca compreender fenômenos organizacionais a partir da experiência real dos indivíduos envolvidos e das práticas observadas no ambiente de trabalho. Essa abordagem possibilitou identificar, com maior profundidade, aspectos subjetivos e operacionais relacionados à gestão sustentável e aos fatores que influenciam a rotatividade no Rossini Steak House. Para isso, foram realizadas visitas in loco ao restaurante com o objetivo de observar rotinas, processos e interações entre colaboradores, gestores e clientes.

As informações foram coletadas por meio de observação direta não participante, permitindo registrar comportamentos, fluxos de trabalho, descarte de resíduos, dinâmica de atendimento e clima organizacional sem interferir no cotidiano da equipe. Também foram realizadas conversas informais com gestores, funcionários e auxiliares de limpeza, com o intuito de obter percepções espontâneas sobre dificuldades, expectativas e fatores motivacionais. Apesar de não configurarem entrevistas formais, tais conversas ofereceram dados relevantes para o entendimento das causas da rotatividade e das lacunas existentes na gestão de resíduos.

Além dos dados coletados no campo, foram consultadas referências bibliográficas relacionadas à gestão sustentável, gestão de pessoas, motivação, clima organizacional, reciclagem e rotatividade no setor de alimentação fora do lar. Estatísticas de instituições como Associação Nacional de Restaurantes (ANR), IBGE e Sebrae também foram utilizadas para contextualizar os resultados e comparar a realidade do Rossini Steak House com tendências nacionais. Essas fontes ajudaram

a fundamentar teoricamente a análise e a validar as observações realizadas durante o estudo.

O estudo foi conduzido a partir de uma análise interpretativa, que consistiu em relacionar as práticas observadas no restaurante com conceitos da literatura científica e com os desafios reais enfrentados pelo estabelecimento. A partir dessa triangulação entre observações, relatos e referências teóricas, foi possível identificar as principais fragilidades da gestão e propor alternativas aplicáveis ao contexto local, como programas de integração de funcionários, estratégias de reconhecimento e implementação de um sistema organizado de coleta seletiva. Assim, a metodologia adotada permitiu compreender a realidade do Rossini Steak House de forma holística, oferecendo subsídios para a construção de soluções viáveis e alinhadas à sua dinâmica operacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise foi elaborada com base nas fragilidades identificadas durante o estudo e fundamentada em práticas recomendadas de gestão sustentável e gestão de pessoas. As ações propostas têm caráter estratégico e objetivo, visando melhorar tanto a performance socioambiental quanto o clima organizacional do Rossini Steak House, contribuindo para a redução da rotatividade e para o fortalecimento da imagem institucional.

A sustentabilidade corporativa tornou-se um tema central na gestão de empresas, incluindo o setor de alimentação fora do lar, onde práticas responsáveis impactam diretamente a imagem e a operação do negócio. Segundo Elkington (1997), a abordagem Triple Bottom Line propõe que empresas considerem simultaneamente os aspectos econômicos, ambientais e sociais, promovendo a eficiência e a responsabilidade ambiental. Restaurantes que adotam práticas sustentáveis, como a coleta seletiva e o uso consciente de recursos, podem reduzir custos e melhorar seu posicionamento competitivo. Além disso, consumidores estão cada vez mais atentos à responsabilidade socioambiental, o que reforça a necessidade de políticas internas estruturadas. Nesse contexto, a implementação de estratégias de gestão sustentável não é apenas ética, mas estratégica para a sobrevivência e crescimento do negócio.

A rotatividade de funcionários representa um desafio crítico para restaurantes, afetando a produtividade e a qualidade do serviço. De acordo com Dessler (2020), altos índices de turnover estão frequentemente relacionados à falta de reconhecimento, oportunidades de crescimento e comunicação interna deficiente. No

setor de bares e restaurantes, a rotatividade pode ultrapassar 70%, conforme dados da Associação Nacional de Restaurantes (ANR, 2024). Isso implica custos diretos com treinamento e indiretos com perda de clientes e redução da eficiência operacional. Portanto, políticas de valorização de pessoas, como programas de integração, feedbacks constantes e reconhecimento do desempenho, são essenciais para reduzir a saída de colaboradores e fortalecer o clima organizacional.

A primeira intervenção diz respeito à adoção de um sistema estruturado de coleta seletiva. Propõe-se a instalação de lixeiras identificadas por cores em áreas estratégicas — cozinha, área de preparo, bar e salão — de forma a facilitar a separação de recicláveis como plástico, vidro, metal e papel. A criação de um protocolo simples de descarte, aliado a treinamentos rápidos para a equipe, garantirá que os resíduos sejam separados corretamente ao longo da rotina de trabalho. Sugere-se ainda o estabelecimento de parceria com cooperativas locais de reciclagem, o que reduz o impacto ambiental, diminui o volume de lixo enviado ao aterro e pode gerar receita estimada em torno de R\$ 1.000,00 mensais por meio da venda de materiais recicláveis. Além disso, a adoção da coleta seletiva fortalece o posicionamento do restaurante como empreendimento sustentável, atendendo às demandas crescentes dos consumidores por responsabilidade socioambiental.

Para reduzir a rotatividade, recomenda-se a criação de um Programa de Integração para Novos Colaboradores, composto por apresentação institucional, treinamento prático das funções, acompanhamento por um funcionário experiente e avaliações semanais no primeiro mês. A literatura mostra que os primeiros 30 dias são decisivos para a permanência do colaborador, e o apoio inicial reduz sensações de insegurança e desorientação.

Além disso, propõe-se a implementação de práticas de valorização e reconhecimento, como o Funcionário do Mês, metas coletivas com pequenas recompensas, feedbacks periódicos e elogios formais. A valorização contribui para o sentimento de pertencimento, reduz estresse e aumenta o engajamento. Tais estratégias, quando aplicadas de modo contínuo, ajudam a diminuir índices de turnover e fortalecem a relação entre equipe e gestão.

O clima organizacional influencia diretamente o desempenho e a permanência dos colaboradores. Assim, recomenda-se a realização mensal de reuniões de escuta ativa, nas quais os funcionários possam expressar dificuldades, sugerir melhorias e participar da construção das soluções internas. Esse processo amplia a comunicação interna, promove transparência e fortalece a confiança entre liderança e equipe.

Também se sugere a aplicação semestral de uma pesquisa de clima simples e objetiva, permitindo avaliar fatores como motivação, satisfação, relacionamento interpessoal e condições de trabalho. O acompanhamento contínuo desses indicadores possibilita intervenções rápidas e evita que pequenos problemas evoluam para conflitos ou pedidos de desligamento.

Para solucionar os principais desafios enfrentados pelo Rossini Steak House — especialmente a rotatividade elevada e a ausência de práticas sustentáveis — foi elaborado um Plano de Ação baseado na metodologia 5W2H. Essa ferramenta permite organizar as intervenções de forma objetiva, clara e eficiente, detalhando exatamente o que será feito, por que será realizado, onde ocorrerá, quando será implementado, quem será responsável, como será executado e qual será o custo estimado. Assim, é possível estruturar um conjunto de estratégias práticas que possam ser aplicadas à realidade do restaurante, garantindo melhores resultados organizacionais. A seguir, apresenta-se a tabela com as ações propostas.

Tabela 1– Plano de Ação 5W2H para o Rossini Steak House

Ação	What (O que?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Responsável?)	How (Como?)	How Much (Custo?)
1. Implantação da Coleta Seletiva	Implementar coleta seletiva e parceria com cooperativa	Reduzir impacto ambiental, gerar receita e melhorar imagem sustentável	Cozinha, bar, salão, depósito	30 dias	Gerência geral, chef, supervisor	Instalar lixeiras coloridas, treinar equipe, firmar parceria com cooperativa	R\$ 700,00 (investimento inicial); retorno médio de R\$ 1.000/mês
2. Programa de Integração e Treinamento	Criar programa de integração e treinamento inicial	Reduzir turnover, melhorar adaptação e desempenho	Salão, cozinha e setores operacionais	Início em 15 dias; contínuo	RH, supervisores, funcionários padrinhos	Manual do colaborador, treinamento prático, acompanhamento nas primeiras semanas	R\$ 300,00
3. Programa de Reconhecimento	Funcionário do mês, feedbacks e recompensas simbólicas	Aumentar motivação e engajamento	Todos os setores; mural interno e mídias	Início em 30 dias; mensal	Gestor geral e supervisores	Criar critérios, premiar mensalmente, dar visibilidade às conquistas	R\$ 100,00/mês
4. Reuniões	Reuniões	Identificar	Área administrativa	Reuniões	Gerência geral e	Roda de conversa,	Custo zero

de Escuta Ativa e Pesquisa de Clima	mensais e pesquisa de clima semestral	problemas, melhorar comunicação e clima	ativa ou salão	mensais; pesquisa semestral	supervisores	registro de sugestões, aplicação de questionário	
--	---------------------------------------	---	----------------	-----------------------------	--------------	--	--

A implementação do plano de ação apresentado permite ao Rossini Steak House adotar uma postura mais estratégica e integrada, alinhando sustentabilidade ambiental, gestão de pessoas e eficiência operacional. As ações propostas são de baixo custo, mas possuem alto potencial de impacto, especialmente na redução da rotatividade, melhoria do clima de trabalho e fortalecimento da imagem do restaurante perante clientes e colaboradores.

Ao executar essas etapas de forma contínua, o restaurante poderá consolidar processos internos mais sólidos, promover um ambiente de trabalho saudável e construir uma cultura organizacional mais engajada e comprometida com práticas responsáveis. Com essas ações integradas, o Rossini Steak House poderá alinhar desempenho econômico, responsabilidade ambiental e valorização humana, garantindo maior competitividade e posicionamento estratégico no mercado de alimentação fora do lar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado no Rossini Steak House evidenciou que os problemas de rotatividade e ausência de práticas sustentáveis não são apenas falhas operacionais, mas sim fatores que comprometem diretamente o desempenho organizacional, a qualidade do atendimento e a imagem institucional do restaurante. A análise mostrou que a falta de integração dos colaboradores, a ausência de reconhecimento e a inexistência de um sistema estruturado de gestão de resíduos contribuem tanto para custos elevados quanto para a perda de eficiência e competitividade.

A partir desse diagnóstico, foi possível propor ações estratégicas fundamentadas na metodologia 5W2H, envolvendo desde a implantação da coleta seletiva até programas de integração, valorização e escuta ativa. As intervenções sugeridas são viáveis, de baixo investimento e capazes de gerar benefícios expressivos, como a redução do turnover, melhorias no clima organizacional, aumento da produtividade e fortalecimento da responsabilidade socioambiental do restaurante.

Além disso, a adoção de práticas sustentáveis, como a coleta seletiva e a parceria com cooperativas locais, contribui não apenas para a preservação ambiental,



mas também para a geração de receita adicional, criando um ciclo positivo entre eficiência econômica e responsabilidade social. Já as ações voltadas aos colaboradores reforçam a importância da gestão humana como elemento central para a continuidade e o sucesso do negócio.

Portanto, conclui-se que a implementação das ações propostas apresenta potencial significativo para transformar o ambiente de trabalho, otimizar processos e consolidar o Rossini Steak House como uma empresa comprometida com a sustentabilidade e a valorização das pessoas. Dessa forma, o restaurante tende não apenas a melhorar sua performance interna, mas também a fortalecer sua reputação diante de um mercado cada vez mais exigente e consciente.

REFERÊNCIAS

- ANR – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE RESTAURANTES. **Rotatividade em** CARVALHO, L.; GOMES, R. **Gestão de pessoas e redução do turnover: estratégias para aumento da produtividade.** Revista Brasileira de Administração, v. 22, n. 3, p. 45–60, 2022.
- CARVALHO, M. C. S.; GOMES, S. C. **Práticas de Gestão e o Desempenho de Restaurantes.** Revista de Administração em Organizações Sociais, Belém, v. 6, <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-11/ibge-605-dos-municipiostem-coleta-seletiva>>. Acesso em: 24 set. 2025.
<<https://anrbrasil.org.br/rotatividade-em-restaurantes-segue-acima-de-70-pelo-te-rceiro-ano-seguido-e-possivel-reverter/>>. Acesso em: 24 set. 2025.
2023: 60,5% dos municípios brasileiros têm coleta seletiva. Agência Brasil, 2024. Disponível em:
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 15. ed. São Paulo: Pearson, 2020.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business.** Gabriola Island: New Society Publishers, 1997.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Munic** n. 1, p. 45-62, 2022.
- OLIVEIRA, R. C.; MAFRA, R. **Ações de Sustentabilidade Ambiental na Gestão de Restaurantes Comerciais no Brasil: Uma Revisão.** Revista Sophia, Itajaí, v. 1, n. 2, p. 23-41, 2019.

OLIVEIRA, R.; MAFRA, R. **Sustentabilidade em restaurantes comerciais: impactos operacionais e institucionais.** Revista de Administração e Sustentabilidade, v. 5, n. 2, p. 78–94, 2019.

PORTER, M.; KRAMER, M. **Estratégia e sociedade:** o link entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa. Harvard Business Review Brasil, v. 89, n. 3, p. 62–77, 2011.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.