



**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DEPUTADO ARY DE
CAMARGO PEDROSO**

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

Raysa Stefany Ferrarezi

Vanessa de Sousa Rios dos Santos

Gabriel de Oliveira Sousa

Ana Lucia Rodrigues Barbosa

Dieniffer Costa Martins

Gabriela Spindola Lorenzetti

TURNOVER:

**Perspectivas relacionadas a rotatividade de funcionários no
Gold Apart Hotel**

**Piracicaba
2024**

Raysa Stefany Ferrarezi
Vanessa de Sousa Rios dos Santos
Gabriel de Oliveira Sousa
Ana Lucia Rodrigues Barbosa
Dieniffer Costa Martins
Gabriela Spindola Lorenzetti

TURNOVER:

Perspectivas relacionadas a rotatividade de funcionários no Gold Apart Hotel

Trabalho de Conclusão de Curso da Etec Deputado Ary de Camargo Pedroso, pelo Prof. Gerson S. Machado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

**Piracicaba
2024**

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho à nossas famílias, que sempre estiveram ao nosso lado nos dando todo apoio e lutando todos os dias para que nós pudessemos chegar até aqui e realizar nossos sonhos.

AGRADEDIMENTOS

Primeiramente gostaríamos de agradecer a Deus, por ter nos ajudado a concluir essa etapa e obter sucesso na realização do projeto. Gratidão aos professores do curso técnico em Administração, que, com dedicação e empenho, compartilharam seu conhecimento e experiência ao longo dessa jornada.

Cada aula foi fundamental para nosso crescimento acadêmico e profissional, e levaremos suas lições para a vida. Agradecemos também ao diretor do curso, por sempre nos incentivar e promover um ambiente de aprendizado acolhedor e motivador.

Seu apoio foi essencial para a concretização de nossos objetivos e para o desenvolvimento de nossas competências. Por fim, agradecemos aos colegas e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista. Somos gratos pelo apoio e pela oportunidade de aprender e crescer ao lado de pessoas tão especiais.

EPÍGRAFE

*"Não basta entender o que uma pessoa faz,
é preciso compreender o que a motiva.
É nessa compreensão que reside
o segredo para reter talentos."*

- Albert Einstein

RESUMO

As pessoas são o ativo mais valioso de uma organização, e, por isso, a gestão eficaz de seus processos é crucial para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente de trabalho saudável. Este trabalho apresenta a análise de um estudo de caso realizado com o setor de camareiras do Gold Apart Hotel, que está enfrentando um elevado índice de rotatividade de funcionários. O estudo investigou as possíveis causas e propôs soluções para resolvê-lo. Para isso, foram elaborados questionários direcionados às camareiras, à liderança e ao setor de recursos humanos, com o objetivo de entender as percepções e opiniões sobre a situação. A análise revelou que os principais problemas identificados foram: O ambiente de trabalho, dificuldade para a realização das tarefas e os benefícios.

Palavras-Chave: Turnover; Rotatividade; Recursos Humanos.

ABSTRACT

People are the most valuable asset of an organization, and therefore, the effective management of their processes is crucial for the development and maintenance of a healthy work environment. This paper presents an analysis of a case study conducted with the housekeeping department of Gold Apart Hotel, which is facing a high employee turnover rate. The study investigated the possible causes and proposed solutions to address the issue. For this purpose, questionnaires were developed and directed to housekeepers, leadership, and the human resources department, aiming to understand the perceptions and opinions regarding the situation. The analysis revealed that the main problems identified were the work environment, difficulty in performing tasks, and the benefits.

Key-Words: Turnover; Employee Turnover; Human Resources.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - FÓRMULA DO ÍNDICE DE TURNOVER	21
FIGURA 2 - CÁLCULO DE ROTATIVIDADE	28
GRÁFICO 1 - SOBRECARGA	28
GRÁFICO 2 - DIFICULDADES NO TRABALHO	29
GRÁFICO 3 - MELHORIAS DITAS (CAMAREIRAS)	30
GRÁFICO 4 - VISÃO DE TREINAMENTO E SUPORTE	31
FIGURA 3 - RAZÕES DE DEMISSÕES	33
FIGURA 4 - MEDIDA DE DESLIGAMENTOS	34
FIGURA 5 - GESTÃO DA MOTIVAÇÃO	35
GRÁFICO 5 - DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS E POR INICIATIVA DO HOTEL	37
GRÁFICO 6 - ADMISSÕES E DEMISSÕES	38
FIGURA 6 - MÉDIA DE PERMANÊNCIA	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 JUSTIFICATIVA	11
3 OBJETIVO GERAL	12
3.1 OBJETIVO ESPECIFICO	12
4 METODOLOGIA	13
5 REFERÊNCIAL TEÓRICO	14
6 ABORDAGEM CONCEITUAL DA GESTÃO DE PESSOAS	16
6.1 OBJETIVO DA GESTÃO DE PESSOAS	17
7 CONCEITO DE TURNOVER	20
7.1 CUSTO DA ROTATIVIDADE E CÁLCULO DO TURNOVER	21
7.2 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO	22
8 PESQUISA	23
8.1 GOLD APART HOTEL X E O SETOR DE CAMAREIRAS	23
8.2 SETOR DE CAMAREIRA: ROTINA DIÁRIA	23
8.3 INSTRUMENTO DE TRABALHO	24
8.4 TAREFAS DE LIMPEZA	24
8.5 COMUNICAÇÃO INTERNA	25
8.6 COLETA DE DADOS	25
9 ANÁLISE DE DADOS	27
9.1 A ALTA ROTATIVIDADE NO GOLD APART HOTEL	27
9.2 SOBRECARGA DE TRABALHO	28
9.3 DIFICULDADES NAS TAREFAS DESENVOLVIDAS	29
9.4 SUGESTÕES DAS CAMAREIRAS PARA MELHORIAS	30
9.5 TREINAMENTO E SUPORTE	31
10 QUESTIONÁRIO REALIZADO COM A GOVERNANTA	33
11 QUESTIONÁRIO REALIZADO COM O SETOR DE RH	37
12 DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS PÓS ANÁLISE	41
12.1 PALESTRAS QUE MOTIVAM A BOA CONVIVÊNCIA E RESPEITO ENTRE OS COLABORADORES	41
12.2 TESTE DE PERSONALIDADE NO MOMENTO DA CONTRATAÇÃO	41
12.3 ACOMPANHAMENTO DAS SITUAÇÕES DE DESENTENDIMENTOS E ORIENTAÇÃO PARA SOLUCIONAR A QUESTÃO	41
12.4 MELHORIAS NA ORGANIZAÇÃO DOS QUARTOS: REDUÇÃO DO TEMPO DE ARRUMAÇÃO	42
12.5 PROPOSTA PARA REDUÇÃO DA SOBRECARGA DAS CAMAREIRAS	43
12.6 APERFEIÇOAMENTO DO TREINAMENTO E FERRAMENTAS PARA CAMAREIRAS	43
13 CONCLUSÃO	45

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho tem como foco a análise do *Turnover*, termo que significa rotatividade de funcionários em uma empresa, apresentar-se-á os motivos, onde ocorre com mais frequência; quais são seus efeitos e quais são as principais causas, a ideia é analisar o porquê desse excesso de rotatividade ocorre no Hotel no setor hoteleiro, sobretudo na área das camareiras, o que ele causa e propor sugestões de estratégias para reduzir esse fenômeno.

O trabalho está alinhado com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, que visa promover o crescimento econômico sustentável e inclusivo, o emprego pleno e produtivo, e o trabalho decente para todos. O foco principal é garantir condições adequadas de trabalho, promover um ambiente saudável e assegurar a estabilidade da empresa. Através desta abordagem, busca-se contribuir para a criação de um ambiente de trabalho que não apenas propicie o crescimento econômico, mas também assegure a qualidade e a dignidade no trabalho, fomentando um desenvolvimento equilibrado e sustentável.

Além disso, estamos comprometidos com o ODS 17, que enfatiza a importância das parcerias e dos meios de implementação para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, busca-se reduzir o índice de rotatividade de funcionários, o que resulta em diminuição de gastos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores. Essa abordagem visa fortalecer a estabilidade organizacional e otimizar os recursos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais eficiente e sustentável.

Os dados dessa pesquisa foram realizados por meio de questionários coletados através dos próprios colaboradores que vivenciam o *Turnover*, e o setor administrativo, onde serão apresentadas estatísticas reais de suas causas e seus impactos.

2 JUSTIFICATIVA

É possível analisar que a rotatividade de funcionários excessiva já se tornou um fator presente e constante em muitas organizações, pois muitas delas atualmente vivem em uma busca diária de novos funcionários, deixando visível que se encontram em defasagem de colaboradores, impactando não somente na vida profissional do colaborador que não consegue se manter por um grande período em seu trabalho, mas também na empresa, a qual será afetada em seus processos obtendo gastos com demissões, admissões, treinamentos dos novos colaboradores, o que demandará tempo de adaptação de modo que afetará negativamente na lucratividade, e a saída deste funcionário pode de certa maneira influenciar os demais que ficam, causando desânimo, e desmotivação.

Diante dessa problemática frequente busca-se entender a rotatividade de funcionários no setor de camareira do Hotel e sugerir estratégias de melhorias, que poderão ser aplicadas aos seus colaboradores, de modo que venha a diminuir os altos índices de rotatividade presentes na empresa.

3 OBJETIVO GERAL

Analisar as causas e motivações por trás do elevado índice de turnover no setor de camareiras do Hotel, utilizando feedbacks coletados diretamente dos colaboradores e dados atualizados fornecido pelo setor administrativo. Com base na análise das informações obtidas, propor estratégias de melhoria destinadas a reduzir a rotatividade de funcionários e promover um ambiente de trabalho mais estável e satisfatório.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar a bibliografia pertinente sobre turnover, para compreender as causas predominantes e as características associadas a esse fenômeno.
- Realizar a coleta de dados primários através de questionários para colaboradores do setor administrativo e camareiras que vivenciam o turnover, com o propósito de gerar estatísticas detalhadas sobre as causas e os impactos dessa rotatividade no Hotel.
- Conduzir uma análise aprofundada dos dados coletados, identificando padrões e fatores determinantes que contribuem para o elevado índice de turnover.
- Propor estratégias de intervenção fundamentadas nas evidências obtidas e nas melhores práticas identificadas na bibliografia, visando a redução da rotatividade e a melhoria das condições de trabalho.

4 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso que será realizado por meio de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com o objetivo de explorar a rotatividade no setor de camareiras, analisar as razões para a saída dos colaboradores e propor estratégias para reduzir o turnover e promover uma gestão mais eficaz.

A pesquisa será estruturada em três questionários distintos. O primeiro questionário será direcionado às camareiras e conterá oito perguntas, abordando diversos aspectos relacionados ao seu trabalho e às condições do ambiente em que atuam. O segundo questionário será aplicado à liderança do setor de camareiras e incluirá cinco perguntas, com o intuito de compreender melhor a perspectiva da gerência sobre os desafios e a administração das camareiras. O terceiro questionário será dirigido ao setor de Recursos Humanos do hotel e consistirá em uma solicitação de relatórios detalhados sobre a taxa de rotatividade da empresa, para fornecer uma visão aprofundada dos dados e das tendências relacionadas ao turnover.

Espera-se que essa abordagem permita uma análise abrangente dos fatores que contribuem para a rotatividade de camareiras e forneça a base para o desenvolvimento de estratégias direcionadas à melhoria da retenção e da gestão no Hotel.

Além da pesquisa acima explicitada com base em dados coletados, o trabalho está ancorado em bibliografia já existente relacionada a área de Recursos Humanos, especificamente na questão da rotatividade e suas causas.

5 REFERÊNCIAL TEÓRICO

A rotatividade dos colaboradores é algo muito importante em uma organização, segundo Chiavenato (2014) "A rotatividade de pessoal (*turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho"; o turnover é necessário para a organização, pois mostra que ela está renovando seu quadro de funcionários buscando novas ideias e novos talentos; já o excesso dele pode ser prejudicial para uma empresa pois esse pode implicar na instabilidade na mesma.

Assim como também afirma Holtom et al. (2008): "Compreender os motivos do turnover é essencial. O que os funcionários valorizam e como percebem seu trabalho pode influenciar diretamente sua decisão de permanecer ou deixar a organização." A citação de Holtom et al. (2008) enfatiza a importância de entender os motivos do turnover nas organizações. Entender o que os funcionários consideram importante e como veem seu trabalho é fundamental para influenciar a decisão deles de continuar na empresa ou deixá-la. A satisfação com o ambiente, oportunidades de crescimento e reconhecimento são fatores críticos. Assim, uma gestão eficaz do capital humano deve focar em atender essas necessidades, promovendo a retenção de talentos e um ambiente de trabalho positivo. Conforme mencionado por G. L. da Rosa e Silva (2001):

As percepções e avaliações do empregado a respeito do conteúdo do cargo são um dos mais consistentes correlatos do turnover. Quando não há metas claras, quando o feedback é indireto ou protelado, quando a diversificação diminui com a alta especialização ou rotinização, muitos cargos tornam-se entediantes ou frustrantes para aqueles indivíduos que busca significado e identidade em suas tarefas.

A análise realizada por Rosa e Silva (2001) :enfatiza que a falta de comunicação clara e feedback no ambiente de trabalho contribui para a insatisfação dos funcionários e o aumento da rotatividade. A ausência de metas definidas e a rotina repetitiva podem levar os empregados a se sentirem desmotivados. Ademais, a má comunicação entre treinadores e novos funcionários pode comprometer o processo de treinamento, resultando em confusão sobre as expectativas e as funções a serem desempenhadas. Essa falta de clareza e suporte pode gerar frustração e a sensação

de desvalorização, fazendo com que os novos colaboradores não vejam um futuro na empresa, aumentando a probabilidade de sua saída. Assim, é fundamental que os programas de treinamento incorporem estratégias de comunicação eficazes, promovendo a compreensão das funções e o sentido das atividades, o que pode resultar em maior engajamento dos colaboradores.

Segundo G. L. da Rosa e Silva (2001) “O que os estudos sobre os custos do turnover deixam claro é que ele é dispendioso, mas isto, por si só, não permite que se realize um gerenciamento efetivo”, seria um custo significativo para a organização, por essa questão o gestor deve avaliar com precisão tais desligamentos levando em consideração todas as variáveis possíveis, pois além de obter custo virá as consequências após essa tomada de decisão, fatores relacionados como a desmotivação dos demais colaboradores e também os impactos no processo produtivo ou do serviço prestado. O gestor deverá demitir com responsabilidade, ou seja, considerando rigorosamente os motivos reais e as necessidades da empresa.

No contexto organizacional, a segurança no emprego é um fator relevante para o desenvolvimento de uma organização promissora. Segundo Lacombe (2012), “A segurança no emprego sinaliza um compromisso de longo prazo da organização com o seu pessoal”, evidenciando a importância de práticas que promovam a estabilidade da equipe.

Neste sentido, a presente pesquisa busca propor estratégias que melhorem o equilíbrio entre a entrada e a saída de funcionários. Essa estabilidade é essencial para criar um ambiente de trabalho saudável, beneficiando tanto os empregados quanto os empregadores. Como afirmado por Fayol (1989), “como todos os outros princípios, o da estabilidade é também uma questão de medida”, reforçando que a segurança no emprego deve ser cuidadosamente equilibrada e ajustada conforme as necessidades organizacionais.

6 ABORDAGEM CONCEITUAL DA GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas é um desafio fundamental para as organizações, cujo objetivo é gerenciar a cooperação de seus colaboradores de maneira a alcançar tanto os objetivos da empresa quanto os objetivos individuais dos trabalhadores. Com o intuito de desenvolver atividades essenciais, as organizações estabeleceram o setor de Administração de Pessoal, também conhecido como Administração de Recursos Humanos. Esse departamento é responsável por equilibrar os interesses da organização e dos empregados, assegurando que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa.

Por meio de ações como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, o setor de Recursos Humanos busca otimizar o potencial dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Assim, a Administração de Recursos Humanos desempenha um papel essencial na construção de uma cultura organizacional que valorize tanto os resultados empresariais quanto o bem-estar dos funcionários.

Chiavenato (2009) relata que a origem da área de Recursos Humanos remonta ao século XX, com o impacto da Revolução Industrial. Inicialmente chamada de Relações Industriais, essa área intercedia entre as organizações e os trabalhadores, com o objetivo de combater os conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores, considerados inconciliáveis na época. Segundo o autor, as Relações Industriais desempenhavam o papel de interlocutor para reduzir essas diferenças. Na década de 1950, o setor passou a ser conhecido como Administração de Pessoal, ampliando seu escopo para administrar não só os conflitos, mas também as pessoas, com base na legislação vigente.

Para Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é uma área sensível às ideias predominantes nas empresas, pois depende de diversos aspectos, como a cultura organizacional, a estrutura adotada, o tipo de negócio, as características do ambiente, a tecnologia e processos internos, entre outras variáveis importantes. Segundo o autor, a gestão de pessoas fundamenta-se em três aspectos:

As pessoas como seres humanos: Reconhecendo que possuem personalidade própria, histórias e experiências diferenciadas, bem como conhecimentos e habilidades únicos; não são meros recursos organizacionais.

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: São impulsionadores capazes de trazer inteligência e competitividade, em um cenário de constantes mudanças e desafios, não atuando apenas como agentes passivos.

As pessoas como parceiras das organizações: Pessoas capazes de contribuir para o sucesso organizacional, construindo uma relação de parceria com a empresa.

No contexto atual, o vínculo entre as pessoas e as organizações é cada vez mais forte, uma vez que, de acordo com Chiavenato (2009), os colaboradores passam grande parte de seu tempo no ambiente de trabalho. Para o autor, as organizações são formadas por pessoas, e, portanto, a administração de recursos humanos torna-se essencial, surgindo da expansão e das necessidades das tarefas organizacionais. O sucesso das organizações está diretamente relacionado ao investimento em pessoas, à identificação, ao aproveitamento e ao desenvolvimento do capital intelectual.

A gestão de pessoas se integra a essas dimensões e, assim como outras áreas da organização, deve responder à estratégia organizacional, que, por sua vez, está sujeita a mudanças de contexto, como as advindas da evolução do conhecimento e da tecnologia. Esses processos de transformação geralmente implicam a adoção de novos conceitos, valores e formas de atuação no mundo do trabalho.

6.1 OBJETIVO DA GESTÃO DE PESSOAS

Logo, vislumbra-se que, a gestão de pessoas exerce um papel absolutamente crucial e indispensável no êxito de uma organização, uma vez que envolve diretamente o cuidado, o tratamento e o desenvolvimento dos recursos humanos, que são, sem dúvida, o coração pulsante de qualquer empresa.

“O planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa (Lacome, 2012)”, assim, garantindo que os esforços estejam alinhados com os objetivos da organização e que os recursos sejam utilizados de maneira eficaz. Dentro desse cenário complexo e multifacetado, diversas funções se destacam, cada uma com suas particularidades, nuances e relevância inegável para o funcionamento harmônico do ambiente de trabalho.

Dentre suas diversas funções, destacam-se o recrutamento e a seleção, que são processos cruciais para alinhar o perfil dos candidatos às necessidades da empresa. Para garantir a efetividade desses processos, é essencial definir claramente

o perfil do cargo, utilizando ferramentas de avaliação que ajudem a medir as habilidades dos candidatos, além de conduzir entrevistas estruturadas que permitam uma comparação justa entre os postulantes.

Outra função que se revela de importância capital é a integração, a qual assiste os novos colaboradores na adaptação à empresa, à equipe e à cultura organizacional. Um programa de integração meticulosamente estruturado deve expor a missão e os valores da empresa, fomentar interações entre colaboradores recém-chegados e veteranos para promover a construção de relacionamentos, bem como fornecer informações detalhadas sobre políticas e procedimentos. Esse processo assegura que os novos integrantes estejam plenamente cientes das normas internas vigentes assim "Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia" (Lacome,2012)

Desta forma, entende-se que, o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores tornam-se fundamentais para garantir que as equipes estejam preparadas para desempenhar suas funções com excelência. Para isso, é necessário realizar diagnósticos de necessidades, identificando lacunas nas habilidades e competências que precisam ser aprimoradas. A partir dessas análises, os treinamentos específicos podem ser planejados de forma estratégica. Além disso, oferecer desenvolvimento contínuo por meio de cursos, e mentorias é essencial, assim como avaliar a eficácia dos treinamentos implementando métricas que permitam mensurar a aplicação do conhecimento adquirido no dia a dia.

A comunicação interna assume papel fundamental na disseminação de informações corporativas e na promoção da transparência organizacional. A implementação de canais de comunicação, como e-mail e intranet, revela-se crucial para a circulação efetiva de informações. Além disso, a facilitação do feedback e a criação de um ambiente seguro para a expressão de opiniões colaboram para um clima organizacional positivo. A manutenção da transparência nas decisões assegura que os colaboradores estejam constantemente atualizados sobre mudanças significativas.

No que se refere à folha de pagamento e benefícios, garantir o pagamento adequado dos salários e benefícios constitui uma função essencial da gestão de pessoas. Para tal, é necessário manter a conformidade legal, assegurando que todos os processos sigam as legislações trabalhistas vigentes. A realização de revisões

periódicas dos benefícios e a comunicação clara das opções disponíveis aos colaboradores também são fundamentais para assegurar que a oferta seja competitiva e atraente.

"A maneira como as demissões são decididas e comunicadas afeta o moral e a motivação dos que ficam, tanto quanto as decisões e a forma de comunicação sobre os admitidos" (Lacome, 2012). Nesse sentido, a gestão de desligamentos deve ser conduzida de forma ética e respeitosa, pois a forma como o processo é tratado pode ter um impacto profundo na equipe remanescente, influenciando diretamente o clima organizacional e a motivação dos colaboradores que continuam na empresa. Para que o processo ocorra adequadamente, é recomendável realizar entrevistas de desligamento, coletando feedback dos colaboradores que estão saindo, o que pode oferecer insights valiosos para a melhoria do ambiente de trabalho. Além disso, é importante oferecer suporte durante a transição, auxiliando os colaboradores na busca por novas oportunidades, quando possível, e refletir sobre os motivos das demissões para analisar padrões e identificar possíveis áreas de melhoria dentro da organização.

As funções da gestão de pessoas são interconectadas e desempenham um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. A implementação eficaz dessas funções não apenas contribui para o desenvolvimento dos colaboradores, mas também para o alcance dos objetivos organizacionais. A atenção a cada uma dessas áreas, e as demais, pode resultar em maior satisfação, engajamento e retenção dos talentos, tornando a gestão de pessoas um fator determinante para o sucesso das organizações no mercado atual.

A mesma também possui uma importância central na identificação, prevenção e resolução de problemas que afetam o desempenho e a harmonia dentro de uma organização. Para lidar com os desafios contemporâneos que surgem no ambiente corporativo, o uso de indicadores e ferramentas de monitoramento é fundamental. Esses mecanismos fornecem dados concretos que auxiliam no diagnóstico e na criação de estratégias eficazes para promover melhorias no ambiente de trabalho. Neste contexto, o setor de gestão de pessoas pode implementar uma série de indicadores, tais como pesquisas de clima organizacional, avaliações de desempenho, feedback contínuo, termômetros de humor, além de monitorar os índices de absenteísmo e rotatividade, entre outros.

7 CONCEITO DE TURNOVER

O turnover, também conhecido como rotatividade de pessoal, é um indicador que mede a entrada e saída de funcionários em uma organização em um determinado período. Ele reflete diretamente o nível de estabilidade da força de trabalho e tem grande impacto nas operações e na saúde organizacional. Segundo Chiavenato (2005), turnover pode ser definido como "a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente". Ou seja, trata-se do movimento de entrada (admissões) e saída (demissões) de colaboradores, impactando diretamente a continuidade dos processos organizacionais.

O turnover passa a ser algo preocupante quando o número de colaboradores que deixam a organização é maior do que o desejado pela mesma, portanto a área de Gestão de pessoas deve avaliar as causas desses desligamentos para entender os principais motivos, compreendendo que são a soma de um conjunto de fatores internos e externos que influenciam nas atitudes tanto do colaborador quanto da organização.

Chiavenato (2004) considera que o turnover é uma variável que depende de dois tipos de fenômenos os externos e internos. Os fenômenos externos são, por exemplo, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, a situação econômica, a condição de oferta e procura de profissionais no mercado etc. Os fenômenos internos podem ser a política salarial da organização, a política de benefícios, tipo de supervisão exercida sobre a equipe, chances de crescimento profissional, condições de trabalho, cultura organizacional entre outros.

Observa-se que podem ser vários os motivos que geram um alto turnover para uma organização, com isso, se torna necessário que área de gestão faça uma análise, afim de identificar os principais motivos, para propor mudanças e melhorias e diminuir um índice elevado que se torna negativo para as organizações.

Entende-se que apesar de negativo, o turnover revela algumas vantagens quando se trata de substituição de pessoas de baixo rendimento profissional por pessoas com alto desempenho e faz com que as organizações reflitam sobre suas práticas e proponham soluções que podem gerar mais benefícios para ambos. Para Chiavenato (1998) pelos seus inúmeros e complexos aspectos negativos, quando acelerado, o turnover torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando

forçado pelas empresas no sentido de obtenção de vantagens em curto prazo, o certo é que a médio e longo prazo o turnover gera prejuízos a organização, ao mercado e à economia como um todo e conseqüentemente ao empregado.

Acredita-se que o turnover apresenta mais desvantagens do que vantagens para uma organização. São vários os fatores de desvantagem como baixo nível de produtividade, perda de conhecimento, perda de lucratividade, saúde organizacional, entre outros fatores que num conjunto representam uma série de prejuízos tanto para uma organização quanto para o colaborador.

7.1 CUSTO DA ROTATIVIDADE E CÁLCULO DO TURNOVER

Chiavenato (1998) assegura que a rotatividade de pessoal envolve custos para a organização, caracterizando-os como primários, secundários e terciários.

- Custos primários são quantitativos e estão diretamente relacionados ao desligamento de cada funcionário e sua substituição por outro. Constitui a soma do custo de admissão mais o custo de desligamento. Estando inclusos os custos de recrutamento e seleção, registro e documentação, treinamento e desligamento.

- Custos secundários são qualitativos e referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Os tipos de custos podem ser: reflexos na produção, reflexos na atitude do pessoal, custo extra laboral e custo extra operacional.

- Custos terciários são apenas estimáveis, que se fazem sentir a médio e em longo prazo. Sendo os custos extra investimento e perdas nos negócios

Chiavenato (2004) sugere a seguinte equação para o cálculo do turnover:

$$\text{Índice de Turnover} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Figura 1 - Fórmula do índice de Turnover

Sendo:

A = o número de admissões de pessoal dentro do período.

D = o número de desligamentos de pessoal (seja por iniciativa da empresa como também dos empregados), dentro do período.

EM = efetivo médio dentro do período.

7.2 ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Atualmente, não apenas os profissionais de Recurso Humanos, mas os próprios dirigentes de empresas, tem ressaltado a importância do fator humano como diferencial competitivo para as organizações. Isto se dá porque, apesar da tecnologia e do desenvolvimento, de estrutura eficaz e dos recursos existentes nada acontece sem a participação das pessoas. (Silva 2001).

Um dos principais fatores que motivam as pessoas é a segurança no emprego. Essa segurança abrange desde a proteção contra riscos e agentes físicos até a tranquilidade em relação a cortes, demissões e pressões para a aposentadoria precoce. Nesse contexto, o controle do turnover se torna fundamental, e a realização de entrevistas de desligamento pode desempenhar um papel crucial nesse processo.

Segundo Chiavenato (2008), “a entrevista de desligamento é uma forma de controlar e medir os resultados da política de Recursos Humanos praticada pela organização. Aplicasse o questionário de entrevista indiferentemente a todos os colaboradores demissionários, tanto aqueles que solicitam o desligamento, como aqueles que são desligados por motivos próprios à organização”.

Permite que as organizações compreendam as razões que levam os colaboradores a deixarem a empresa, fornecendo insights valiosos para a melhoria do ambiente de trabalho. Embora as organizações façam investimentos significativos na contratação, adaptação e desenvolvimento profissional dos colaboradores, o momento da demissão e as oportunidades de feedback geradas por essas entrevistas costumam receber pouca atenção. Ao abordar esses aspectos, as empresas podem

trabalhar para reduzir o turnover e promover um ambiente de trabalho mais seguro e motivador.

8 PESQUISA

Este estudo investiga o funcionamento e a importância do setor de camareiras dentro do Hotel, com foco na sua rotina diária, ferramentas de trabalho, e tarefas específicas de limpeza, bem como a comunicação interna entre as camareiras e a recepção. A pesquisa também compreende uma análise detalhada sobre a percepção das funcionárias e dos gestores, utilizando questionários aplicados a diferentes setores do hotel, visando identificar fatores que influenciam a rotatividade das camareiras. Os dados coletados, analisados qualitativa e quantitativamente, possibilitaram identificar pontos de melhoria para aprimorar o ambiente de trabalho e a retenção de talentos no setor.

8.1 GOLD APART HOTEL X E O SETOR DE CAMAREIRAS

No Gold Apart Hotel , a recepção é o ponto central de atendimento aos hóspedes. Não apenas realiza o check-in e check-out, mas também está sempre disponível para fornecer informações sobre os serviços do hotel. A equipe garante que os visitantes sejam bem-informados durante toda a sua estadia.

As camareiras, por sua vez, desempenham um papel fundamental para a organização do hotel. Desde o momento em que os hóspedes entram e durante toda a sua permanência, o trabalho dessas profissionais contribui significativamente para a satisfação dos clientes, assegurando que cada quarto esteja limpo e acolhedor.

O hotel oferece diversas plataformas para que todos os hóspedes possam deixar suas avaliações, incluindo o site oficial e páginas em redes sociais.

8.2 SETOR DE CAMAREIRA: ROTINA DIÁRIA

A rotina das camareiras começa cedo, com uma reunião em que recebem as orientações do dia. A limpeza dos quartos é dividida entre onze camareiras, ou seja, cada andar uma camareira realiza o serviço, sendo um total de nove andares com quinze quartos.

Isso garante eficiência e permite que cada profissional se concentre em sua área, assegurando que nada passe despercebido.

Após o check-out dos hóspedes, o quarto passa por uma faxina completa com troca de roupa de cama e limpeza geral. Diariamente, são feitas arrumações leves, como arrumar camas e organizar o espaço. Além disso, os quartos são verificados periodicamente pela líder da equipe após os serviços realizados, para garantir que os padrões de limpeza e organização sejam mantidos.

Para as novas integrantes no quadro de colaboradoras, é disponibilizado um treinamento expondo todas as atividades e maneira de executá-las conforme o padrão do hotel.

8.3 INSTRUMENTO DE TRABALHO

- **Carrinho de Limpeza:** Equipado com produtos de limpeza, toalhas, lençóis e utensílios.
- **Equipamentos de Limpeza:** Aspiradores, vassouras, panos de microfibra e mop.
- **Uniformes:** Vestuário adequado para identificação.
- **Checklist de Limpeza:** Listas para garantir que todas as tarefas sejam cumpridas.

8.4 TAREFAS DE LIMPEZA

Arrumações - As tarefas diárias são rigorosamente organizadas. Ao entrar em um quarto, a primeira ação é arejar o espaço, abrindo as janelas para garantir uma circulação de ar fresco. Em seguida, as camareiras realizam uma limpeza básica que inclui arrumar as camas, trocar as toalhas, retirar o lixo, varrer o espaço e repor o kit de higiene, que consiste em sabonetes, shampoos e outros itens essenciais. É verificado constantemente se esses itens estão disponíveis, evitando que os hóspedes precisem solicitar algo que já deveria estar no quarto.

Observação: As camareiras não devem alterar o local dos pertences dos hóspedes.

Faxina - Após o check-out, as camareiras realizam a faxina do quarto. Isso envolve uma limpeza completa, onde cada canto do ambiente é cuidadosamente tratado. Elas começam pela poeira, utilizando panos de microfibra para desinfetar todas as superfícies, como mesas, escrivaninhas e prateleiras.

Em seguida, a limpeza dos banheiros é uma prioridade. É desinfetado os vasos sanitários, pias e chuveiros, utilizando produtos específicos para garantir a higiene e eliminar germes. As toalhas usadas são substituídas por toalhas limpas, e o piso é varrido e passado um pano úmido para remover sujeira e manchas.

Além disso, também realizam a limpeza dos aparelhos eletrônicos, como televisores e controles remotos.

Por fim, antes de encerrar a faxina, elas conferem se tudo está em ordem e se os detalhes, como almofadas e decoração, estão bem-dispostos.

Quando há hospedagens diferenciadas, a Líder de Equipe gerencia a organização decorativa de acordo com a solicitação do cliente.

8.5 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação de extensão entre as camareiras e a recepção do hotel, consiste através do aplicativo nomeado por WhatsApp. Elas informam sobre o status dos quartos, relatando quando estão prontos para receber novos hóspedes ou se há necessidade de manutenção.

8.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi conduzida por meio de questionários disponibilizados na plataforma Google Forms. Este método foi selecionado por atender de maneira eficaz às necessidades específicas da coleta de dados para o presente estudo. A utilização de questionários online permitiu a obtenção de respostas de forma estruturada e eficiente, a fim de conseguir entender a percepção de alguns colaboradores do Hotel em relação as principais causas existentes na empresa e que podem estar gerando essa rotatividade no setor de Camareiras.

Foram aplicados três questionários diferentes:

- Para as camareiras - foi elaborado um questionário com oito perguntas de múltipla escolha, que foram respondidas de forma anônima. Essa abordagem visou garantir que todos pudessem expressar suas opiniões e dificuldades nas atividades diárias de maneira clara e sincera, sem recebimentos de represálias. O objetivo foi identificar os desafios enfrentados por elas e o feedback sobre a empresa e a gestão.

- Para o setor de Recursos Humanos - foi desenvolvido um questionário com três perguntas dissertativas. O objetivo foi coletar dados específicos sobre a quantidade de desligamentos no setor de camareiras, bem como os motivos associados a eles. Essa abordagem permitiu uma análise mais aprofundada das causas.

- Para a Governanta - foi elaborado um questionário com quatro perguntas dissertativas. O objetivo foi identificar os critérios utilizados para avaliar o perfil e o desempenho de cada camareira, além de entender o processo de tomada de decisão em casos de demissão, uma responsabilidade que cabe a ela. Essa abordagem visou esclarecer os fatores que influenciam suas decisões e que promovem a transparência no processo de avaliação.

9 ANÁLISE DE DADOS

A presente pesquisa foi conduzida com uma abordagem qualitativa e quantitativa, onde apresentamos os dados coletados por meio dos questionários, que, após análise resultaram em conclusões relevantes que serão apresentados nos próximos tópicos.

O objetivo é investigar de maneira abrangente os fatores que impactam a rotatividade das camareiras. A partir dessa análise, foi possível identificar informações que serviram como base para a formulação de estratégias eficazes, de modo que venha a melhorar a retenção de talentos e gestão no hotel. Essa abordagem concluiu em recomendações práticas que podem contribuir para um ambiente de trabalho mais sustentável, motivador e alinhado com as necessidades e expectativas.

A pesquisa abordou temas como sobrecarga de trabalho, dificuldades nas atividades desempenhadas, sugestões de melhorias e a percepção das funcionárias sobre os treinamentos recebidos ao início.

9.1 A ALTA ROTATIVIDADE NO GOLD APART HOTEL

O índice de 536% de turnover ocorrido neste hotel ao longo de um período de 1 ano é extremamente elevado, indicando que a rotatividade de funcionários ultrapassou em muito o número total de colaboradores durante esse intervalo. Esse dado revela sérios desafios em retenção de equipe e pode sinalizar problemas relacionados às condições de trabalho, satisfação dos funcionários e práticas de gestão. Tal índice impacta diretamente tanto a qualidade dos serviços oferecidos quanto os custos operacionais do hotel, uma vez que a substituição e o treinamento constantes de funcionários geram despesas adicionais e podem afetar negativamente a experiência dos hóspedes.

$$\text{Índice de Turnover} = \frac{\frac{57+61}{2} \times 100}{11} = 536 \%$$

Figura - 2 Cálculo de Rotatividade

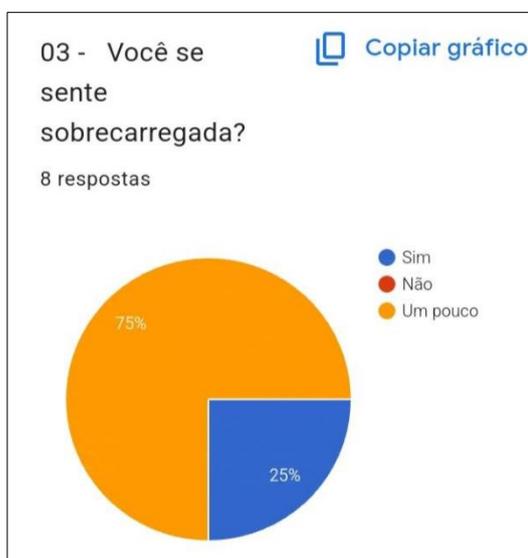


Gráfico 1 - Sobrecarga

9.2 SOBRECARGA DE TRABALHO

Observa-se que 75% das funcionárias se sentem sobrecarregadas em suas funções. Uma das funcionárias em um relato informal, destacou que, apesar de os quartos do hotel terem sido divididos entre a equipe, a quantidade ainda é alta e exige um esforço significativo. Essa situação resulta em uma carga de trabalho que obriga a se esforçar ainda mais para conseguir completar todas as suas tarefas de forma eficaz. A sensação de sobrecarga pode impactar não apenas na produtividade, mas também no bem-estar das funcionárias, o que podemos já de início destacar como

uma das maiores causas dos desligamento voluntários, refletindo na necessidade de uma reavaliação da distribuição de tarefas e da quantidade de quartos atribuídos a cada membro da equipe.

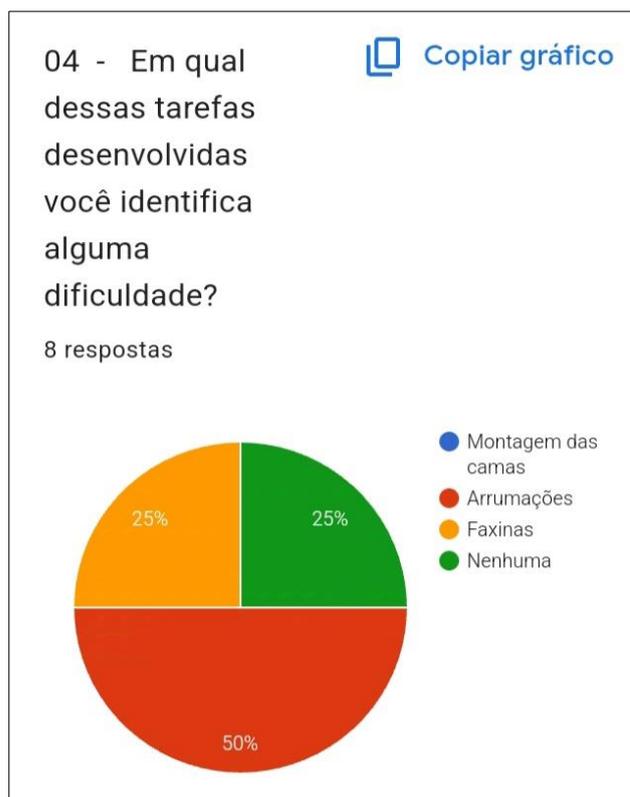


Gráfico 2 - Dificuldades no trabalho

9.3 DIFICULDADES NAS TAREFAS DESENVOLVIDAS

É possível analisar que a desorganização dos quartos representa um dos principais desafios enfrentados pelas camareiras em suas atividades diárias. Manter os quartos arrumados envolve não apenas a organização do ambiente, mas também garantir que os pertences dos hóspedes sejam recolocados em seus locais originais.

Essa necessidade de reorganizar os itens pessoais dos hóspedes pode prolongar significativamente o tempo necessário para concluir as tarefas.

Essa falta de arrumação por parte dos hóspedes contribui, em grande parte, para a sobrecarga de trabalho identificada no gráfico anterior. Quando os quartos estão desorganizados, as camas precisam dedicar mais tempo e esforço para atender a essas demandas, o que pode impactar sua eficiência e aumentar o nível de estresse no ambiente de trabalho. Portanto, é essencial considerar estratégias que incentivem os hóspedes a manterem seus pertences organizados, o que beneficiaria tanto as camareiras quanto a qualidade do serviço prestado, resultando em uma experiência mais satisfatória para todos os envolvidos.



Gráfico 3 - Melhorias ditas (Camareira)

9.4 SUGESTÕES DAS CAMAREIRAS PARA MELHORIAS

Quando questionadas sobre aspectos que poderiam ser melhorados no hotel, 62,5% das funcionárias destacou a necessidade de aprimorar a convivência entre os colaboradores. Essa questão é fundamental em qualquer empresa, pois a qualidade

das relações interpessoais no ambiente de trabalho pode influenciar significativamente a satisfação dos funcionários.

Um ambiente de trabalho colaborativo, onde os membros da equipe se sentem à vontade para dialogar abertamente e trocar feedbacks sinceros, é essencial para fortalecer os laços entre os colaboradores. Esse tipo de interação não apenas melhora a moral da equipe, mas também contribui para a construção de um clima organizacional mais saudável. Na última análise, investir na melhoria da convivência entre os funcionários pode resultar em uma equipe mais unida e motivada, reduzindo a rotatividade e promovendo a retenção de talentos.

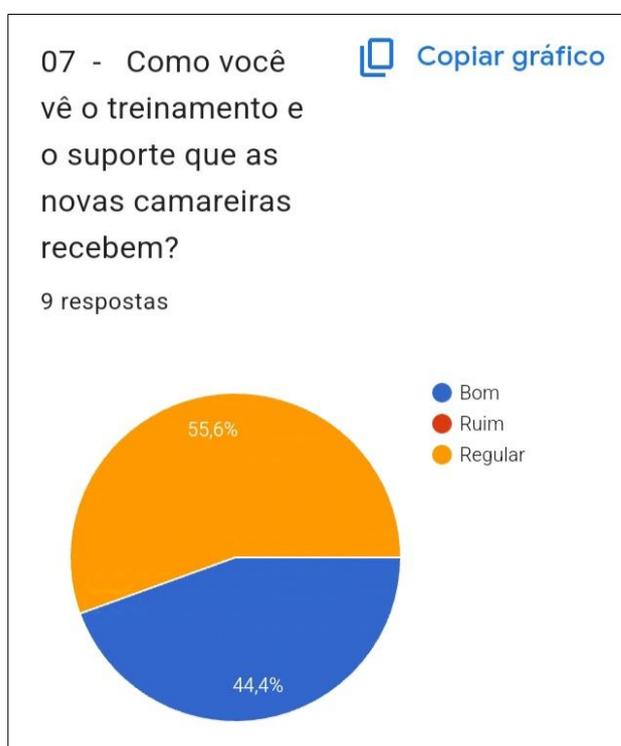


Gráfico 4 - Visão de Treinamento e Suporte

9.5 TREINAMENTO E SUPORTE

Uma avaliação de 55,6% das camareiras que consideraram o treinamento e o suporte oferecido pelo hotel para as novas funcionárias como regulares revelam uma área significativa de oportunidade para aprimoramento. Essa percepção sugere que,

embora haja um esforço para integrar novas colaboradoras, o programa atual necessita de melhorias.

Existem várias razões que podem ser justificadas nesta avaliação. Em primeiro lugar, o conteúdo e a metodologia do treinamento podem ser insuficientes. Se as novas funcionárias não receberem informações abrangentes sobre suas funções, as políticas do hotel e os procedimentos operacionais, elas podem enfrentar dificuldades na adaptação ao ambiente de trabalho. Além disso, se o formato do treinamento não for adequado ao perfil das camareiras, o aprendizado pode se tornar menos eficaz, resultando em uma formação que não prepara as funcionárias para os desafios específicos de suas funções.

Outro aspecto relevante é a falta de suporte contínuo após a conclusão do treinamento inicial. Muitas vezes, as novas funcionárias precisam de acompanhamento e orientações adicionais à medida que se familiarizam com suas tarefas. Sem esse suporte, as camareiras podem se sentir inseguras em relação ao que foi aprendido e ter dificuldades em aplicar o conhecimento adquirido. Mesmo após a integração, muitas novas funcionárias precisam de orientações adicionais para enfrentar situações específicas que surgem no dia a dia. Sem esse acompanhamento constante, as camareiras podem se sentir desamparadas, o que pode prejudicar a confiança e a qualidade do trabalho realizado. Esse suporte contínuo é fundamental para garantir que as funcionárias apliquem corretamente o que foi aprendido durante o treinamento e se adaptem plenamente às exigências do ambiente de trabalho.

Outro aspecto crucial para a melhoria do treinamento é a adequação do conteúdo às reais necessidades das camareiras. Se o treinamento não aborda de forma prática as atividades e desafios que elas enfrentam, como técnicas de limpeza eficientes e a gestão do tempo para atender múltiplos quartos, ele pode se tornar pouco eficaz. Adaptar o conteúdo para que seja mais prático e direcionado às rotinas diárias pode tornar o aprendizado mais relevante e útil, contribuindo para uma melhor percepção das camareiras sobre o processo de formação e suporte oferecido pelo hotel.

10 QUESTIONÁRIO REALIZADO COM A GOVERNANTA

2- Quais as principais razões que as camareiras menciona ao pedir demissão ?

1 resposta

Na maioria das vezes é citado a sobrecarga de trabalho; problemas particulares; melhores oportunidades de trabalho.

Figura 3 - Razões de demissões

As camareiras frequentemente pedem demissão por razões interligadas que refletem os desafios do setor. A sobrecarga de trabalho é um fator crítico; muitas profissionais enfrentam jornadas cansativas, especialmente durante períodos de alta demanda, o que gera desgaste físico e emocional. Além disso, problemas pessoais, como questões de saúde, responsabilidades familiares e dificuldades financeiras, podem dificultar a permanência no emprego, principalmente quando a flexibilidade de horário é limitada. Por último, a busca por melhores oportunidades de trabalho leva muitas camareiras a encontrarem ofertas que proporcionam melhores salários e condições mais favoráveis. Essas razões evidenciam a necessidade dos empregadores melhorarem as condições de trabalho e oferecerem suporte adequado, a fim de reter talentos e criar um ambiente mais satisfatório e produtivo.

3- Quais medidas a empresa adota quando há um numero elevado de desligamentos ?

1 resposta

São realizadas reuniões para identificar os principais motivos relacionados aos desligamentos e trabalhamos em cima dos fatores.

Figura 3 - Medida de desligamentos

Quando uma empresa enfrenta um elevado número de desligamentos, é fundamental adotar medidas eficazes para entender e mitigar essa situação. A primeira etapa consiste em realizar reuniões entre as equipes de Recursos Humanos e gestão, a fim de identificar os principais motivos que levam os colaboradores a deixar a organização. Essa abordagem facilita uma comunicação aberta e direta, permitindo que os líderes compreendam as preocupações e percepções dos funcionários.

Após a identificação dos motivos, é crucial realizar uma análise detalhada dos dados, considerando fatores como ambiente de trabalho, salários, carga horária e oportunidades de crescimento. Com base nessa análise, a empresa pode desenvolver estratégias específicas para abordar cada uma das questões levantadas, garantindo que as soluções sejam direcionadas e eficazes.

Além disso, monitorar o clima organizacional por meio de pesquisas de satisfação regulares é vital. Isso não apenas ajuda a detectar problemas antes que se tornem críticos, mas também demonstra o comprometimento da empresa com o bem-estar dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo.

Em resumo, uma abordagem proativa e analítica não só ajuda a reter talentos, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional onde os funcionários se sentem valorizados e ouvidos. Essas ações fortalecem a coesão da

equipe e, a longo prazo, resultam em maior satisfação e produtividade. Ao lidar com a alta rotatividade de forma estratégica, a empresa transforma desafios em oportunidades de melhoria contínua e engajamento, criando um ambiente de trabalho mais sólido e resiliente.

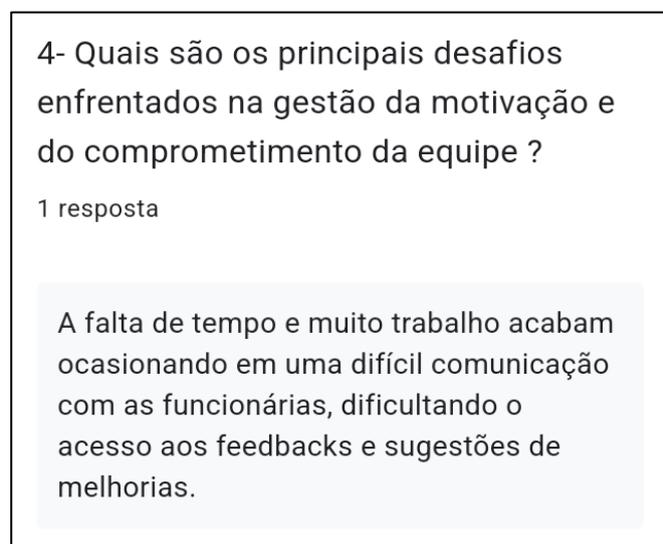


Figura 1 - Gestão da Motivação

A gestão da motivação e do comprometimento da equipe é um desafio complexo e variado. Entre os principais obstáculos enfrentados pelas lideranças, destacam-se a falta de tempo e a alta carga de trabalho, que dificultam a comunicação efetiva e o acesso a feedbacks construtivos.

A falta de tempo pode levar os gestores a priorizar tarefas urgentes e acabar deixando de lado as interações significativas com a equipe. Isso resulta em uma comunicação superficial, onde as necessidades e preocupações dos colaboradores podem ser ignoradas. Sem um espaço adequado para dialogar, os funcionários podem se sentir desvalorizados, o que compromete sua motivação e engajamento.

Além disso, a dificuldade em fornecer feedbacks regulares e solicitar sugestões de melhorias pode criar um ambiente em que os colaboradores não se sentem parte do processo de tomada de decisões. A ausência de reconhecimento e a falta de um canal aberto para expressar ideias e opiniões podem gerar descontentamento e afastamento.

A combinação desses fatores pode resultar em uma queda na produtividade e na retenção de talentos. Para minimizar esses desafios, é essencial que as lideranças implementem estratégias que priorizem a comunicação, como reuniões regulares e

check-ins, mesmo que breves. Criar um ambiente onde o feedback é valorizado e incentivado pode fortalecer o comprometimento da equipe, promovendo uma cultura de melhoria contínua e colaboração.

Em resumo, a gestão eficaz da motivação e do comprometimento da equipe exige um investimento consciente em comunicação e relacionamento, mesmo em um cenário de alta demanda e limitações de tempo.

11 QUESTIONÁRIO REALIZADO COM O SETOR DE RH

01- Qual foi o número de desligamentos voluntários e por iniciativa do hotel ocorridos ao longo dos dois últimos anos?

 Copiar gráfico

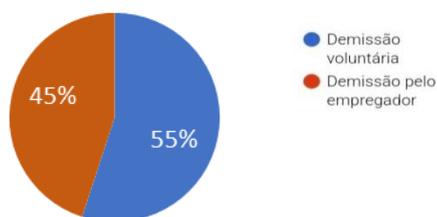


Gráfico 5 - Demissões voluntárias e por iniciativa do Hotel

A distribuição das demissões entre empregador e empregado, com 45% das demissões sendo devidas a decisões do empregador e 55% a saídas voluntárias, revela uma dinâmica interessante no mercado de trabalho.

Primeiramente, a maior porcentagem de demissões voluntárias (55%) sugere que muitos empregados estão insatisfeitos ou em busca de melhores oportunidades. Isso pode indicar problemas como falta de motivação, ambiente de trabalho tóxico ou escassez de perspectivas de crescimento na organização. A rotatividade elevada por iniciativa dos empregados pode resultar em custos significativos para as empresas, que precisam investir em recrutamento e treinamento de novos colaboradores. Assim, a alta taxa de demissões voluntárias pode ser um sinal de alerta para as empresas sobre a necessidade de revisar suas práticas de gestão de pessoas, buscando melhorias na cultura organizacional e no engajamento dos funcionários.

Por outro lado, a porcentagem de 45% de demissões por parte do empregador sugere que as empresas também enfrentam desafios significativos. Isso pode ocorrer devido a questões de desempenho, reestruturações ou cortes de custo. Demissões por iniciativa do empregador, embora necessárias em alguns casos, podem afetar a moral da equipe remanescente e impactar a reputação da empresa no mercado. É essencial que os empregadores conduzam essas demissões de forma ética e

transparente, comunicando-se claramente com os demais colaboradores para manter a confiança e a motivação.

A análise conjunta dessas duas taxas revela um cenário em que tanto as empresas quanto os empregados precisam avaliar suas expectativas e relações. Para os empregadores, entender os motivos por trás das saídas voluntárias pode fornecer insights valiosos para melhorar a retenção de talentos. Para os empregados, essa tendência pode indicar a necessidade de uma autoavaliação, considerando suas escolhas de carreira e as condições que os levam a buscar novas oportunidades.

Em resumo, a relação entre demissões por parte do empregador e saídas voluntárias reflete não apenas a saúde do ambiente de trabalho, mas também a necessidade de um diálogo aberto e construtivo entre as partes. As organizações que investirem em ouvir seus colaboradores e criar um ambiente positivo provavelmente verão uma redução nas demissões voluntárias e um aumento na satisfação e produtividade.

02-Qual foi o total de admissões e demissões registra das nos dois últimos anos?

 Copiar gráfico

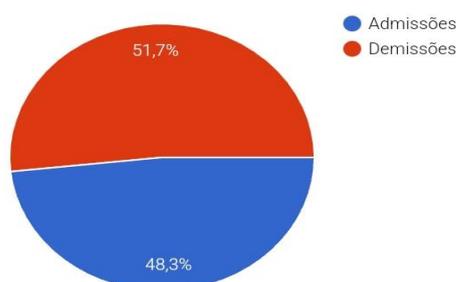


Gráfico 6 - Admissões e Demissões

A análise das demissões, que representam 51,7% das movimentações, em comparação com as admissões, que correspondem a 48,3%, revela um cenário de alta rotatividade nos últimos dois anos. Essa situação sugere a existência de problemas, como insatisfação dos funcionários ou questões relacionadas ao ambiente

de trabalho.

O desequilíbrio entre saídas e entradas pode ter um impacto significativo na moral da equipe. A constante mudança de colaboradores pode gerar insegurança entre os que permanecem, resultando em um clima de desconfiança que, por sua vez, pode levar à diminuição da produtividade. Além disso, a forma como novos funcionários são integrados à equipe é crucial. Se essa integração não for bem estruturada, os recém-admitidos podem se sentir desmotivados e acabar deixando a empresa rapidamente. Portanto, investir em programas de acolhimento e treinamento é fundamental.

É igualmente importante revisar as competências exigidas para as funções. Quando as admissões não estão alinhadas com as necessidades reais do negócio, isso pode resultar em uma força de trabalho insatisfeita e desqualificada, contribuindo para o aumento das demissões.

Apesar dos desafios, esse cenário também apresenta uma oportunidade para a empresa reavaliar suas estratégias de gestão de talentos. Ao focar na melhoria da comunicação interna, no fortalecimento da cultura organizacional e na oferta de treinamentos, é possível criar um ambiente mais atraente e saudável.

Em resumo, a diferença entre demissões e admissões evidencia um desafio que precisa ser abordado de forma proativa. Para estabilizar a equipe e aumentar a satisfação dos colaboradores, é essencial investigar as causas das demissões e implementar mudanças que promovam um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

03 - Qual é a média de permanência dos funcionários na empresa antes do desligamento?

1 resposta

3 meses

Figura 5 - Média de Permanência

A média de permanência de 3 meses dos funcionários na empresa antes do desligamento é um sinal preocupante que pode indicar problemas como um processo de integração ineficaz, um clima organizacional negativo e diferenças entre expectativas e a realidade do trabalho. Essa situação pode levar à desmotivação e à insatisfação. Para resolver isso, é fundamental investir em um programa de onboarding mais acolhedor, realizar pesquisas de clima regularmente, garantir transparência nas contratações e oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional. Além disso, a remuneração deve ser competitiva em relação ao mercado, e um sistema de feedback regular pode ajudar a esclarecer o desempenho dos funcionários. Em suma, abordar essas questões pode melhorar a retenção e criar um ambiente de trabalho mais estável e engajado.

12 DESENVOLVIMENTO DE MELHORIAS PÓS ANÁLISE

A proposta de melhorias abrange iniciativas para fortalecer a convivência e respeito no trabalho, otimizar processos de seleção e resolução de conflitos, reduzir a carga das camareiras e aprimorar o treinamento e as ferramentas, visando um ambiente mais eficiente.

12.1 PALESTRAS QUE MOTIVAM A BOA CONVIVÊNCIA E RESPEITO ENTRE OS COLABORADORES

A convivência e o respeito no ambiente de trabalho são ferramentas eficazes para promover a harmonia entre os colaboradores. Elas abordam temas como comunicação empática, resolução de conflitos e a importância da colaboração, incentivando um ambiente mais inclusivo e respeitoso. Esses eventos contribuem para o fortalecimento dos laços interpessoais, ajudam a reduzir tensões e reforçam os valores de cooperação e respeito dentro da equipe.

12.2 TESTE DE PERSONALIDADE NO MOMENTO DA CONTRATAÇÃO

A aplicação de testes de personalidade durante o processo seletivo permite à empresa conhecer melhor as características comportamentais dos candidatos e identificar quais perfis se adequam melhor à cultura organizacional. Esses testes ajudam a prever como os futuros colaboradores poderão interagir com a equipe, adaptando-se ao ambiente de trabalho. Com essa abordagem, é possível selecionar profissionais que têm maior potencial para se integrar de forma harmônica, contribuindo para um clima organizacional mais saudável.

12.3 ACOMPANHAMENTO DAS SITUAÇÕES DE DESENTENDIMENTOS E ORIENTAÇÃO PARA SOLUCIONAR A QUESTÃO

São fundamentais para garantir que os conflitos sejam resolvidos de forma justa e construtiva. Esse processo envolve a intervenção de líderes ou profissionais de RH para mediar as discussões e orientar as partes envolvidas em busca de uma solução

positiva. Com uma abordagem ativa, a empresa pode evitar que pequenos conflitos se tornem problemas maiores, além de promover um ambiente onde os colaboradores sintam-se apoiados e mais preparados para lidar com desafios interpessoais.

12.4 MELHORIAS NA ORGANIZAÇÃO DOS QUARTOS: REDUÇÃO DO TEMPO DE ARRUMAÇÃO

Atualmente, a arrumação dos quartos leva cerca de 30 minutos. Essa demora é atribuída à desorganização deixada pelos hóspedes, que frequentemente não mantêm seus pertences em ordem, dificultando o trabalho da equipe de limpeza.

Frequentemente, são encontrados sapatos espalhados pelo chão, toalhas deixadas na cabeceira da cama e roupas sujas no chão do banheiro. Essas situações não apenas criam obstáculos, mas também tornam o ambiente menos higiênico e mais difícil de arrumar.

Para otimizar o tempo de arrumação e reduzi-lo para 20 minutos, propomos algumas orientações. A instalação de placas informativas em locais estratégicos pode lembrar os hóspedes da importância de manter o ambiente organizado, com mensagens simples que incentivem a utilização correta dos espaços. Além disso, disponibilizar uma sapateira próxima à entrada do quarto facilitará o armazenamento dos calçados, evitando que sejam deixados no chão. Também sugerimos a instalação de um cesto de roupa suja no banheiro, o que incentivará os hóspedes a descartarem suas roupas de maneira adequada.

A implementação dessas sugestões não só facilitará o trabalho da equipe de limpeza, mas também melhorará a experiência dos hóspedes, oferecendo um ambiente mais agradável e organizado. Com pequenas mudanças de comportamento e adaptações no espaço, podemos reduzir significativamente o tempo de arrumação e promover um ambiente mais acolhedor para todos.

12.5 PROPOSTA PARA REDUÇÃO DA SOBRECARGA DAS CAMAREIRAS

A sobrecarga de trabalho tem se tornado uma preocupação significativa na rotina das camareiras, especialmente em períodos de alta demanda, como os finais de semana. Com a responsabilidade de atender a 15 apartamentos por andar, a falta de suporte adequado torna-se evidente, especialmente quando há um aumento no número de check-outs. Nesses momentos, a necessidade de realizar um maior número de faxinas se intensifica, resultando em um cansaço físico considerável para as profissionais. Para suavizar essa situação e garantir a qualidade do serviço, sugere-se a contratação de três camareiras extras. Essa medida permitirá um melhor suporte nas atividades, principalmente nos andares que enfrentam um fluxo elevado de check-outs, contribuindo para a redução do estresse e a manutenção de um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.

12.6 APERFEIÇOAMENTO DO TREINAMENTO E FERRAMENTAS PARA CAMAREIRAS

O aperfeiçoamento do treinamento para a execução das atividades desenvolvidas pelas camareiras é uma necessidade crucial, dado que o suporte atualmente oferecido é insuficiente para garantir um desempenho eficaz. As camareiras enfrentam dificuldades devido à falta de um treinamento adequado, que compromete não apenas a qualidade do serviço, mas também a satisfação dos hóspedes. Além disso, os instrumentos de trabalho utilizados são frequentemente ineficientes, dificultando a realização das tarefas diárias.

Para abordar essas questões, é essencial implementar algumas sugestões concretas. Primeiramente, a realização de um curso específico para camareiras, ministrado por uma empresa especializada e oferecido pelo hotel, pode proporcionar uma formação mais completa e alinhada às necessidades do setor. Essa abordagem pode ajudar a resolver os problemas associados ao treinamento recebido até o momento.

Ademais, é fundamental investir na compra de instrumentos de trabalho de melhor qualidade. Ferramentas que facilitem as tarefas diárias não apenas melhoram

a eficiência, mas também contribuem para a segurança e o bem-estar das profissionais.

Por último, é crucial estabelecer um canal de comunicação que permita captar feedbacks construtivos das próprias camareiras. Ouvir suas experiências e sugestões pode ser uma maneira eficaz de identificar áreas de melhoria e garantir que as mudanças implementadas sejam realmente eficazes. Assim, ao investir no aprimoramento do treinamento e na qualidade dos instrumentos, a equipe estará mais bem preparada para desempenhar suas funções com excelência, refletindo em um serviço de maior qualidade e em uma experiência mais satisfatória para os hóspedes.

13 CONCLUSÃO

Em conclusão, este trabalho alcançou o objetivo de identificar e propor melhorias significativas no ambiente de trabalho, visando promover uma convivência harmoniosa entre os colaboradores e otimizar a eficiência das operações. Através da análise das práticas atuais e das propostas de soluções como palestras motivacionais, testes de personalidade no processo seletivo, acompanhamento de conflitos e melhorias na organização e no suporte às camareiras, entende-se que pequenas mudanças podem ter um impacto profundo na cultura organizacional.

Os resultados obtidos evidenciam uma lacuna que possivelmente poderá ser solucionada através da adoção dessas estratégias para não apenas melhorar a satisfação, mas também a produtividade dos colaboradores, proporcionando uma experiência mais positiva aos hóspedes. Assim, este estudo contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo, refletindo os valores de respeito e cooperação que devem nortear as relações profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMBRUST, Gabrielle. Recursos Humanos (RH): o que é, funções e guia completo. Disponível em:< <https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>>. Acesso em 25/10/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria Geral da Administração. 9 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos: fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas 1989

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). "Taking a holistic view of employee turnover." *Academy of Management Perspectives*, 22(1), 4-17. doi:10.5465/amp.2008.27788003

LACOME, Francisco Jose Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2011.

Marinho, Caroline. Produtividade Tóxica. Você RH. São Paulo SP. Editora Grupo Abril. Edição 77.

PINHEIRO, B. G., SOARES, R. A., & ABREU, M. C. S. (2022). Explorando o papel da estrutura de propriedade nas decisões sobre práticas de responsabilidade social corporativa voltadas aos empregados. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(4), p.655-674. ISSN 1806-4892. Disponível em:< <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i4.4199> >

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