

CAUSAS DA ROTATIVIDADE ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO SETOR HOTELEIRO NA CIDADE DE PASSO FUNDO – RS

CAUSES OF TURNOVER: THE PERCEPTION OF MANAGERS OF THE HOTEL SECTOR IN THE CITY OF PASSO FUNDO – RS

Barbara Walter, Larissa Nardes, Shalimar Gallon

RESUMO: Este trabalho aborda a rotatividade organizacional e tem como objetivo geral identificar as causas e as consequências que influenciam na rotatividade de pessoal no setor hoteleiro na percepção de gestores. Para tanto, foi exposto um panorama sobre a conceituação de rotatividade, quais as causas e consequências desse fenômeno para as empresas. Para atingir os objetivos propostos, o método utilizado foi a pesquisa qualitativa, onde foi realizado entrevistas com cinco gestores do setor hoteleiro da cidade de Passo Fundo – RS. Ao realizar as entrevistas foi possível identificar fatores individuais, organizacionais, externos e do setor hoteleiro responsáveis pela rotatividade. O principal motivo citado foi o fato de esse setor exigir carga horária aos finais de semana e feriado. Na percepção dos gestores, o salário é o segundo fator que motiva o empregado a pedir demissão. Como consequências da rotatividade foram citados os custos financeiros com admissão e demissão e, custos econômicos, como sobrecarga de trabalho e perda de produtividade. Por fim, ficou evidenciado que as empresas analisadas, não calculam o índice de rotatividade.

Palavras-chave: Rotatividade. Causas. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT: This research involves the turnover and seeks to identify which causes influence the turnover in the hotel sector through the manager's perception. To do so, a panorama about the concepts of turnover, the causes of it and its consequences to the organizations was presented. In order to reach the objectives proposed, this research used a qualitative method, in which five hotel managers from the city of Passo Fundo - RS were interviewed. The interviews allowed to identify individual, organizational and external factors to the turnover. The main reason to turnover mentioned was the extraordinary hours that this sector demands, such as on nights, weekends and holidays. The salaries was the second most mentioned reason for the turnovers. As consequences to turnover, there are costs related to hiring and dismissing people, as well as economic losses, such as overwhelming fatigue and

productivity loss. It was identified that the organizations analyzed do not know or calculate the turnover index.

Keywords: Turnover. Causes. People management.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas (GP) passa constantemente por mudanças em razão do avanço de tecnologias e da globalização, afetando diretamente na competitividade do mercado de trabalho (PINHEIRO; SOUZA, 2013). No cenário atual, o conhecimento passou a ser um diferencial nas organizações, onde os empregados são um dos principais ativos. As empresas, portanto, tem necessitado cada vez mais investir em pessoas, buscando reter e aperfeiçoar os conhecimentos adquiridos (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

Com o aumento da competitividade e globalização, as empresas passaram a disputar os trabalhadores mais talentosos, visando melhorar seu capital intelectual (SIQUEIRA; ALVES, 2016). Deste cenário, associado à alta oferta de empregos, a facilidade de acesso às informações e a entrada de cada vez mais pessoas sem qualificação no mercado de trabalho, surgiu um fenômeno denominado rotatividade de pessoal, que representa o fluxo de entrada e saída de empregados de uma organização. A rotatividade pode ser definida como a substituição de um empregado da empresa, podendo ser de maneira voluntária, sendo de vontade do trabalhador, involuntária, partindo da empresa, ou ainda inevitável, como em caso de aposentadoria ou morte (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

Entender e identificar quais os fatores que influenciam a ocorrência de taxas altas de rotatividade é essencial para organizações que buscam se manter no mercado do trabalho. A identificação das causas da rotatividade auxilia na criação de estratégias para manter a produtividade e diminuir custos com desligamentos e contratações. Controlar a rotatividade auxilia, ainda, no clima organizacional, influenciando no comportamento do trabalhador e em sua satisfação, alterando a motivação do quadro de trabalhadores de maneira geral. A rotatividade pode ser causada tanto por fatores externos à organização, como o aumento de ofertas de empregos em outros setores e a conjuntura econômica, como por fatores internos da organização, como salários, inadequação ao estilo de vida, jornada de trabalho e problemas de convivência (STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA, 2007).

A rotatividade é frequentemente relacionada com impactos negativos a nível financeiro, no bem-estar da organização e no comprometimento de empregados. Altas taxas de rotatividade acabam gerando um clima organizacional ruim, influenciando no absenteísmo e transmitindo

insegurança para os empregados que por sua vez, repassam esta insegurança para os clientes. Neste sentido, o desenvolvimento sustentável de uma organização depende, em grande parte, da GP e do aproveitamento de ferramentas de pesquisa de melhora no clima organizacional (STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA, 2007).

A imagem negativa do setor hoteleiro surge como uma barreira a bons profissionais ingressarem no setor, sendo visto como oportunidades temporárias de trabalho, que são ocupadas visando um emprego futuro melhor (CUNHA, 2016). No Brasil, o setor hoteleiro demitiu 202.108 empregados em 2012 representando 44,6% do segmento, enquanto que a taxa nacional é de 37,4% (DIEESE, 2014). Baseado nisso, decidiu-se estudar o setor de serviços, mais especificamente o setor hoteleiro em relação à rotatividade.

2 ROTATIVIDADE: CONCEITOS E CAUSAS

Estudos recentes sobre rotatividade têm buscado a compreensão das consequências e razões deste fenômeno, bem como controlá-lo, para que os altos índices não reflitam negativamente nas organizações (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2013; SILVA; CAPELLOZZA; COSTA, 2014). Segundo Eckert *et al.* (2011), com a crescente busca por empregos e melhores oportunidades no mercado atual, cresce também a intenção de profissionais saírem das organizações que trabalham, tornando substituições necessárias. Este processo é chamado de rotatividade.

A rotatividade pode ser funcional, sendo vista como benéfica para as organizações, acontecendo quando ocorre a troca de posição e cargos na empresa, aproveitando melhor e valorizando empregados e assim, aumentando seu desempenho em novos cargos. A rotatividade disfuncional, por sua vez, ocorre quando a empresa perde empregados de alta performance e qualidade, que muitas vezes possuem habilidades e conhecimentos específicos, sendo este de difícil substituição (SILVA, 2001).

Estudos revelam a existência de um nível maior da rotatividade em indivíduos de escolaridade mais baixa, pois costumam ganhar salários mais baixos e, por esta razão, procuram mudar de emprego mais rapidamente (FERREIRA; FREIRE, 2001; HOPNER, 2008; CARDOSO; PAIVA, 2010;). Outros fatores causadores são o retorno financeiro, política salarial, plano de benefícios, falta de oportunidades de crescimento dentro da organização, tipo de supervisão, motivação do pessoal, treinamento inadequado e a inadequada localização do

local de trabalho (FERREIRA; FREIRE, 2001; CAMPOS; MALIK, 2008; MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2013; FERREIRA; ALMEIDA, 2015).

Em estudos realizados por Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) mostram as causas que influenciam na rotatividade, sendo que essas podem ser organizacionais, individuais ou externas à organização, como mostra o Quadro 1.

Causas da Rotatividade		
Causas organizacionais	Causas externas à organização	Causas individuais
<ul style="list-style-type: none"> - falta de critério tanto na entrevista de seleção, quanto no desligamento; - a política salarial e de benefícios da organização; - o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; - as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; - o tipo de relacionamento humano dentro da organização; - condições físicas e ambientais de trabalho da organização; - os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; - critério de avaliação do desempenho; - o grau de flexibilidade das políticas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - aquecimento da oferta de empregos; - a conjuntura econômica; - mudanças tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - inadequação dos trabalhadores; - mudança de município ou de estado; - busca de melhores salários; - insatisfação no trabalho; - razões ligadas à idade, saúde e família; - condições sócio-econômicas dos empregados.

Quadro 1 - Causas da Rotatividade
Fonte: Strapasson, Concolato e Ferreira (2007).

A falta de perspectiva profissional por parte dos trabalhadores, tanto financeiramente quanto na carreira, tende a desanimar e ser menos produtivo, colaborando ainda mais com o ciclo da alta rotatividade (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Nota-se que a satisfação com o emprego é uma das variáveis que mais pesa na decisão do trabalhador de se desligar de uma organização (CAMPOS; MALIK, 2008). Dessa forma, medir o índice de rotatividade de empregados torna-se tarefa essencial para a gestão estratégica das organizações, reduzindo custos desnecessários (ALVES; OZAKI, 2009).

Compreender e ter controle sobre os custos gerados pela rotatividade é de extrema importância para a gestão estratégica de uma organização. A rotatividade compromete a produtividade da empresa, pois afeta diretamente a mão de obra, podendo causar instabilidade no que tange ao bem-estar do setor operacional de uma organização, desequilibrando o clima organizacional com a sobrecarga de trabalho nos que permanecem e os custos de recontração e reposição de vagas (QUÉGE, 2008; MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2013).

As experiências, conhecimentos e habilidades dos empregados são de crucial importância para o bom funcionamento de uma organização, e ao ocorrer o desligamento de um profissional qualificado, a empresa pode enfrentar grandes dificuldades para manter os

padrões de qualidade. Fidalgo (2012) salienta a importância do conhecimento e da transmissão deste entre os empregados de uma organização, uma vez que é considerado um bem intangível e de difícil recuperação quando perdido.

A rotatividade pode ser proveniente de diversos fatores, tanto internos como externos, e podem ser diagnosticados através da coleta de dados na saída do profissional da organização (CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013). A prevenção da rotatividade involuntária evita também que o profissional qualificado seja contratado pela concorrência, além de gastos com treinamento e quebra no clima organizacional, pois os trabalhadores que se sentem valorizados, são mais satisfeitos no emprego e, conseqüentemente, menos propensos a pensar em pedir demissão (DAVIS; NEWSTROM, 2002; CARDOSO; CARDOSO; SANTOS, 2013).

2.1 ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO

Impulsionando a economia mundial, o turismo é visto como um setor gerador de receitas, que influencia de forma positiva na balança comercial (BUHLER, 2009). O setor hoteleiro, que funciona como um subsistema do turismo, tornou-se uma das atividades com maior crescimento do mundo e funciona como a coluna vertebral do turismo em todo mundo (KELLER, 2000; ANDRADE, 2000). O mercado de trabalho do setor hoteleiro, entretanto, enfrenta algumas dificuldades em razão das qualificações exigidas, à sazonalidade e regime de trabalho, resultando em elevadas taxas de rotatividade de pessoas e maiores gastos para as organizações do ramo, que afeta não somente a mão de obra, mas também os administradores que necessitam gerenciar as equipes (CHUNG, 2000; MARTINS, 2002).

Objetivando manter bons empregados, salienta-se a importância da GP de identificar as motivações dos indivíduos e de prepará-los para as dificuldades que estes enfrentarão no emprego (CAMPOS; GONÇALVES, 1998; LASHLEY; LEE-ROSS, 2003). No Brasil, a mão de obra, de maneira geral, tem como característica a elevada rotatividade, demandando ainda maior atenção por conta de gestores do setor hoteleiro, podendo ser um ponto negativo por aumentar significativamente os custos com contratação e treinamentos (ORELLANO; PAZELLO, 2010), e indicar falta de comprometimento entre empregador e empregado (LUZ; AULER, 2015).

Corroborando com os resultados apresentados por Hopner (2008) e Zaratini e Padilha (2010) afirmam que é evidente a dificuldade que empregados da área hoteleira tem para conciliar tempo entre trabalho, família e lazer, devido a elevada carga de trabalho e incompatibilidade das folgas, resultando em altas taxas de rotatividade. Outro fator associado

a rotatividade é a não valorização financeira dos trabalhadores por parte dos hotéis, criando motivos para estes procurarem salários melhores em outros ramos ou organizações e na maioria dos hotéis, a impossibilidade de progressão de carreira (BUHLER, 2009; CUNHA, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo é de natureza qualitativa, onde está interessada nas perspectivas dos participantes, portanto, este trabalho utiliza este tipo de pesquisa pelo fato de a mesma conseguir perceber emoções, pensamentos e comportamentos que levem a possíveis ações relacionadas ao objetivo do trabalho (LAKATOS; MARCONI, 2000; FLICK, 2009). Muitas informações não podem ser quantificadas, mas apenas interpretadas (TRIVIÑOS, 1987).

Para tanto, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva a fim de analisar os fatores que influenciam a rotatividade organizacional na percepção dos gestores do setor hoteleiro na cidade de Passo Fundo – RS. Foi delimitado o tamanho dos hotéis por possuírem um número considerável de empregados e pelo menos um gestor ou responsável que pudesse passar informações concretas sobre a rotatividade organizacional, que resultou em nove hotéis na cidade. Dos nove hotéis contatados, cinco disponibilizaram-se para participar da pesquisa. Os dados dos hotéis em que foi realizada a pesquisa não serão divulgados para preservar a identidade dos mesmos.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas na qual, segundo Malhotra (2012), o respondente responde às perguntas, revelando suas motivações e atitudes sobre um determinado assunto. A entrevista ocorreu por meio do roteiro semiestruturado, cedido pelo Centro de Estudos e Pesquisa em Gestão de Pessoas (CEGEPE) da *Business School* da IMED. Esse roteiro foi escolhido por se basear no estudo de Stapasson, Concolato e Ferreira (2007) – também abordado no presente estudo. As mesmas foram realizadas no mês de março de 2017, entre os dias 17 e 23, com duração de 30 minutos, aproximadamente. O perfil dos entrevistados é exposto na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos gestores

Gestor	Sexo	Idade	Cargo	Tempo de empresa	Nível de instrução
E1	Masculino	67	Diretor	3 anos	Ensino Superior
E2	Masculino	21	Gerente	1 ano	Pós-graduação
E3	Feminino	39	Gerente	6 anos	Ensino Médio
E4	Feminino	60	Gerente	3 anos	Ensino Superior
E5	Feminino	39	Diretora	12 anos	Pós-graduação

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009, p. 40), “consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A análise de conteúdo constitui em uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005).

Desta forma, a análise de conteúdo foi realizada através da leitura e categorização das entrevistas para auxiliar na identificação de quais fatores influenciam na rotatividade de pessoal na visão dos gestores do setor hoteleiro da cidade de Passo Fundo - RS. Para tanto, a categorização dos dados ocorreu a partir dos (i) fatores organizacionais; (ii) fatores individuais; e (iii) fatores externos à organização (STRAPASSON; CONCOLATTO; FERREIRA, 2007) que influenciam na rotatividade. Além disso, emergiu a categoria (iv) setor hoteleiro; e (v) consequências da rotatividade para a organização, as quais auxiliam no alcance do objetivo geral do estudo. A análise dessas categorias emergiu a categoria final: causas da rotatividade organizacional no setor hoteleiro.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das causas individuais, busca por melhores salários é o que mais destaca como motivo voluntário para um empregado sair da organização, como analisa o E5: “encontrou outro emprego com o salário maior” corroborando com os estudos de Strapasson, Concolatto e Ferreira (2007) e Buhler (2009), que identificou a não valorização financeira dos empregados por parte do empregador como fator motivacional para deixar a organização ou mudar de ramo. Outros fatores individuais que se destacaram, segundo a percepção do gestor, é a falta de interesse do empregado no trabalho, fatores ligado à saúde e a questão de trabalhadoras mulheres que não voltam após a licença maternidade, pois não tem com quem deixar o filho.

Sobre as razões que levariam o gestor a desligar um empregado, o que se sobressaiu foi a falta de disciplina dos empregados e a falta de vontade durante o expediente, como analisa o E5: “hoje, o maior problema que ocasiona a demissão é falta de disciplina do empregado”. A mudança de município ou estado também foi citada como razão para a rotatividade, como relata o E1: “a mudança de cidade ou de endereço, distância do emprego”.

Os motivos que atraem os empregados para a organização, na percepção dos gestores, são o salário e benefícios oferecidos pela empresa, tais como alimentação, convênio com farmácia, insalubridade e a possibilidade de tomar banho no hotel, como explica a E4:

“oferecemos o salário acima do salário da categoria e benefícios”. Em relação a forma com que a empresa lida com conflitos entre os funcionários, pode-se destacar como principal resposta o diálogo, porém, quando o diálogo não é suficiente, os gestores recorrem a advertências e, se não for resolvido o conflito, ocorre o desligamento do empregado. Em relação ao relacionamento entre colegas na empresa, termos que se destacam dentre as respostas são “agradável e respeitoso”. Assim, pode-se perceber que o relacionamento entre colegas não é um fator causador de rotatividade.

Sobre oportunidade de treinamento dos empregados, não é um causador da rotatividade, pois, quando o empregado quer fazer treinamento de atualização, ele solicita para a empresa, e quando o empregado entra na empresa, o treinamento acontece, mesmo que pelos colegas de equipe, como relata a E4 “é feito treinamento quando eles entram na empresa”. Em relação a forma de avaliação dos empregados, foi citado que os superiores fazem avaliações voltadas para assiduidade e pontualidade, como explica a E4: “eles são avaliados pela assiduidade e pontualidade, recebendo bonificação”. Então, a forma de avaliação dos empregados, é um fator causador da rotatividade, pois os mesmos estão sempre sendo avaliados pelos seus superiores.

Um fator organizacional causador da rotatividade, de acordo com Ferreira e Freire (2001) é a “oportunidade de crescimento e de carreira na empresa”, que também foi citado pelos gestores como sendo um fator existente na organização a qual fazem parte. O E4 afirma que as possibilidades são poucas: “tem, mas é pouco, não tem muitas funções, então a possibilidade de crescer é limitada”. Essa afirmação confirma os estudos de Cunha (2016) que compara o setor hoteleiro com outros setores, afirmando que estes enfrentam maiores dificuldades relacionadas a rotatividade por oferecer menos opções de progredir na carreira.

Quanto a categoria setor hoteleiro, foi possível verificar fatores causadores da rotatividade do próprio setor, como é o caso do fator “trabalhar aos finais de semana”, destacado pelos gestores como sendo o pior de se trabalhar na empresa, como na fala da E4: “o horário é um problema, final de semana e feriado, precisamos ter sempre a equipe completa, não podemos dar folga para os empregados”. Essa resposta corrobora com os estudos de Zaratini e Padilha (2010) que perceberam a dificuldade dos empregados da área hoteleira em conciliar o tempo entre trabalho, família e lazer, devido a incompatibilidade das folgas.

Outra resposta que surgiu foi o fato de os empregados ficarem sobrecarregados quando o hotel está lotado, como mostra a fala da E5: “eu acredito que às vezes o hotel está lotado e exige mais dos empregados, eles ficam sobrecarregados”, confirmando os estudos de Cunha (2016), que revelaram uma reclamação frequente dos empregados do setor referente ao ritmo acelerado do setor.

Outra resposta apontada na visão dos gestores é que os empregados ocupam a vaga para ganhar experiência, e quando conseguem experiência, vão para outro setor que tenha melhores horários, como relata a E4: “eu percebo que eles vem pro hotel porque sabem que sempre temos vagas em aberto, chegam sem experiência nenhuma, aí eles aprendem o que precisam e saem em busca de emprego melhor”. Quando questionados quanto ao setor hoteleiro ser de alta rotatividade, as respostas indicam que a rotatividade é alta, como mostra a fala da E3: “o setor em geral eu acredito que sim, aqui por exemplo não conseguimos ter a mesma equipe por muito tempo, muitos empregados ficam cerca de seis meses e saem, isso é muito frequente aqui”. Essa resposta colabora com os estudos empreendidos por Chung (2000), que apontam as dificuldades que os gestores tem em formar e manter equipes.

Quanto aos fatores externos relacionados à rotatividade de pessoal, destaca-se o fator conjuntura econômica. Um motivo para a empresa demitir pessoal é o fato de a economia brasileira estar passando por uma crise financeira, fazendo com que muitas empresas precisem diminuir o quadro de empregados, como ilustra a E4: “hoje em dia a empresa demite mais, tivemos algumas demissões importantes para enxugar o quadro de empregados devido à crise econômica atual”.

Outro fator externo à organização citado pelos gestores, é o fato de a cidade não ser turística, recebendo clientes de empresas que ficam na cidade para convenções, cursos, eventos e feiras, ou turistas argentinos, paraguaios e uruguaios que param na cidade durante suas viagens para as praias do estado ou estado vizinho, como mostra a fala do E1: “o problema de manter um hotel aqui na cidade é que não recebemos turista, não é uma cidade atraente para o turismo, recebemos mais empresas que vem para cursos”. Para tanto, os fatores externos tem representatividade na rotatividade organizacional dos hotéis, em função das características da cidade, da economia atual e atrações turísticas e culturais.

4.1 ANÁLISE DAS CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE

Os gestores foram questionados sobre as consequências da rotatividade para os empregados que permanecem na empresa. Os entrevistados revelaram que “as consequências são sempre negativas, eles [os empregados] reclamam muito de ter que treinar novos empregados” (E2). O E1 complementa essa situação abordando a sobrecarga e tensão criada entre os empregados: “ela impacta numa sobrecarga de trabalho, desestabiliza o equilíbrio que você tem no setor”. Esses relatos confirmam os estudos de Quége (2008), ao citar como

consequência da rotatividade o desequilíbrio no clima organizacional e a sobrecarga de trabalho nos que permanecem.

Quanto às consequências da rotatividade para a empresa, a resposta que sobressai é relacionada aos custos financeiros com “os gastos que a empresa tem com demissão e admissão” (E3). A E4 acrescenta “o gasto que a empresa tem, o trabalho para encontrar um novo empregado, a perda de produtividade da equipe, o tempo gasto ensinando o novo empregado”, são impactos da rotatividade. Embora os gestores tenham consciência sobre o impacto da rotatividade na organização, não é levantado o índice de rotatividade, como relata a E5: “não calculamos” (E5). O E2 complementa dizendo “não calculamos em nenhum período do ano”.

Portanto, as consequências da rotatividade organizacional para os hotéis, na percepção dos gestores, são os custos financeiros, relacionadas com demissão, admissão de novos empregados, e perda de produtividade. As consequências para os empregados que permanecem na empresa estão relacionadas aos custos econômicos, como a sobrecarga de trabalho, a tensão entre os colegas, e o fato de ter que treinar novos trabalhadores.

4.2 ANÁLISE DA CATEGORIA FINAL

As principais causas da rotatividade estão expostas no Quadro 2, a partir da concepção do estudo de Strapasson, Concolato e Ferreira (2007) de que as causas da rotatividade organizacional podem ser analisadas por meio dos fatores organizacionais, individuais e externos à organização. No presente estudo, considerou-se o setor hoteleiro como uma categoria separada, visto que esse era o enfoque da pesquisa.

Causas de Rotatividade Organizacional			
Fatores organizacionais	Fatores externos à organização	Fatores individuais	Fatores do setor hoteleiro
<ul style="list-style-type: none"> - a política salarial e de benefícios da organização; - as oportunidades de crescimento oferecidas pela organização; - o tipo de relacionamento humano dentro da organização; - os critérios e programas de treinamento de recursos humanos; - critério de avaliação do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - a conjuntura econômica; - a cidade não ser turística. 	<ul style="list-style-type: none"> - busca de melhores salários; - razões ligadas à idade, saúde e família; - mudança de município ou de estado; - falta de disciplina ou mal comportamento dos empregados; - falta de interesse dos empregados no trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - trabalhar aos finais de semana; - ganhar experiência;

Quadro 2 - Causas da rotatividade
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quanto ao que poderia ser feito para diminuir os índices de rotatividade organizacional no setor hoteleiro, sugere-se que, primeiramente, seja criada uma GP nas empresas para que esta administre as entrevistas de admissão e desligamento, bem como acompanhar a rotina dos empregados no dia a dia, identificando as dificuldades e aptidões dos empregados. Pode-se também criar maneiras de aumentar os salários, manter os empregados motivados e buscar treinamentos adequados ao setor e cargo dos trabalhadores. Quanto à jornada de trabalho, analisar a possibilidade de criar um calendário com folgas nos finais de semana uma vez ao mês.

Por fim, é oportuno para as organizações responsabilizarem a economia brasileira por seus resultados organizacionais. No entanto, sugere-se que o setor pode explorar outras características da cidade (polo universitário e de saúde) a fim de buscar atender esse público, como por exemplo, oferecer pacotes mais acessíveis para pessoas que vão ficar mais tempo na cidade, bem como fazer convênios com as empresas desses setores para oferecer preços melhores para os clientes das universidades e hospitais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que buscam se manter atrativas no mercado precisam estar atentas primeiramente a seus empregados. O setor hoteleiro, que tem como característica especial a necessidade de estar sempre com seu quadro funcional completo e ativo, precisa de uma eficiente GP que saiba analisar as causas da rotatividade, bem como o que fazer para diminuir os índices na empresa. Assim sendo, tornou-se importante identificar as causas da rotatividade no setor hoteleiro. Deste modo, o presente trabalho teve como objetivo geral identificar as causas e as consequências que influenciam na rotatividade de pessoal no setor hoteleiro na percepção dos gestores na cidade de Passo Fundo - RS.

Em relação à pesquisa, foi levantado o perfil dos hotéis, sendo que o maior deles possui 60 empregados e o menor, possui 25 empregados. Além disso, foi constatado que nenhum deles possui uma GP, sendo que todos recebem os currículos pelos sites. Os cargos com maior rotatividade, citado por todos os gestores, foi o de cozinheira ou auxiliar de cozinha, seguido pelo cargo de mensageiro. O tempo médio de empresa dos empregados é de seis meses há um ano.

O estudo buscou analisar as principais causas da rotatividade no setor hoteleiro. A partir dos relatos dos gestores, identificou-se que o principal motivo para os empregados pedirem

desligamento da empresa é a inadequação ao setor em função dos horários exigidos por este tipo de empresa. Foi mencionado, também, que os empregados aceitam o emprego na empresa para ganhar experiência e, após concluírem que possuem experiência suficiente, os mesmos solicitam desligamento e procuram vagas onde não exija carga horária aos finais de semana e feriados. Outro motivo que leva o empregado a pedir demissão é o salário oferecido pela empresa, sendo que o principal motivo para a empresa desligar um empregado é a falta de disciplina dos trabalhadores, bem como a falta de interesse do empregado no trabalho. Quanto às causas individuais, foram citados ainda motivos como mudança de cidade ou endereço e questões ligadas à saúde de familiares. Como causas externas, foram citadas a conjuntura econômica e o fato de a cidade em que ocorreu a pesquisa não ser turística.

Foi possível identificar as consequências que a rotatividade acarreta a organização e aos empregados da mesma. A principal consequência citada pelos gestores, foram os custos financeiros da rotatividade. Porém, foram citadas consequências econômicas como perda de produtividade, sobrecarga dos empregados que permanecem na empresa, tempo gasto com treinamento frequente de novos trabalhadores, entre outras. Os principais custos para a empresa, são os financeiros que a empresa tem com as altas taxas de rotatividade, como demissão, admissão e recrutamento de empregados. Ficou evidenciado, nesta pesquisa, que os gestores não calculam o índice de rotatividade, nem demonstraram interesse nesse cálculo.

Por fim, percebe-se que as principais causas da rotatividade organizacional nos hotéis estão relacionadas aos fatores do próprio setor hoteleiro, sendo uma reclamação de todos os gestores entrevistados, o fato de os empregados não se adaptarem ao regime de horário oferecido, seguido de fatores individuais, como a busca por melhores salários e a falta de interesse do empregado na empresa. Os fatores organizacionais citados são relacionados à política salarial e de benefícios e as oportunidades de crescimento que são limitadas dentro desse tipo de empresa.

A pesquisa possui limitações pelo fato de terem sido aplicadas somente na cidade de Passo Fundo - RS e devido à baixa participação dos hotéis da cidade. Os hotéis pesquisados não possuem setor de GP, o que dificultou a aplicação. Para estudos futuros sobre rotatividade na visão dos gestores, sugere-se um número maior de empresas, buscando maior número de respondentes. Também sugere-se expandir essa pesquisa para outros hotéis da região, bem como outras regiões do estado e do país.

REFERÊNCIAS

- ALVES, L. F.; OZAKI, Y. Em busca da gestão estratégica da rotatividade de pessoal: estudo realizado na empresa A. Rela S/A. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n.18, p. 163-176, 2009.
- ANDRADE, J. V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2009.
- BUHLER, L. **Turnover na Hotelaria: Estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba**. 2009. 104 f. Dissertação de Pós Graduação em Turismo – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2009.
- CAMPOS, C. V. de A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família. **RAP**, v. 42, n. 2, p. 347-68, 2008.
- CAMPOS, L. C. de A. M.; GONÇALVES, M. H. B. **Introdução a turismo e hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac nacional, 1998.
- CARDOSO, A. F.; CARDOSO, J. F.; SANTOS, S. R. . O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, n. 1, p. 107-121, 2013.
- CARDOSO, A. C. F.; PAIVA, T. C. F. Estudo da relação rotatividade x baixo nível de escolaridade: Estudo de caso. **Unesc em revista**, 28, p. 177 – 189, 2010.
- CARDOZO, C. A. **Gestão do turnover**. Novo Hamburgo, 2005.
- CASCIO, W.; BOUDREAU, J. **Investing in people: financial impact of human resource initiatives**. 2. ed. New Jersey: Pearson Education, 2011.
- CHUNG, K. Y. Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 21, n. 5, p. 473-487, 2000.
- CUNHA, M. I. D. **A rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras: o papel das práticas de gestão de recursos humanos**. 2016. 87 f. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal, 2016.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem organizacional**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Rotatividade setorial: dados e diretrizes para a ação sindical**. São Paulo: Dieese, 2014.

ECKERT, A; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, **Anais...** Caxias do Sul, 2011.

FERREIRA, L. C. M.; ALMEIDA, C. B. A. Rotatividade de funcionários e desempenho organizacional: um estudo de caso no comércio brasileiro. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 4, p. 28-61, 2015.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FIDALGO, F.; GOUVEIA, L. B. Employee turnover impact in organizational knowledge management: the portuguese real estate case. **Journal of Knowledge Management**. Romênia, v. 2, n. 2, p. 1-16, 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

HÖPNER, A. S. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**. 2008. 333 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2008.

KELLER, P. Destination marketing: Strategic areas of inquiry. In: MANENTE, M.; CERATO, M. (Ed.). **From Destination to Destination Marketing and Management**, p. 29-44, Venice: Ciset, 2000.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LASHLEY, C.; LEE-ROSS, D. **Organizational behavior for leisure services**. Oxford: Elsevier, 2003.

LUZ, M.; AULER, D. P. Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 6, n. 1, p. 1058-1083, 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, A. **A gestão de Recursos Humanos e as especificidades do mercado de trabalho no setor hoteleiro**. A Região Norte de Portugal. 2002. 178 f. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Administração – Universidade do Minho, Braga, 2002.

MEDEIROS, R. R; ALVES, R. C; RIBEIRO, S. R. Turnover: uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio LTDA. **CONNEXIO**, v. 2, n. 1, p. 115-126, 2013.

ORELLANO, V.; PAZELLO, E. Evolução e determinantes da rotatividade da mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 36, n. 1, p. 179-207, 2006.

PINHEIRO, A. P.; SOUZA, D. A. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. **Anais eletrônicos...** 2013. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acessado em: 16 de fev. 2017.

QUÉGE, M. A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,4582-1,00.pdf>. Acesso em: 04 de fev. 2017.

SCHERMERHORN, J.; HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Traduzido por Sara Rivka Gedanke. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, G. L. da R. E. **Controle do turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, R. S.; CAPPELLOZZA, A.; COSTA, L. V. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Raimed**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2014.

SIQUEIRA, W. R.; ALVES, L. C. F. Rotatividade de professores universitários: o caso de um campus fora da sede. **Revista RACEF Pesquisa** v. 7, n. 2, p. 94-107, 2016.

STRAPASSON, A. M. H.; CONCOLATTO, C. P.; FERREIRA, G. M. V. Rotatividade de pessoal: um estudo de caso na agroindústria. 2007. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações no trabalho. **Anais...** Natal, Rio Grande do Norte, 2007.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

ZARATINI, A. J.; PADILHA, V. Trabalho e tempo livre: um estudo sobre qualidade de vida no trabalho com gerente do setor hoteleiro. **Revista FACEF Pesquisa**, v. 13, n. 2, p. 204-220, 2010.