

O *turnover* na hotelaria econômica: um estudo nos hotéis IBIS de Belo Horizonte e Betim

Ester Eliane Jeunon¹
Cynthia Maria Brasiel De Filippo Menicucci

Resumo: O setor hoteleiro, especialmente na hotelaria econômica, caracteriza-se por apresentar turnover acima da média de outros setores. Assim diversos empresários e estudiosos têm buscado analisar os motivos deste problema, em função da procura constante por qualidade dos seus serviços. Neste sentido a retenção do capital humano é de grande importância. O objetivo deste estudo foi analisar as estratégias que podem ser adotadas para minimizar e ou reduzir o índice de rotatividade de pessoal nos hotéis IBIS de Belo Horizonte e Betim. Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva que contou com a participação da gerente de Recursos Humanos da rede IBIS, gerentes, assistentes, colaboradores e ex-colaboradores de cada hotel. Os principais resultados apontam a necessidade de revisão das condições de trabalho na hotelaria econômica.

1. Introdução

A administração hoteleira no Brasil manteve-se fundamentalmente familiar até a década de 1960, de acordo com Andrade; Brito e Jorge (2005). Porém, segundo os autores, a crescente internacionalização da economia e a acirrada concorrência internacional levaram a hotelaria brasileira a mudar suas características. Com a chegada de redes internacionais no País nas décadas de 1960 e 1970, o emprego de mão-de-obra qualificada passou a ser uma exigência e um diferencial no mercado.

Os hotéis, especialmente os econômicos, enfrentam, na atualidade, o fenômeno conhecido como “rotatividade de pessoal” em intensidade elevada. Porém, se o Brasil é hoje um país com altos índices de desemprego, é paradoxal que exista um número grande de colaboradores deixando as empresas. Se há desemprego, a tendência seria a procura intensa por emprego na hotelaria, bem como a busca pela conservação do emprego conquistado.

¹ Faculdade Novos Horizontes. E-mail: esterjeunon@gmail.com

Esse fato revela-se instigante de investigação, pois algo deve estar ocorrendo no setor, Hoteleiro para que um número elevado de profissionais esteja deixando seus postos de trabalho. Nesse sentido, a identificação das causas que levam ao *turnover* é de grande relevância.

Em função do exposto o objetivo deste estudo foi analisar as causas da alta rotatividade de pessoal na hotelaria econômica e as estratégias a serem adotadas para sua redução. A pesquisa foi realizada nos hotéis Ibis de Belo Horizonte e Betim, tendo como unidade de observação a Gerente de Recursos Humanos da Rede Ibis, gerentes, assistentes, colaboradores e ex-colaboradores de cada hotel.

3 O *Turnover* nas Organizações

A ocorrência da rotatividade em uma empresa relaciona-se aos valores, expectativas, satisfação e percepção do funcionário quanto às oportunidades internas de desenvolvimento, conforme aborda Silva (2001). O autor entende que, se o profissional não concordar com os valores da empresa, dificilmente permanecerá por muito tempo. Também, se tiver grandes expectativas, mas sentir que a empresa não atende a seus desejos, as chances de deixar a empresa são maiores. Assim, o profissional que não enxerga perspectivas de desenvolvimento ou sente-se pouco satisfeito na empresa contribuirá para elevar o *turnover* na organização.

O fenômeno está relacionado a dois tipos de desligamento:

- O desligamento por iniciativa do funcionário ocorre quando o profissional, por razões pessoais ou profissionais, resolve encerrar a relação de trabalho com o empregador. Pode ocorrer em virtude de sua insatisfação com o trabalho executado ou com o ambiente, bem como da possibilidade de novas perspectivas no mercado de trabalho.
- O desligamento por iniciativa da organização é conhecido como “demissão”. Acontece quando a empresa decide desligar o funcionário, visando substituí-lo por outro mais adequado às suas necessidades, seja para corrigir problemas de seleção inadequada, seja para reduzir sua força de trabalho.

Ferreira e Freire (2001) identificaram múltiplas causas para o *turnover* em um estudo sobre rotatividade de pessoal, entre elas: a política salarial adotada pela empresa, a política de benefícios, as oportunidades de progresso profissional oferecidas pela organização, o tipo de supervisão, a política disciplinar, as condições físicas ambientais de trabalho e a motivação do

peçoal. A rotatividade pode também ocorrer em função da pouca sinergia entre o funcionário e a cultura organizacional, treinamentos inadequados e a falta de políticas organizacionais.

Os estudos de Taioli (2005) revelaram que profissionais mais jovens tendem a ser comprometidos em seus empregos devido à sua maior flexibilidade, à oportunidade de adquirir conhecimentos e à motivação pelo início da carreira. Porém, o tempo de casa, a perda de competitividade no mercado de trabalho e os benefícios adquiridos influenciam positivamente o comprometimento dos colaboradores de mais idade. Assim, se analisada a produtividade de um colaborador com mais tempo de casa, esta tende a ser maior do que a de um colaborador novato na empresa.

Para Davenport (2001), os trabalhadores se mostram cada vez menos propensos a ficar por longo tempo com o mesmo empregador. O autor sugere que sejam desenvolvidos treinamentos que melhorem o retorno do investimento das pessoas no trabalho para que elas sejam motivadas a permanecer por mais tempo na organização.

Por outro lado, de acordo com Marvin (1994), o *turnover* tende a aumentar a propaganda boca a boca contra a empresa que desligou o profissional. Segundo o autor, o aumento da rotatividade tende a significar mais profissionais com menos treinamento, menos produtivos e perda da coesão da equipe.

Em organizações hoteleiras, quando um colaborador é demitido ou pede demissão, passa a ocorrer desequilíbrio nas operações, são gerados custos financeiros e ocorre perda de tempo e de recursos, ocasionando novas admissões e desligamentos.

O processo de seleção de novos trabalhadores pode ser demorado e dispendioso. No período inicial de trabalho, o novo colaborador em geral apresenta níveis baixos de produtividade. Os investimentos feitos no capital humano dos trabalhadores que saem da empresa perdem-se e, em alguns casos, podem até vir a beneficiar empresas concorrentes (MARTINS, 2007).

Taioli (2005) cita também, como conseqüências do *turnover*, o aumento da necessidade de supervisão e de treinamento dos novos funcionários, a maior carga horária para os demais membros da equipe e o aumento do número de profissionais que não tem domínio dos procedimentos internos.

Para minimizar os efeitos da alta rotatividade, as empresas buscam gerenciá-la. Isto significa identificar os motivos que atraíram o candidato à empresa, a imagem que a organização transmite ao profissional, a possibilidade de crescimento, a maneira como a

empresa conduz o processo seletivo: a transparência nas informações, a organização do processo, o *feedback* dado ao candidato.

Algumas dimensões importantes para a compreensão do fenômeno do *turnover* são apontadas na literatura: motivação e satisfação, equilíbrio entre vida profissional e a vida pessoal, possibilidade de crescimento profissional, salário e benefícios oferecidos pela empresa, estabilidade

As questões da satisfação no trabalho e da motivação dos indivíduos são importantes no contexto empresarial. Segundo Marras (2005), ações que levem o empregado a se sentir mais satisfeito contribuem significativamente para torná-lo também mais motivado. Fitz-enz (2001) afirma que a satisfação no trabalho é a própria recompensa para o indivíduo e para a empresa. A motivação e a satisfação pelo trabalho seriam determinadas por alguns aspectos: grau de importância, significado e valor que o profissional dá a seu trabalho; grau de responsabilidade percebida pelo trabalhador pelos resultados do trabalho executado; e grau de entendimento e conhecimento da tarefa realizada. Além desses fatores, a comunicação e a maneira como as informações circulam na empresa, a maneira de resolver os problemas na organização e a forma de implementar as mudanças e as inovações interferem na satisfação e motivação do funcionário (SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Equilibrar a vida pessoal e a vida profissional de seus empregados é também um desafio enfrentado pelas organizações. Se elas dependem das pessoas para funcionar, então há um conflito em questão: conciliar os interesses dos funcionários com os interesses da organização. Chinchilla e Torres (2007) entendem que o excesso de horas de trabalho leva ao absenteísmo, ou seja, a um maior número de faltas no trabalho, e prejudica a capacidade de concentração do trabalhador.

Partindo desta premissa, Castelli (2001) mostra que é importante verificar como está a qualidade de vida no trabalho hoteleiro, julgando atributos que sejam importantes para o colaborador, como: condições do trabalho, divisão adequada das tarefas entre colaboradores, segurança no trabalho, oportunidade de crescimento, supervisão correta e chance de progredir com base no mérito.

Garcia (2007) aponta que crescimento profissional e estabilidade no trabalho estão relacionados à carreira na empresa. Dessa maneira, cabe à organização incentivar o profissional a buscar o aprimoramento e a atualização que lhe permitam concorrer a posições superiores à sua na empresa e a manter-se empregado. Mas Bergamini (2006) alerta que

empresas que têm a estabilidade como princípio não contam necessariamente com pessoas mais motivadas, felizes ou eficazes para o trabalho. Nesse sentido, estabilidade não seria determinante para reduzir a rotatividade de pessoal.

4. Metodologia

Para a realização desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso nos hotéis IBIS de Belo Horizonte e Betim.

Com o intuito de se conhecer a percepção dos colaboradores e ex-colaboradores sobre o *turnover* na organização, realizou-se levantamento, por questionário, que foi respondido por 39 colaboradores e 37 ex-colaboradores, de um universo de 56 colaboradores e 70 ex-colaboradores. Os profissionais que responderam ao questionário são de todos os setores operacionais, a saber: Recepção, Governança, Manutenção, Alimentos e Bebidas, Administração, Cozinha. É importante ressaltar que, nos hotéis IBIS pesquisados, não há chefes de setores.

O questionário buscou identificar a opinião dos colaboradores sobre os fatores relacionados ao *turnover* apontados na literatura como: motivação, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, possibilidade de crescimento profissional, salários e benefícios e estabilidade, entre outros fatores que influenciam a rotatividade do pessoal.

5. Análise dos Resultados

Observou-se que os colaboradores e ex-colaboradores apresentaram satisfação em trabalhar no IBIS. A maioria conseguia equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, a necessidade de trabalhar nos finais de semana e feriados ocasionou desligamentos nos hotéis. Alguns profissionais preocupam-se em conciliar o estudo e o trabalho, acabando por deixarem o hotel em função da falta de negociação de folgas que permitam equilibrar as duas atividades.

A análise dos resultados revelou que a busca por qualidade de vida e pela redução da carga de trabalho é fator considerado na troca de emprego. Alternativas para equilibrar a vida pessoal com a vida profissional constituem outro aspecto que pode reduzir a rotatividade de pessoal, pois um grande número de respostas atribuiu a este fator os pedidos de demissão da empresa.

As prioridades estabelecidas pela rede são objetos de atenção de todos. No caso dos gestores das unidades, a preocupação maior está em controlar os custos e em atingir a taxa de ocupação estipulada. Para a gerente de RH, a ênfase está em zelar para que os valores da marca sejam seguidos: “São valores da marca IBIS: espírito de serviço, criatividade, prazer, partilha, simplicidade e respeito pelo outro” (Departamento de Recursos Humanos da *Accor*, documento interno, 2000).

A hotelaria *Accor* investe em treinamento e preocupa-se com a formação das equipes o que vai ao encontro de Fitz-enz (2001), que defende a importância de se manter os talentos da organização em constante processo de aprendizagem e desenvolvimento.

Além dos vários treinamentos existentes na empresa para o novo colaborador e para reciclar os funcionários, há uma preocupação dos hotéis em conseguir desenvolver os colaboradores de maneira eficaz nas equipes. Colaboradores mal treinados somam para elevar as taxas de *turnover* dos hotéis. Os programas de treinamento de equipe são utilizados para reter os profissionais e estão em constante aprimoramento. Este comportamento está em conformidade com o estudo do capital humano realizado por Marras (2000), que aponta a importância de as empresas investirem nos profissionais, e com Stochi (2000), que defende a importância de os gerentes capacitarem seus colaboradores no intuito de ampliar suas chances de progredir na empresa.

Porém, entende-se que o problema está na manutenção dos treinamentos, pois, apesar de o colaborador receber vários treinamentos, quando começa a haver a rotatividade de pessoal, o novo colaborador não é treinado da mesma forma e com a mesma intensidade exigida nos hotéis IBIS. Além disso, muitas vezes, o colega de trabalho é quem fica responsável por treiná-lo. Nesse sentido, há perda do conhecimento, e os profissionais passam a desenvolver as tarefas, porém com menor domínio. Uma das preocupações dos gestores é encontrar uma maneira de acompanhar mais efetivamente o novo colaborador durante os primeiros meses, pois colaboradores mal treinados contribuem significativamente para o *turnover* nos hotéis IBIS.

O salário é considerado, por muitos, um atrativo quando se trata de ingressar o trabalho no setor hoteleiro. Porém, os resultados revelaram que, quando associado ao número de atividades que o profissional da hotelaria econômica precisa realizar, ele é tido como insatisfatório.

Com relação aos colaboradores se sentirem seguros e estáveis quanto à valorização de sua competência, a empresa é considerada um local com estabilidade e reflete segurança para o colaborador que segue os procedimentos e executa corretamente suas tarefas. Porém, estudos desenvolvidos por Bergamini (2006) concluíram que estabilidade não é sinônimo de pessoas mais motivadas e felizes no trabalho.

A imagem da empresa e a oportunidade de aprenderem e enriquecer o trabalho foram os grandes motivadores para entrarem no IBIS. Nesse sentido, as respostas dos colaboradores e dos ex-colaboradores dos hotéis estudados apontam como um dos principais motivos para trabalhar nesses hotéis a marca *Accor*, por ser uma empresa bem conceituada no mercado e por ser uma multinacional que investe em plano de carreira e que inspira confiança.

Já os motivos para sair são diversos, sobressaindo-se a sobrecarga de trabalho e a incompatibilidade entre vida pessoal e profissional. Também o clima de trabalho e a questão de insuficiência de salário e benefícios mereceram destaque.

Na percepção dos gerentes dos hotéis e da gerente de Recursos Humanos, principalmente o trabalho sob pressão e o excesso de tarefas levam à rotatividade de pessoal, pois desmotivam os colaboradores. Os gerentes são unânimes em apontar sua preocupação com a motivação das equipes no dia-a-dia. Avaliam que o *turnover* pode ser minimizado se as equipes tiverem apoio durante o aprendizado dos procedimentos operacionais e se forem treinada constantemente para o desenvolvimento de habilidades.

A percepção dos gestores encontra ressonância nos estudos de Rodriguez (2002), que defende a importância de se motivar o profissional que trabalha no setor hoteleiro. Também vai ao encontro dos estudos de Powers e Barrow (2004), que apontam as dificuldades apresentadas pelos horários pouco convencionais.

Os gerentes reconhecem a importância do acompanhamento do novo colaborador e de treinamentos contínuos, associados a um ambiente de trabalho bom. Porém, admitem que satisfazer o funcionário é, muitas vezes, difícil. Medlik e Ingram (2002) ressaltam que um dos maiores desafios da era atual é administrar efetivamente a força de trabalho dos hotéis, Daí a dificuldade expressa na fala dos gestores em encontrar soluções eficazes para satisfazer os funcionários.

Por maiores que sejam os esforços nos treinamento das equipes, as exigências do trabalho na hotelaria econômica (equipes multifuncionais, desempenhando diferentes tarefas) e os desligamentos constantes são fatores de desmotivação para os profissionais que

permanecem trabalhando nos hotéis e acarretam a rotatividade de pessoal na organização. Trabalhar a motivação dos profissionais é um ponto a ser observado para reduzir os desligamentos por iniciativa dos funcionários. No caso dos hotéis IBIS, seus colaboradores e ex-colaboradores se declararam satisfeitos e motivados no trabalho.

Os colaboradores acreditam que podem crescer no hotel. Porém muitas vezes, a chance de crescimento não ocorre para todos, gerando insatisfação e perda de capital humano da empresa: “éramos constantemente incentivados a aprender mais, a assumir novas responsabilidades. Porém, a promoção não acontecia. Aumentava o desgaste físico e mental, e aos poucos fui desanimando”.

Apesar de os gestores dos hotéis não considerarem suas taxas de *turnover* elevadas, ambas as unidades hoteleiras estudadas estão acima da meta da rede (25%) em 2006. Conforme sinalizado pela gerente de RH, a média da rede também ficou acima da meta pretendida. Conclui-se que o *turnover* é alto e que é uma preocupação para os gestores.

A rotatividade de pessoal se deve, principalmente, aos pedidos de demissão. A empresa não é a responsável direta pelas demissões na maioria das ocorrências.

A prática sugerida pela gerente de Recursos Humanos, de recrutar profissionais de diferentes idades, não foi identificada nos hotéis estudados, pois a maioria de seus colaboradores situa-se na faixa dos 20 a 30 anos.

Um número acentuado de respostas atribui a saída do hotel à sobrecarga de trabalho no IBIS e ao conseqüente desgaste físico e mental. Assim, repensar as escalas de trabalho e a quantidade de trabalho torna-se importante para minimizar o *turnover*.

Tanto os colaboradores quanto os ex-colaboradores alertam que a troca constante de profissionais desgasta a operação e gera desmotivação nas equipes. Os estudos de Taioli (2005) revelaram que quando o *turnover* acontece, gera uma sobrecarga de trabalho para os demais membros da equipe até que se consiga treinar o novo colaborador.

A troca de gestores também favorece o *turnover*, principalmente quando há mudança de estratégia que afete o colaborador.

Percebe-se que o *turnover* é um indicador controlado pela empresa, seja pelas planilhas mensais preenchidas pelos gerentes das unidades, seja pela análise realizada pelo departamento de Recursos Humanos da empresa, e seu controle é sinônimo de preocupação.

O entendimento dos gestores de que os desligamentos acontecem principalmente devido ao fato de os colaboradores irem trabalhar na concorrência não está de acordo com a maioria das repostas dos colaboradores e ex-colaboradores.

Já a resposta dos gestores que relaciona o *turnover* ao excesso de trabalho vai ao encontro da maioria das respostas dos colaboradores e ex-colaboradores.

6 Conclusão

Este estudo teve por objetivo investigar as causas do *turnover* na hotelaria econômica – nos hotéis Ibis de Belo Horizonte e Betim. Observou-se que:

- Os hotéis não tem a característica de demitir seus colaboradores, o que só é feito em último caso.
- As demissões ocorrem geralmente por iniciativa do próprio funcionário.
- O *turnover* está relacionado ao excesso de trabalho, que não é considerado condizente com o salário recebido e a necessidade de trabalhar nos finais de semana e feriados.
- O nome Accor inspira confiança e motiva os profissionais a ingressarem nos hotéis, somado à chance de crescimento que esperam conseguir. Porém, quando não há promoção, muito colaboradores ficam desmotivados e pouco comprometidos, contribuindo para o aumento do *turnover*.
- A maioria dos desligamentos não pode ser atribuída a uma oferta melhor do mercado de trabalho. Nesse sentido, o alto índice de *turnover* deve-se, a fatores internos. O salário, o excesso de trabalho e a exigência do cumprimento da escala de folgas foram revelados por gestores e profissionais que trabalham ou já trabalharam no hotel, como fatores que elevam a rotatividade de pessoal.
- A direção da empresa se preocupa em controlar a rotatividade e em encontrar soluções para o fenômeno.
- Os profissionais estudados revelaram que quando há o *turnover* a equipe que permanece no hotel sente-se desmotivada, sobrecarregada, podendo contribuir para outros desligamentos.
- A troca de gerentes também contribui para aumentar os desligamentos.

Aprofundar o conhecimento sobre o *turnover* na hotelaria econômica é a recomendação mais importante que se pode fazer aos futuros pesquisadores. Por ser um tema ainda pouco estudado no Brasil, é mister que mais investigações sejam feitas.

Nessa pesquisa ficou evidenciado que a ocorrência do *turnover* interfere na motivação das equipes dos hotéis e gera desgaste nos gerentes.

Assim sendo, recomenda-se: refletir sobre o salário pago aos colaboradores e pensar em alternativas de diferenciação, de acordo com suas habilidades; e pensar em alternativas para manter a motivação dos colaboradores que já trabalham nos hotéis há mais de dois anos e para promover treinamentos e acompanhamento intensivo dos profissionais que acabam de ser contratados.

Estudos a serem desenvolvidos em todos os hotéis IBIS do Brasil podem ser úteis para ratificar os resultados da presente pesquisa, tais como:

- Ouvir todos os colaboradores, ex-colaboradores e gerentes dos hotéis IBIS no Brasil;
- Comparar o fenômeno do *turnover* em regiões geográficas distintas;
- Analisar o custo dos desligamentos e das contratações para repor os profissionais e comparar com o custo de medidas para reter os colaboradores.

Essas e outras questões são importantes para se aprofundar o conhecimento sobre os desafios enfrentados pela hotelaria econômica no Brasil.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASTELLI, Geraldo. *Excelência em hotelaria*. Uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

_____. *Administração hoteleira*. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHINCHILLA, Nuria; TORRES, Esther Sánchez. *Gestão do tempo: o desafio da conciliação entre vida pessoal e profissional*. Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=1132&language=portuguese>> Acesso em: 01-05-2007.

DAVENPORT, Thomas O. *O Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea- RAC*, Curitiba- PR, v.5,n.2, p. 175-200, 2001.

FITZ-ENZ, Jac. *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron Books, 2001.

GARCIA, Edilene de Oliveira Pereira. *Qualidade de vida no trabalho: com a palavra, os funcionários públicos*. 2007. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Ciências Administrativas, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Pedro Silva. *A rotatividade dos trabalhadores em Portugal*. Disponível em <<http://www.qmul.ac.uk/~bsw019/rotatividade.pdf>> Acesso em março de 2007.

MARVIN, Bill. *From turnover to teamwork: how to build and retain a customer-oriented foodservice staff*. USA: John Wiley & Sons, Inc, 1994.

MEDLIK, S; INGRAM, H. *Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

POWERS, Tom; BARROWS, Clayton W. *Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante*. São Paulo: Atlas, 2004.

RODRIGUEZ, Rodriguez Martius V. R. *Gestão empresarial: organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark/ Petrobrás, 2002.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lucio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE eletrônica*, v.4, n. 1, Art. 1, jan/jul, 2005.

SILVA, Glênio Luiz da Rosa e. *Controle de turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

STOCHI, Andréa Cristian. *Gerenciamento do capital humano nas empresas*. 2000. 92 f. Monografia (MBA em Gerência Empresarial)- Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2000.

TAIOLI, Juliana Ayres. *Estudo da rotatividade de pessoal no setor hoteleiro: impactos na aprendizagem e na qualidade*. 2005. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.