



PRINCIPAIS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE COLABORADORES EM UMA EMPRESA HOTELEIRA DO INTERIOR DE SÃO PAULO

Claudia Cobêro
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ e FAEX

WILLIAN PASSOS GONÇALVES
claudia.cobero@terra.com.br
FAQ

Resumo: A atividade hoteleira está relacionada à prestação de serviços de acomodação, alimentação, entretenimento e segurança aos hóspedes. Dada a sua importância, os hotéis, como empresas prestadoras de serviços, dependem de seus funcionários para o seu funcionamento. Na medida em que os colaboradores da empresa tornam-se sinônimo de vantagem competitiva, as organizações hoteleiras começam a perceber que a sua diferenciação está no seu capital intelectual, e que este precisa ser valorizado. Desta forma, a rotatividade de funcionários, como um fenômeno constante na hotelaria, deve ser administrada e minimizada, a fim de se reter o colaborador na empresa e de se alcançar os objetivos organizacionais. A gestão de pessoas na hotelaria pode criar um equilíbrio, por meio de estratégias, entre as necessidades da empresa e dos funcionários, de maneira que ambos encontrem sua satisfação. Diante do exposto, o presente trabalho buscou identificar as causas de rotatividade de funcionários em uma organização hoteleira. Por uma questão ética em pesquisa e com o objetivo de preservar a empresa e as pessoas envolvidas, o nome do hotel e dos entrevistados não será divulgado. Foi realizada, primeiramente, uma revisão da literatura. A abordagem utilizada na pesquisa foi a quantitativa, adotando-se como técnicas de coleta a entrevista com perguntas objetivas. Após a realização da pesquisa de campo, os dados foram submetidos a uma análise quantitativa, na qual emergiram categorias de análise que expressavam as causas de rotatividade do hotel investigado. Os principais resultados

revelaram que a rotatividade de funcionários está associada à frustração de expectativas dos colaboradores, prática de uma gestão amadora pela empresa, defasagem na política de recompensas oferecida, aspectos do ambiente de trabalho e desvalorização dos funcionários.

Palavras Chave: Rotatividade - Motivação - Diagnóstico - Hotelaria -



1 – INTRODUÇÃO

A competitividade entre as empresas prestadoras de serviços está cada vez mais acirrada devido à globalização, fazendo com que estas empresas repensem sobre seu planejamento estratégico. Isto se deve a determinadas transformações que vem ocorrendo ao longo dos anos, nos âmbitos tecnológico, científico e cultural nas sociedades (SERRA, 2005).

O público consumidor está mais exigente, são responsáveis por melhorar os padrões de bens e serviços, pelo fato de existir uma grande variedade e quantidade de ofertas neste mercado. As novas tecnologias da informação, como a televisão e a internet, estão permitindo que os consumidores tenham acesso às informações de forma instantânea. Essa revolução da comunicação levou o consumidor à possibilidade de adquirir conhecimento e esclarecimento tanto sobre o bem/serviço que desejam, quanto sobre o fornecedor, ampliando o seu poder de escolha (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

A alta rotatividade de colaboradores nos diferentes setores de um hotel é frequente na maioria das organizações hoteleiras, o que prejudica a manutenção de um serviço de qualidade (MOBLEY, 1992). O papel da gestão de pessoas nas organizações é adotar estratégias que visem manter seus funcionários satisfeitos a fim de evitar o absenteísmo e a rotatividade de colaboradores.

Ao valorizar o capital humano, seus potenciais e competências a organização tende a diminuir um índice chamado *turnover* que se refere à função de desligamento de um colaborador. Dedicar uma atenção especial às políticas de gestão de pessoas se torna uma opção importante para realizar uma reestruturação organizacional, aumentando a satisfação do colaborador o que conseqüentemente através de seus serviços prestados com qualidade, garantem o contentamento e o crescimento dos clientes.

De maneira que a busca pela satisfação do capital humano nas organizações deve ser prioridade, pois a qualidade de seus serviços e produtos se dá através de seus colaboradores. Segundo Chiavenato (2010), elas não existem sem as pessoas, e precisam delas para operar e funcionar adequadamente. A satisfação do capital humano pode proporcionar a empresa, alto desempenho e produtividade, e menores impactos negativos, como o absenteísmo e a rotatividade.

O desligamento de colaboradores decorrentes do descontentamento com as políticas organizacionais prejudicam de forma direta suas operações. As perdas de talentos provenientes desta rotatividade podem vir a causar diversos sintomas de desequilíbrio empresarial com a insatisfação de clientes, proporcionando vantagens aos competidores, que conseguem oferecer a esses talentos melhores condições para desempenhar o seu trabalho, o que desencadeia um melhor rendimento em suas atividades, aumentando o desempenho e a lucratividade das empresas em que atuam.

Sendo necessária a manutenção de colaboradores na empresa hoteleira, de forma a conquistar altos padrões de qualidade de serviço, este trabalho busca responder a seguinte questão: quais são as principais causas da rotatividade de colaboradores em um hotel do interior de São Paulo?

O objetivo geral pretende investigar as principais causas da rotatividade de funcionários em um hotel do interior de São Paulo. Para alcançar o objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos: Obter informações sobre a empresa adotada como objeto de estudo; Identificar a natureza do desligamento do funcionário (voluntário/involuntário); Compreender as razões que acarretaram o desligamento do

funcionário; Calcular o índice de *turnover* mensal no período de 01 ano, especificamente de julho de 2014 a julho de 2015; Identificar a natureza do desligamento do colaborador; Compreender as razões que acarretaram o desligamento do colaborador.

A justificativa da pesquisa está pautada na importância da adoção de estratégias na gestão de pessoas, pelas empresas hoteleiras, que visem à satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Ela pode evitar a alta rotatividade nos setores do hotel e, conseqüentemente, promover positivamente a qualidade do serviço prestado.

1.1 – OBJETO DE ESTUDO

A empresa analisada atua no ramo hoteleiro há 32 anos, e a trataremos nesta pesquisa como Hotel X. Foi inaugurada em 1987, por uma família tradicional da região do circuito das águas paulista, desde então manteve seu padrão como empresa familiar. Localizada na cidade de Serra Negra, a 160 km da capital do estado de São Paulo e a 13 km do centro da cidade.

Conta com uma infraestrutura de trinta e sete chalés, e dois confortáveis alojamentos, além de uma ampla área de lazer com duas piscinas, sendo uma climatizada. Possui ainda onze quadras de tênis, *wi-fi*, lago para pesca, churrasqueira, salão de festas e salão de jogo.

Possui uma equipe profissional de monitoria para entretenimento de todas as faixas etárias. Atualmente a empresa dispõe de um quadro de 12 colaboradores registrados e quatro terceirizados para serviços em alta temporada.

O *marketing* da empresa é realizado através de seu *site*, anúncios em jornais e revistas. O destaque para a demanda de hóspedes são as quadras de tênis e toda estrutura voltada para o esporte, sediando campeonatos, palestras e clínicas de treinamento.

Seu *marketing* é efetuado pelo boca a boca e patrocínios para festas de bairros, devido seus principais clientes morar na zona rural, a empresa visa o bom atendimento ao público e facilidade em seus pagamentos com taxas de juros bem reduzidas em alguns pontos não são nem cobradas.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

O capital humano pode garantir maior diferenciação ao empreendimento, pois é pautado em aspectos intangíveis, de difícil imitação; como qualidade no atendimento, conhecimento organizacional, valores do ambiente empresarial, entre outros (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Elementos tangíveis, como estrutura organizacional, são facilmente copiados, portanto, não podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva sustentável (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Dessa maneira é imprescindível nas organizações a valorização do capital humano.

Um hotel tem por função essencial acomodar as pessoas que estão longe de casa e atender as suas necessidades básicas. Eles desempenham um papel importante, pois através de suas instalações, contribuem para a produção total de bens e serviços de um país (INGRAM; MEDLIK, 2000). Desde o surgimento dos primeiros meios de hospedagem, a prestação de serviços está relacionada às pessoas (funcionários) que realizavam determinadas tarefas nesses estabelecimentos. Para Ingram e Medlik (2000, p.177) “É difícil considerar qualquer aspecto das operações do hotel sem fazer referência aos funcionários”.

De acordo com os autores supracitados, os hotéis são importantes empregadores de recursos humanos, sendo os serviços fornecidos por seus funcionários um elemento integral dos produtos do hotel. As acomodações (quartos) são o produto mais característico de um

hotel e representa, em sua maioria, a fonte mais lucrativa de receita do empreendimento, tornando a venda de quartos sua principal atividade.

Para Ingram e Medlik (2000, p.187) “O desempenho dos hotéis reflete o sucesso que eles alcançam em várias áreas.” Este desempenho está relacionado, além de outros fatores internos e externos, aos aspectos da prestação de serviço. Sendo assim, as empresas hoteleiras, caracterizadas como prestadoras de serviço, devem ter atenção a qualidade do serviço oferecido aos seus clientes. Pois, a qualidade é um elemento que está diretamente ligado à mão-de-obra empregada e a como ela atua nos processos da organização.

A qualidade de um serviço é determinada pelo cliente, é ele quem vai julgá-la como boa ou ruim. O cliente possui certas expectativas sobre o serviço (LOBOS, 1993). Las Casas (1994) complementa afirmando que o julgamento feito pelos consumidores representa o nível da satisfação dos mesmos, desta forma, se o cliente sair satisfeito, a qualidade foi alcançada.

Portanto, a qualidade do serviço será variável, relacionando-se com o sentimento de cada cliente ao produto final do serviço. Segundo Lobos (1993), as expectativas dos clientes estão relacionadas a três fatores de qualidade em serviços: desempenho, atendimento e custo.

Não existe uma definição exata do que é qualidade. Segundo Serra (2005, p.15), “A qualidade, na percepção do cliente, é tudo aquilo que lhe proporciona o máximo de satisfação, pois ele avalia e define a qualidade”. Para Karl Albrecht (1992) *apud* Las Casas (1994, p.16), “[...], é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”.

De acordo com Bitner, Booms e Tetreaut (1990) *apud* Chon e Sparrowe (2003) os consumidores avaliam a qualidade de um serviço comparando o que eles esperavam receber com o que foi oferecido pela a empresa. E através de cinco elementos, julgam a qualidade deste serviço, são eles: tangibilidade, credibilidade, responsabilidade, garantia e empatia. Chon e Sparrowe (2003, p.11) concluem que “Como a maioria desses fatores são resultado da interação humana, a maneira como um funcionário se comporta durante o momento do serviço contribui muito para a percepção da qualidade do serviço”.

Logo, os funcionários das empresas prestadoras de serviço são parte fundamental no processo de intermediação entre o que os clientes querem e o que eles recebem. Essa relação faz com que a qualificação dos funcionários esteja condicionada com a qualidade do serviço oferecido e, conseqüentemente, entregue aos clientes.

Segundo Castelli (2001), estas empresas devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço depende delas. Ainda segundo o autor citado, a organização que visa melhor qualidade, com custos menores, obtém excelente produtividade, garantindo a sua sobrevivência.

De acordo com Hollenbeck e Wagner (2012, p.5) o “comportamento organizacional é um campo de estudo voltado a prever, explicar, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.” Para os autores citados esse campo se divide em três áreas de comportamento. A primeira dedica-se aos atributos e desempenho dos indivíduos nas organizações (comportamento micro-organizacional), a segunda enfoca as características dos grupos e o comportamento das pessoas em equipes (comportamento meso-organizacional) e a terceira discute os comportamentos das organizações como entidades (comportamento macro-organizacional).

As atitudes, por sua vez, são importantes porque afetam o comportamento no trabalho. Para Robbins (2005, p.60) elas são “[...] afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em relação

a alguma coisa”, e são compostas por três elementos: cognição, afeto e comportamento. O componente cognitivo refere-se as avaliações de determinadas situações, o componente afetivo refere-se aos sentimentos e emoções, e o componente comportamental refere-se a intenção de se comportar de determinada maneira em relação a alguém ou alguma coisa.

Robbins (2005) afirma que é importante conhecer os valores de uma pessoa, que diferem de indivíduo para indivíduo, pois eles estabelecem a base para a compreensão de suas atitudes e motivações. Na definição de Robbins (2005, p.54), os valores “[...] representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível ao modo contrário ou oposto de conduta ou de existência.” Isso significa que os valores baseiam-se naquilo que o indivíduo acredita ser correto, bom ou desejável.

Ainda segundo Robbins (2005), destacam-se três tipos de atitudes que têm relação entre os indivíduos e o seu ambiente de trabalho: o envolvimento com o trabalho, o comprometimento organizacional e a satisfação com o trabalho.

De acordo com Teixeira e Zaccarelli (2008) o absenteísmo tem-se tornado um problema sério para as organizações e seus gestores, o que torna difícil o gerenciamento. Nas buscas por melhores resultados, as empresas precisam investir na satisfação de seus colaboradores. As ferramentas de gestão de pessoas como o recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefício e avaliação de desempenho. A boa saúde organizacional pode evitar problemas como absenteísmo e rotatividade.

Para Araújo e Garcia (2009), a gestão de pessoas surgiu como uma solução para as demandas organizacionais, na busca pela excelência. A grande concentração das empresas está em seus ativos intangíveis (marcas, desempenho, inovação tecnológica e de produto, atendimento diferenciado etc.), a dependência dos negócios ao desempenho humano ganha relevância e faz com que haja uma maior preocupação com a gestão do elemento humano nas organizações.

Nesse momento a gestão de pessoas estrategicamente orientada, surge para identificar, obter, manter, modificar e associar padrões de comportamento coerentes com a empresa. (FISCHER, 2002)

Os modelos de gestão são formados por princípios, políticas e processos. Os princípios entendem-se as orientações de valor e as crenças adotadas pela empresa; as políticas estabelecem diretrizes que buscam a realização de objetivos a longo e médio prazo nas relações organizacionais; e os processos são os cursos de ação definidos previamente pela empresa, visando alcançar determinados objetivos. (FISCHER, 2002)

A remuneração e os benefícios são importantes para atrair e reter funcionários e podem ser capazes de motivar e incentivar o desempenho dos colaboradores, gerando satisfação no trabalho e baixa rotatividade. A avaliação de desempenho de colaboradores é uma ferramenta que atente tanto as necessidades da organização quanto à de seus colaboradores, e pode ser utilizada para diversos propósitos.

As avaliações de desempenho permitem que os gestores colem informações para decisões importantes dentro da organização, como promoções, transferências e demissões. Pois, elas têm a capacidade de identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, podem ser usada como critérios de validação de programas de seleção e recrutamento, e também como base para alocação de recompensas. (ROBBINS, 2005; TANKE, 2004)

O prolongado estado de estresse causado por desentendimentos, desmotivação, cansaço físico e emocional, pode desencadear a chamada síndrome de *burnout*. De acordo

com Freudemberger (1976) *apud* Alencar, Barreto e Grangeiro (2008) a síndrome de *burnout* é resultado de esgotamento, decepção e perda de interesse pelo trabalho, e surge em profissionais que atuam na prestação de serviços e têm contato direto com outras pessoas.

A expressão *burnout* é de origem inglesa e significa “queimar-se”, e foi utilizada pela fácil semelhança metafórica com o estado de exaustão emocional, o “estar consumido”, fenômeno vivenciado mais frequente e intensamente por algumas categorias profissionais. (MASLACH; SCHAUFELI, 1993; SCHAUFELI; BUUNK 1996 *apud* ALENCAR; BARRETO; GRANGEIRO, 2008)

Além do estresse, pode ocorrer a insatisfação mediante quatro respostas: saída, como um comportamento dirigido ao abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e demissão; comunicação, sendo a tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições de trabalho, incluindo sugestão de melhorias; lealdade, como a espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem; e negligência, uma forma de deixar as coisas piorarem, o que inclui absenteísmo, redução de desempenho e aumento de erros. Os comportamentos de saída e negligência englobam as variáveis de desempenho: produtividade, absenteísmo e rotatividade. (ROBBINS, 2005)

O *turnover* diz respeito à saída voluntária dos colaboradores da organização e constitui a fase final de um processo mediante o qual os colaboradores desenvolvem um conjunto de ações que visam criar determinado afastamento físico ou psicológico em relação à organização para a qual trabalham (MOBLEY, 1992). Ela está relacionada com a insatisfação, com as condições de mercado, as expectativas quanto às oportunidades no emprego e o tempo de casa, que são importantes na decisão de deixar o emprego. (ROBBINS, 2005; HOLLENBECK; WAGNER, 2012)

A substituição de colaboradores tem um alto custo para a organização e a saída de funcionários leais e experientes pode ser muito prejudicial (ROBBINS, 2005; HOLLENBECK; WAGNER, 2012). Lashley e Spolon (2011) identificam algumas razões de rotatividade inevitável, como: aposentadoria, doença, morte, casamento, gravidez, mudança de área e alunos retornando para a faculdade ou para casa. Mas há casos, em que as razões para a rotatividade podem ser evitadas, como: insatisfação com salários, relacionamento com a gerência, falta de treinamento, ritmo do trabalho e estresse, relacionamento com outros colaboradores, carga horária do trabalho e dificuldade de transporte.

Os fatores que influenciam a saída dos colaboradores são internos ou externos. Os internos geram insatisfação com a organização em si: descontentamento com os líderes, imagem fraca da organização, termos e condições medíocres, padrões de trabalho injustos, baixos salários, carga horária inadequada e falta de autonomia. E os externos são gerados pelos benefícios que as empresas concorrentes oferecem: salário maior, carga horária melhor, estabilidade, emprego alternativo, melhores perspectivas de carreira, melhor treinamento e desenvolvimento e delegação de responsabilidades. (LASHLEY; SPOLON, 2011)

A rotatividade de pessoal também pode ser minimizada através de admissões e orientações planejadas, através dos quais os funcionários recebem treinamento e introdução à organização e ao trabalho. O treinamento e desenvolvimento produz benefícios imediatos aos funcionários, que são treinados para serem eficientes em seus trabalhos, na medida em que retiram a pressão que a incompetência e a inexperiência podem produzir. E por fim, reconhecer que o funcionário pode contribuir com a empresa, agregando valor a equipe, e, valorizando-o por meio de um estilo de gerenciamento efetivo. (LASHLEY; SPOLON, 2011)

A rotatividade também está presente na área de hospitalidade, os hotéis, em geral, apresentam alto índice de substituição de funcionários. Segundo Tanke (2004), uma das



realidades do setor de hospitalidade é que ele não se configura como um local atrativo para se trabalhar, pois requer esforço físico; as condições de trabalho nem sempre são as melhores; trabalham-se mais nos fins de semana e feriados, quando o restante das pessoas não trabalha; e os salários não são atrativos.

Desta forma, a busca pela satisfação do capital humano nas organizações deve ser constante, as organizações devem buscar a qualidade de seus serviços e produtos através de seus funcionários, pois conforme Chiavenato (2010), elas não existem sem as pessoas, e precisam delas para operar e funcionar adequadamente. Além disso, essa busca pode proporcionar a empresa, alto desempenho e produtividade, e menores impactos negativos, como o absenteísmo e a rotatividade.

3 – METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente estudo, utilizou da Pesquisa exploratória, a qual é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos de pouco ou nenhum estudo a seu respeito onde, de acordo com Gil (2006), pode - se dizer que pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível possibilitando as considerações dos mais variados aspectos referente ao fato estudado.

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como qualitativa, leva esta definição por apresentar questões objetivas e fechadas. Segundo Acevedo e Nohara (2007) busca relatar características de um grupo ou um fenômeno em estudo, e compreender as relações entre os conceitos em questão.

A partir da pesquisa bibliográfica foram analisados os temas mais relevantes para a elaboração dos roteiros de entrevistas aplicados. Quanto às técnicas de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental. A partir da coleta de dados, realizou-se uma análise qualitativa. Por meio da transcrição dos relatos dos entrevistados foi possível construir categorias de análise que pudessem atender ao objetivo, inicialmente proposto neste trabalho.

A análise documental foi feita por meio das informações de mídia extraídas do *site* da organização investigada e de material impresso disponibilizado. Ela foi importante para coletar dados que permitissem um maior entendimento da empresa.

3.1 – ÍNDICE DE *TURNOVER*

O levantamento foi realizado através de coleta de dados com os proprietários do hotel X, com a finalidade de saber o índice de rotatividade de colaboradores no período de Julho de 2014 a Julho de 2015. Para a obtenção deste índice, utilizou-se a fórmula do cálculo do índice de desligamento, representada na **figura 1**, onde D é o número de desligamento de colaboradores no mês, NI é o número de colaboradores do mês anterior, NF é o número de colaboradores do mês em estudo, ambos divididos por 2 para se ter a média destes 2 meses, multiplicando por 100.

O cálculo do *turnover* foi feito em percentuais, a partir do número de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos que a empresa dispõe no período. Na prática das organizações brasileiras os índices são calculados mensal ou anualmente, e é natural e saudável que normalmente ocorra um pequeno volume de entradas e saídas de pessoas na organização. Esse índice demonstra num valor percentual a quantidade de pessoas que circulam na organização.

D = ((NI + NF) / 2) X 100

Figura 1: Fórmula do cálculo do Índice de Desligamento

Por uma questão ética em pesquisa e com o objetivo de preservar a empresa e as pessoas envolvidas, o nome do hotel e dos entrevistados não será divulgado. Desta forma, o hotel, neste trabalho, será denominado hotel X. O cálculo de desligamento forneceu à pesquisa a tabela de índice de *turnover*, que é a movimentação de colaboradores que a empresa teve no período de Julho de 2014 a Julho de 2015. Através da tabela 1 se podem analisar os dados e obter um percentual desta movimentação, que atrelado ao questionário de desligamento de pessoal elaborado e aplicado em 10 ex-colaboradores do Hotel X, afim de detectar as principais causas da rotatividade de pessoal.

Mês	Número de Funcionários	Demissões	Turnover
Jun/14	15		
Jul/14	12	4	3,00%
Ago/14	12	2	1,70%
Set/14	12	0	0,00%
Out/14	16	3	2,10%
Nov/14	16	5	3,10%
Dez/14	14	4	2,70%
Jan/15	12	4	3,10%
Fev/15	12	0	0,00%
Mar/15	15	2	1,50%
Abr/15	17	4	2,50%
Jun/15	17	5	2,90%
Jul/15	15	3	1,90%
Média			2,00%

Tabela 1: Quadro de Movimentação de Pessoal

3. 2 – AMOSTRAGEM

A fim de se identificar as principais causas da rotatividade do hotel X, optou-se por limitar os sujeitos investigados. Sendo assim, as pessoas escolhidas para a realização das entrevistas fazem parte do grupo de ex-funcionários da empresa. Acredita-se que a decisão de delimitar o grupo de atores investigados facilita a coleta de dados, pois ex-funcionários não possuem vínculos empregatícios com a organização investigada, e sentem-se mais confortáveis quando entrevistados.

O número de entrevistados são 10 ex-funcionários. Todas as entrevistas foram realizadas durante o mês de Setembro de 2015 e tiveram duração média de trinta minutos.

3.3 – ENTREVISTA PRÉVIA PARA A CONSTRUÇÃO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE:

Os ex – funcionários foram entrevistados por meio de contatos sociais e emails para investigar o motivo e a forma pela qual o funcionário desligou-se da organização. Onde foram questionados abertamente se foram demitidos ou pediram para se desligar da instituição e quais as razões que os levaram a sair da empresa caso tenham pedido o desligamento e quais as razões que a instituição alegou caso tenham sido dispensados.

3.4 - QUESTIONÁRIO DE DESLIGAMENTO DE PESSOAL (COLABORADOR)

A partir da coleta de dados, realizou-se uma análise qualitativa. Por meio da transcrição dos relatos dos entrevistados foi possível construir categorias de análise que pudessem atender ao objetivo, inicialmente proposto neste trabalho foi possível elaborar um questionário para saber as reais causas de desligamentos de colaboradores do Hotel X, com respostas pré-definidas e objetivas, a fim de descobrir o motivo de desligamento, conforme mostra o anexo 1.

O questionário foi dividido em 3 partes, sendo a primeira parte as variáveis, onde se apresentam as informações gerais sobre os ex-funcionários, abordaram-se questões pessoais do entrevistado, e a segunda parte as Variáveis Intervalares que buscaram informações sobre pré-contratação, informações referentes ao período de trabalho e informações referentes ao pós-desligamento do trabalho.

Vale ressaltar que os ex-funcionários entrevistados foram localizados mediante informação prévia, obtida por meio de contatos sociais.

Após a realização da pesquisa, as informações foram tabuladas através da planilha de *excel*. Primeiramente, foi feito um levantamento do perfil dos ex-funcionários com questões como: gênero, idade, escolaridade, cargo, tempo de permanência no hotel e período da demissão.

Em seguida, foi feito o levantamento referente às questões específicas respondida pelos ex-funcionários. Este processo se deu com auxílio da planilha de *excel*. Por ser questões fechadas, foi preciso verificar o número de respostas que foram sim e não. Em algumas questões, as opções de respostas eram alto, médio e fraco ou então, eram ótimo, bom ou ruim.

Por fim, foram gerados gráficos para facilitar a leitura dos resultados a serem apresentados aos gestores do hotel analisado.

4 – RESULTADOS E ANÁLISES

Conforme a coleta de dados, a média de *turnover* do Hotel X foi de 2%, o que tornou a pesquisa favorável para se descobrir as causas de rotatividade dos colaboradores. Como informado no capítulo anterior, os dados foram coletados, por meio de entrevistas realizadas com os ex-funcionários. Na tabela 2 são apresentados os 10 entrevistados, e as seguintes informações: gênero, idade, escolaridade, cargo, tempo de permanência no Hotel X e período de demissão.

Entrevistados	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de permanência no Hotel X	Período de demissão
Entrevistado 1	Feminino		Médio	Camareira	5 meses	Set/14

		2	Completo			
Entrevistado 2	Masculino	0	Médio Completo	Serviços Gerais	6 meses	Jul/14
Entrevistado 3	Masculino	5	Superior Completo	Executivo de Vendas	8 meses	Fev/15
Entrevistado 4	Masculino	5	Médio Completo	Camareira	12 meses	Abr/15
Entrevistado 5	Feminino	7	Superior Completo	Gerente da Recepção	28 meses	Dez/14
Entrevistado 6	Feminino	8	Superior Completo	Auxiliar de RH	3 meses	Out/14
Entrevistado 7	Masculino	0	Médio Completo	Serviços Gerais	2 meses	Mar/15
Entrevistado 8	Feminino	9	Superior Completo	Coordenadora de eventos	9 meses	Ago/14
Entrevistado 9	Feminino	6	Superior Completo	Marketing	7 meses	Jun/15
Entrevistado 10	Masculino	8	Médio Completo	Copeiro	8 meses	Jul/15

Tabela 2: Variáveis Nominiais da Amostragem

Na tabela 3 é possível analisar o motivo e a forma pela qual o funcionário desligou-se da organização, possibilitando a construção de categorias de análise que pudessem elaborar um questionário para saber as reais causas de desligamentos de colaboradores do Hotel X.

Entrevistados	Forma de desligamento	Motivo
Entrevistado 1	Por vontade própria	“Minha carga horária não era respeitada, não ganhava horas extras, somente banco de horas dos quais nunca utilizei, minha relação com os gestores era difícil”.
Entrevistado 2	Demitido	“Quando iniciei o trabalho me falaram que iria receber “X” porém recebi muito menos, mentiram para mim e comecei a ficar desmotivado, faltava ao trabalho e não realizava corretamente as minhas funções, então fui demitido e recebi minhas contas”.
Entrevistado 3	Por vontade própria	“Após o sétimo mês trabalhando no Hotel percebi que meu trabalho não rendia por ter uma grande dificuldade de comunicação e entendimento com os gestores, minha comissão nunca era repassada e passei a ficar desmotivado, tive uma outra oportunidade e resolvi pedir demissão”.

Entrevistado 4	Por vontade própria	“Após um ano no trabalho, realizando o meu melhor, esperava subir de cargo, promessas sempre vinham e nada acontecia. Ganhava muito pouco, alias menos do que me falaram quando me contrataram. Tive oportunidade para trabalhar na recepção de outro hotel e ganhando muito mais. Não tive dúvidas, eu pedi as contas! Mas se me oferecerem um cargo superior ao que estou agora e ganhando mais, voltaria a trabalhar lá, adoro o ambiente, fiz muitos amigos”.
Entrevistado 5	Demitido	“Fui demitida, pois alegaram que meu rendimento estava precário. Na verdade ocacionei a minha demissão, fiquei mais de dois anos lá e a gestora era muito inexperiente e brigava demais com os funcionários, eu como gerente precisava colocar “panos quentes” para amenizar as situações, porém cansei daquilo e não ia trabalhar com vontade, mas eu não iria pedir demissão e perder dinheiro na minha rescisão, foi então que errei em um procedimento e me despediram”.
Entrevistado 6	Por vontade própria	“Me demiti, não aguentei trabalhar naquele hotel, uma falta de organização e muita reclamação dos funcionários.”
Entrevistado 7	Por vontade própria	“Quando percebi que não ira receber o valor que haviam me oferecido na contratação eu pulei fora! Aliás fazia hora extra como ninguém e não recebia por isso”
Entrevistado 8	Por vontade própria	“Tive outra oportunidade, e estou ganhando muito mais do que antes.”
Entrevistado 9	Por vontade própria	“O valor que recebia não estava pagando minhas contas, foi então que decidi procurar outro emprego e consegui!”
Entrevistado 10	Demitido	“Briguei com a gestora, e ela me demitiu, estava muito cansado, trabalhava dobrado e não ganhava para isso”.

Tabela 3: Motivo e forma pela qual o funcionário desligou – se da instituição.

Por meio da transcrição dos relatos dos entrevistados foi possível construir categorias de análise que pudessem atender ao objetivo, inicialmente proposto neste trabalho foi possível

elaborar um questionário para saber as reais causas de desligamentos de colaboradores do Hotel X, com respostas pré-definidas e objetivas, a fim de descobrir o motivo de desligamento.

Após a aplicação do questionário com respostas pré – definidas e objetivas, as quais buscaram descobrir as reais causas de desligamentos de colaboradores, conforme mostra o gráfico 1 das Variáveis Intervalares que buscaram informações sobre pré-contratação, informações referentes ao período de trabalho e informações referentes ao pós-desligamento do trabalho. Vale ressaltar que os ex-funcionários entrevistados foram localizados mediante informação prévia, obtida por meio de contatos sociais.

	SIM	NÃO
Você já tinha trabalhado no setor hoteleiro?	40%	60%
Identifica-se com este ramo?	78%	22%
No processo seletivo foi esclarecido o quanto iria receber?	90%	10%
Sua carga horária era respeitada?	0%	100%
Você recebeu treinamento ao início do trabalho?	10%	90%
Existia plano de carreira?	69%	31%
A empresa aplicava estratégias motivacionais?	30%	70%
Houve entrevista de demissão?	0%	100%
Você considera o ramo hoteleiro um ramo de alta rotatividade?	83%	17%
Pensa em continuar trabalhando no ramo?	39%	61%
Trabalharia nesta empresa novamente?	59%	41%
Você tinha intenção de permanecer por mais tempo?	80%	20%

No momento do ingresso no hotel, quais eram as suas expectativas?

	Alto	Médio	Fraco
Ambiente de Trabalho	70%	30%	0%
Flexibilidade de horários	5%	25%	70%
Carga horária	76%	10%	14%
Recompensas	89%	11%	0%
Plano de Carreira	90%	10%	0%

	Ótimo	Bom	Ruim
Como você avalia a atuação do departamento de gestão de pessoas?	10%	20%	70%
Como você avalia o ambiente de trabalho?	15%	27%	58%
Como era a sua relação entre os funcionários?	87%	9%	4%
Como era a relação entre funcionários e gestores?	20%	20%	60%

Como era a motivação no ambiente de trabalho?

35%

11%

54%

Tabela 4: Variáveis Intervalores em Percentuais

No período de trabalho, verificou – se que todos os ex-funcionários não tinham a carga horária respeitada, mesmo 70% sabendo que a flexibilidade de horários não existia, muitos realizavam horas extras e eram chamados em dias caracterizados como de descanso. Em 95% dos casos não tiveram treinamento antes de iniciarem as atividades, tornando as atividades mais complexas, por terem que aprender a realizar os procedimentos de forma autônoma e muitas vezes errando até conseguirem acertar, sendo que desta maneira 70% dos colaboradores disseram não haver nenhum incentivo à motivação.

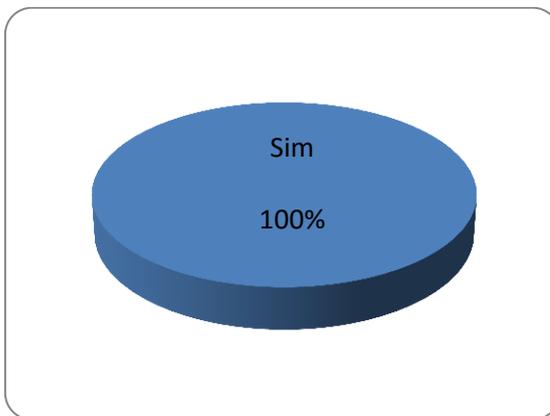


Figura 2: Avaliação da Carga Horária

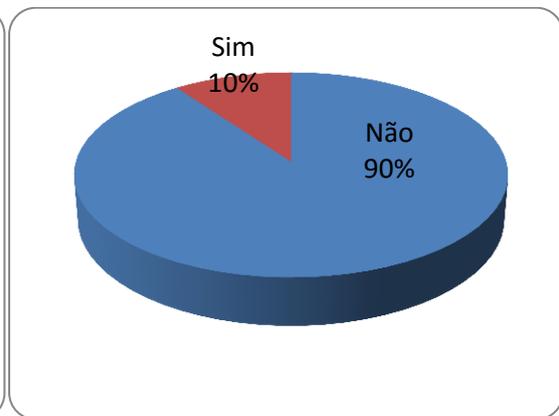


Figura 3: Avaliação do treinamento inicial

Com relação às informações pré-contratação, foi identificado que 60% dos entrevistados nunca haviam trabalhado no setor hoteleiro, justificando a alta expectativa do ambiente de trabalho, carga horária, sistema de recompensas e plano de carreira. A maioria dos entrevistados, ou seja, 90% responderam que foram informados sobre o quanto receberiam o que favoreceu a alta expectativa do ambiente de trabalho, carga horária, sistema de recompensas e plano de carreira.



Figura 4: Avaliação da Expectativa dos Funcionários antes da Contratação

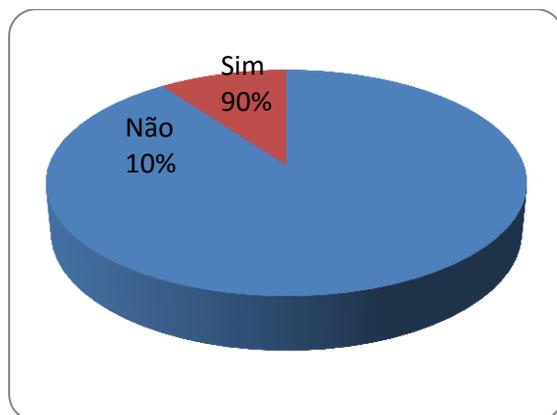


Figura 5: Avaliação da Expectativa dos Funcionários com Relação a Remuneração antes da Contratação

As estratégias motivacionais adotadas pela empresa as quais foram referidas por 30% dos entrevistados eram recompensas monetárias ao cumprimento de metas. Sobre o plano de carreira, 69% disseram existir, mas não se beneficiaram dele, pois não chegaram a subir de cargo, apesar de 80% referirem que gostariam de permanecer mais tempo na empresa.

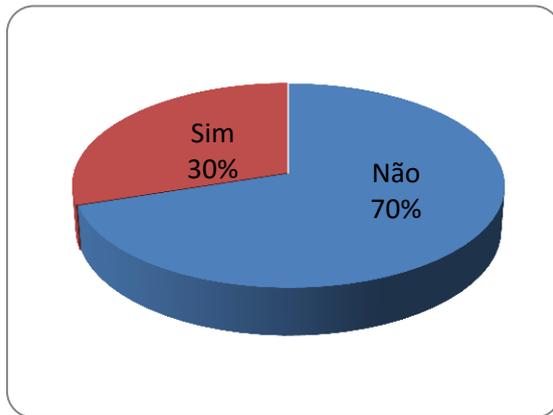


Figura 6: Avaliação da motivação

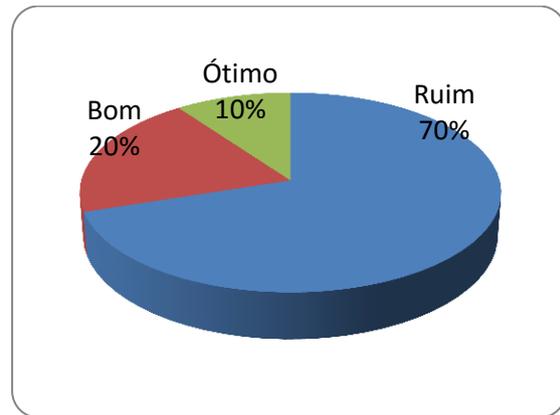


Figura 7: Avaliação do setor de Gestão de pessoas

O período pós-desligamento mostrou que 78% se identificam com o setor hoteleiro, porém 39% pensam em continuar a trabalhar em hotéis e 59% trabalhariam no Hotel X novamente, 83% dos ex-funcionários, considera o ramo com alta rotatividade, porém 70% consideram o departamento de gestão de pessoas do Hotel X como ruim o que pode justificar o não reconhecimento do potencial humano do colaborador.

Um exemplo disso é a totalidade dos entrevistados referir que não participaram de entrevista de demissão, e que a relação entre funcionários e gestores foi caracterizada como ruim para 60% dos entrevistados, tornando o ambiente de trabalho ruim para 58% dos ex-funcionários e a motivação no ambiente de trabalho também ruim para 54%, porém a relação entre os funcionários foi considerada por 87% dos entrevistados como ótima.

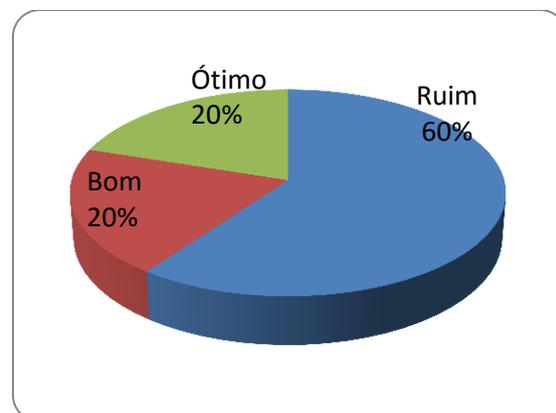


Figura 8: Avaliação da relação do setor de gestão de pessoas com os funcionários

Os dados nos fizeram concluir que a maioria dos ex-funcionários identifica-se com o segmento hoteleiro e associou à motivação inicial, referindo-se a decisão de ingressar na organização, a fatores como localização, recompensas, status e carga horária. Esses fatores motivacionais indicam às expectativas destes funcionários, e, quando não correspondidas, revelou-se uma categoria de análise. Uma das causas de rotatividade está relacionada à frustração de determinadas expectativas. Conforme abordado por Lashley e Spolon (2011), os funcionários também possuem expectativas sobre o trabalho que realizam. Essas expectativas podem estar relacionadas a diversos fatores como pagamentos e recompensas, escalas de trabalho e relacionamento com gestores e colegas de trabalho. Quando as expectativas dos colaboradores não são alcançadas, a probabilidade de insatisfação e a falta de motivação aumentam.

O amadorismo na área de gestão de pessoas impacta na rotatividade. O departamento de RH do Hotel X possui apenas uma funcionária, a assistente de RH, que fica responsável por todas as atividades referentes ao departamento. De acordo com Lacombe (2005), os gestores de pessoas são os responsáveis por administrar os funcionários em uma organização. E dentre as funções essenciais para o funcionamento do departamento de RH estão recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, recompensas, e avaliação dos funcionários.

Portanto, é possível perceber que a gestão de pessoas no Hotel X tem um longo caminho a percorrer para consolidar uma cultura organizacional, na qual, os funcionários possam se sentir satisfeitos em relação ao trabalho. Não há uma integração entre o departamento de RH e os funcionários, faltam estratégias motivacionais, e as pessoas permanecem pouco tempo na função. E por mais que esses problemas sejam percebidos pelo departamento de RH, nada está sendo feito. Desta forma, a tendência da rotatividade é apenas persistir em graus elevados e prejudiciais à organização.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal investigar as principais causas da rotatividade de colaboradores em um hotel do interior de São Paulo. Para o alcance deste objetivo central foi necessário: a) Obter informações sobre a empresa adotada como objeto de estudo; b) Calcular o índice de *turnover* do período de 01 ano; d) Analisar 10 ex funcionários por meio de realização de entrevistas na qual contemplavam perguntas objetivas que buscavam descobrir as principais causas do desligamento do hotel.

Os principais resultados revelaram que os ex-funcionários entrevistados tiveram suas expectativas frustradas em algum momento, desde o ingresso até à saída da organização. Essas expectativas relacionam-se a recompensas, relacionamento com superiores, escalas de trabalho. Quando não correspondidas, constituem um elemento desmotivador. O Hotel X possui um departamento de gestão de pessoas amador. No qual algumas das funções essenciais para o seu funcionamento e saúde organizacional, como, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento, não são praticadas pela empresa.

O departamento de RH, possui somente uma funcionária, que fica responsável por todos os processos e trâmites do departamento, gerando uma sobrecarga de trabalho, o que compromete a sua atuação. Observou-se também que a política de recompensas do hotel não é capaz de atrair e reter funcionários, pois está abaixo do que é oferecido pelas empresas concorrentes. Em razão dessa disparidade com o que é praticado na concorrência, a maioria dos funcionários mostrou-se insatisfeita pelo que é oferecido em termos remuneração financeira, salário e benefícios.

A rotatividade de funcionários é um tema complexo no Hotel X. A gestora de RH afirma não ter uma rotatividade em índice elevado, mas não possui dados e registros precisos, já que não é feito nenhum tipo de mensuração. Esta pesquisa contribuiu para a identificação das causas de rotatividade de funcionários em um hotel. Esta descoberta é importante, pois a rotatividade de funcionários é uma característica dos empreendimentos hoteleiros, que apesar de perceberem esse fenômeno na organização, muitas vezes não tem ciência dos impactos que um elevado índice de rotatividade gera na empresa. Além dos custos organizacionais, há um comprometimento na qualidade dos serviços oferecidos.

Conclui-se que a rotatividade de funcionários nas organizações precisa ser mais bem compreendida, e que os funcionários não sejam vistos apenas como custos e, sim, como o capital intelectual, que participa dos processos e agrega valor a empresa. Sendo assim, a gestão de pessoas precisa estar presente de forma estratégica, tendo um papel decisório na intermediação das necessidades dos funcionários e da organização.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração:** Um guia completo de conteúdo e forma. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALENCAR, D. T.; BARRETO, J. O. P.; GRANGEIRO M. V. T.; **A síndrome de burnout:** uma revisão da literatura, 2008. disponível em: <<http://coletanea2008.no.comunidades.net/index.php?pagina=1225285076>> Acesso em: 20 agosto 2015.
- ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANCALEIRO, J. **Capital humano:** Como medir o ativo mais importante da sua empresa. Lisboa: RH Editora, 2007.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** 9. Ed. Caxias do Sul: Educs, 2001.
- CAXITO, F. A. **Recrutamento e seleção de pessoas.** Curitiba: Iesde, 2008.
- CEITIL, M. **O papel da formação no desenvolvimento de novas competências.** In Caetano, A. & Vala, J. (Org.), *Gestão de Recursos Humanos* (pp. 325-356). Lisboa: RH Editora, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade:** conceitos e aplicações. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p.11.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas.** In:
- FLEURY, M. T. (Coord.) **As pessoas na organização.** 4ed. São Paulo: Gente, 2002. p 26
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006. p.24
- HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACARELLI, L.M. (Org.). **Gestão do fator humano:** uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HOLLENBECK, John R.; WAGNER III, John A. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012, p.5.
- INGRAM, H; MEDLIK, S;. **Introdução à hotelaria:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2000 p.177, 180 e 187.
- LASHLEY, C.; SPOLON, A. P. G. . **Administração de pequenos negócios de hospitalidade:** guia do gestor. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. v. 1.
- LAS CASAS, A.L. **Qualidade total em serviços:** conceitos, exercícios, casos, casos práticos. São Paulo: Atlas, 1994. p.16