

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA DO TRABALHO

MAÍRA DOS SANTOS PEREIRA ATAÍDE

**ROTATIVIDADE NO SETOR DE GOVERNANÇA HOTELEIRA: UM  
ESTUDO DE CASO**

BELO HORIZONTE  
2011

MAÍRA DOS SANTOS PEREIRA ATAÍDE

**ROTATIVIDADE NO SETOR DE GOVERNANÇA HOTELEIRA: UM  
ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização de Psicologia do Trabalho da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Especialista em Psicologia do Trabalho.

Orientadora: Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima.

BELO HORIZONTE  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
2011

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Monografia apresentada e aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, na Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, pela banca examinadora formada por:

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria Elizabeth Antunes Lima**  
(Orientadora)  
(Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais)

**Adriano Cordeiro Leite**  
(Mestre em Tecnologia)

**Antônio Estáquio Furiati**  
(Mestre em Psicologia)

## AGRADECIMENTOS

Ao gerente geral do Hotel, que tornou possível o início das entrevistas em campo e utilização dos dados documentais da empresa.

Às arrumadeiras, que se dispuseram a colaborar com o estudo, no intuito de fornecer relatos de suas vivências na jornada de trabalho.

Agradeço às orientações sempre tão sábias e providenciais da professora Elizabeth Antunes, proporcionando-me amplos conhecimentos e maior desenvolvimento da minha carreira profissional.

Agradeço a Deus, por me acompanhar em mais uma etapa da vida, dando-me força, coragem e disciplina para chegar ao fim.

Ao meu marido Thiago, pelo apoio, amor e presença constante em todos os momentos da minha vida. Obrigada pelo crédito no momento mais necessário.

À minha família, especialmente minha mãe, obrigada por existir e caminhar comigo vida a fora, enfrentando as dificuldades e seguindo sempre de cabeça erguida.

Agradeço a disponibilidade dos mestres Adriano Leite e Antônio Furiati em participar da composição da banca examinadora. Obrigada pelos conhecimentos transmitidos em sala de aula.

À tia Nininha, agradeço o carinho e colaboração na revisão do trabalho.

Agradeço a presença motivante dos colegas de sala, em especial Maria Andreia, que contribuiu significativamente com sugestões para enriquecimento deste trabalho.

## **RESUMO**

Este estudo teve por objetivo analisar as causas da alta rotatividade constatada no setor de governança de um hotel, em Belo Horizonte (MG). Foram realizadas entrevistas com arrumadeiras e auxiliares de serviços gerais em seus postos de trabalho. Além disso, foram coletados dados em entrevistas de desligamento. Como fatores causais do problema, foram identificados os seguintes: jornada de trabalho extensa e desgastante; pouca quantidade de folgas; baixos salários; falta de treinamento e padronização de procedimentos de trabalho; falta de materiais e equipamentos no setor; ausência de plano de carreira; falta de reconhecimento. O estudo apontou que esses fatores são geradores de insatisfações e desmotivação no ambiente de trabalho e apresentam-se como causa principal dos pedidos de demissão, o que ocasiona altas taxas de rotatividade, desestabilizando as equipes de trabalho.

## Sumário

Introdução	07
Metodologia	08
1. AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE GOVERNANÇA HOTELEIRA	09
2. A ROTATIVIDADE NOS SETORES DO HOTEL Z	13
2.1.1 A rotatividade na Governança	13
2.1.2 A rotatividade em outros setores	14
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
BIBLIOGRAFIA	39

## INTRODUÇÃO

Este trabalho monográfico nasceu do nosso interesse em entender os reais motivos da alta rotatividade de funcionários do setor de governança de uma Rede de hotéis. Esta Rede Hoteleira é composta por hotéis na capital Mineira e adjacências.

Discorrer sobre o tema rotatividade implica o entendimento de que existem múltiplas causas para justificar tais movimentações entre empregados e que podem ser identificadas na trajetória de cada um, individualmente. Entretanto, identifica-se que na, maioria dos casos, essa rotatividade é ocasionada por situações relacionadas a problemas na organização do trabalho, envolvendo sobrecarga de atividades, escala de folgas inadequadas, baixos salários, além de conflitos interpessoais, que dizem respeito a problemas com a chefia e com alguns colegas. Temos também problemas relativos à falta de segurança no ambiente de trabalho e para tanto, pudemos observar de acordo com os relatos de funcionários, que esse fato representa risco à sua saúde.

Na empresa em questão, a menor parte dos desligamentos tem ocorrido por opção da empresa, sendo a grande maioria decorrente da decisão do próprio empregado.

O objetivo deste estudo foi o de compreender as causas da rotatividade no setor da governança, caracterizado como carro chefe, linha de frente do hotel, por ter maior número de funcionários, sendo estes responsáveis pelas atividades de limpeza, organização e conservação dos ambientes destinados a receber o público atendido pelo hotel. Este público consiste em sua maioria de executivos que se hospedam no hotel durante a semana e, no final, retornam as suas residências. É importante ressaltar que esse setor apresenta dificuldades na manutenção de um quadro de funcionários estável, pois a frequência com que ocorrem os desligamentos é grande, o que caracteriza a rotatividade como alta, em todo o segmento hoteleiro. Seria cabível, nessa realidade, mensurar também os dados de rotatividade de outras empresas do mesmo segmento com o intuito de obter comparativos entre os dados obtidos nesse estudo. No entanto, por questões relativas à não disponibilização de dados por parte dos setores responsáveis pelas outras empresas, não foi possível realizar esta estatística. Contudo, é imprescindível enfatizar, que devido ao fato de nossa atuação específica ser no setor hoteleiro, sabemos, informalmente, que a situação geral da rotatividade de funcionários é, geralmente, alta em todo o segmento hoteleiro.

Através da comparação de entrevistas de desligamento, mensuramos a diferença entre a taxa de rotatividade de outros setores do hotel e o setor de governança, verificando a maior taxa. Outro dado que tem permitido a verificação da alta taxa de rotatividade são as solicitações vindas ao setor de Recursos Humanos, por parte da liderança imediata do setor de governança, demandando a substituição de funcionários.

## **METODOLOGIA**

Do ponto de vista metodológico, a elaboração deste estudo baseou-se em visitas e observações no campo estudado, entrevistas semi estruturadas, realizadas com os profissionais do setor de governança. Foram analisados também, dados documentais, referentes às entrevistas de desligamento, realizadas anterior à realização do estudo de caso. Essas fontes de coleta de dados foram determinantes para a verificação das condições de trabalho, a partir da vivência de cada funcionário, permitindo entender melhor os motivos de insatisfação, geradores de desinteresse e desmotivação, culminando no pedido de demissão.

Para a elaboração deste estudo de caso, foram realizadas 8 entrevistas semi estruturadas, que combinam questões abertas e fechadas, possibilitando ao funcionário maior liberdade para relatar as experiências vivenciadas no trabalho. As entrevistas foram realizadas junto aos funcionários em seus postos de trabalho, com duração aproximada de 25 minutos. As entrevistas foram analisadas e seus dados organizados em temas, sendo estes selecionados de acordo com os objetivos do estudo.

A presente monografia está organizada da seguinte maneira: no primeiro capítulo, estão expostas as atividades desenvolvidas no setor de Governança do Hotel Z, com suas respectivas escalas de trabalho. No segundo capítulo, expomos dados da rotatividade nos setores do Hotel Z. A partir do comparativo de tais dados, será possível verificar que a taxa de rotatividade do setor de governança é mais alta. No terceiro capítulo, apresentamos os principais resultados das entrevistas realizadas com os próprios empregados, além dos dados das entrevistas de desligamento. Finalmente, apresentamos nossas considerações finais, onde tratamos de reflexões feitas sobre a realidade organizacional, propondo alterações na organização do trabalho, suscetíveis de reduzir as taxas de rotatividade e absenteísmo.



## 1. AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO SETOR DE GOVERNANÇA DO HOTEL Z

A realidade apresentada neste trabalho reflete as observações feitas em um hotel de médio porte, pertencente a uma grande rede, composta por 2 hotéis na capital mineira e 7 hotéis em outras regiões nas adjacências. Apenas para efeito de exposição e respeitando sua confidencialidade, chamaremos a unidade estudada de “Hotel Z”.

Os sujeitos estudados fazem são funcionários do setor de Governança. Este setor é responsável por todas as atividades de limpeza, higienização e manutenção dos departamentos do hotel. Nesse setor, atuam doze funcionários, subdivididos da seguinte maneira: um governante e sete camareiras, três auxiliares de serviços gerais e uma roupeira. As arrumadeiras e auxiliares de serviços gerais especificamente atuam em dois turnos, manhã ou tarde, sendo que o turno da manhã inicia-se às 08 horas e finaliza às 16h: 20 minutos, com intervalo de uma hora de almoço, o turno da tarde compreende o horário de 15:00 às 23:20 horas, prevalecendo o mesmo tempo para intervalo de jantar. Os funcionários, responsáveis pelas demais funções, atuam no turno matutino. Hoje, a função de camareira é conhecida como Arrumadeira, devido à modificação na estrutura de cargos e salários.

Esse grupo foi escolhido para este estudo em razão de observações, inicialmente informais, feitas acerca das entrevistas de desligamento e percepção de que uma grande quantidade de pessoas desse setor se desligam da empresa, apresentando uma série de motivos para justificar suas saídas.

A rotina de trabalho da área estudada contempla a escala 6X1, ou seja, são seis dias trabalhados e um dia de folga, de acordo com a escala previamente estabelecida pelo líder imediato do setor de governança. As atividades são bastante diversificadas, variando de acordo com a função exercida.

Às arrumadeiras, cabe o serviço de organização do carrinho utilizado para transportar o material de limpeza e objetos de uso dos hóspedes até os andares, como touca de banho, sabonete, xampu, condicionador, pente, graxa para sapato e utilidades conforme necessidade e padrão imposto pela rede. São responsáveis pela limpeza e higienização das unidades habitacionais, comumente chamados apartamentos, no que tange à arrumação de camas, dobradura de roupas, arrumação de sapatos em ordem específica, aspiração de carpete. No caso de apartamentos onde o piso é frio<sup>1</sup>, a arrumadeira procede a limpeza de forma diferente. Nesse caso, não é usado aspirador de pó, varre-se primeiro o quarto e depois se passa pano úmido.

---

<sup>1</sup>Onde não há carpete; piso de madeira.

Há relatos de algumas resistências de arrumadeiras quanto à limpeza de apartamentos de piso frio, sendo que um dos depoimentos, colhidos por nós, evidencia isso:

“O andar de piso frio dá sempre briga na hora da divisão da limpeza, porque eles são chatos de limpar. A gente vê mais sujeira neles, porque o piso é branquinho, tudo que suja lá aparece. Já os apartamentos com piso de carpete é mais tranqüilo, porque o trabalho da gente aparece mais fácil, o esforço que a gente faz aparece mais rápido, é só aspirar e fica bom, não precisa de ficar varrendo e passando pano”. (Arrumadeira)

Outra função da arrumadeira é a lavagem de banheiros, reposição de objetos utilizados pelos hóspedes como xampu, condicionador, loção corporal, pente para cabelo, engraxante de sapato, fósforos, toalhas de rosto e banho, roupa de cama, folhetos com informações sobre a rede de hotéis e caneta com a logomarca da empresa. São responsáveis pela organização e entrega ao restaurante terceirizado do vasilhame utilizado pelos hóspedes durante o dia, obedecendo ao padrão estabelecido pela rede. Ela é também responsável pela limpeza dos andares e escadas próximas aos apartamentos sob sua responsabilidade, posteriormente, dar baixa no sistema, no intuito de sinalizar à equipe de recepção que o apartamento está vago limpo<sup>2</sup>, atender às possíveis solicitações de hóspedes, obedecendo às demandas indicadas pelas placas sinalizadoras afixadas na maçaneta de cada porta dos apartamentos, com os dizeres, NÃO PERTURBE, LIBERADO PARA LIMPEZA. Na situação em que uma arrumadeira necessite cumprir sua escala de limpeza em um apartamento onde a plaquinha sinalizadora na maçaneta esteja indicando NÃO PERTURBE, ela terá que deixar a limpeza desse quarto para outra hora do dia, o que segundo relatado por Eva<sup>3</sup>

“... atrasa o dia da gente. Tem dias que a gente precisa ficar no hotel um tempo a mais só para fazer<sup>4</sup> apartamento que poderia ter sido feito mais cedo, na hora certa. Tem hóspede que não ajuda o trabalho da gente”. (Arrumadeira)

<sup>2</sup> Termo usado para referir-se a apartamento limpo, liberado para venda.

<sup>3</sup> Nome fictício

<sup>4</sup> Referência feita pelas arrumadeiras quanto à limpeza e arrumação do apartamento

Vale ressaltar que a divisão da limpeza de apartamentos é feita de acordo com a quantidade de arrumadeiras presentes no setor. A média de apartamentos a serem limpos por funcionária varia de 14 a 16 apartamentos, dependendo da média da ocupação geral do hotel, ou seja, quanto maior o número de hóspedes no hotel, maior será a quantidade de quartos que caberá a cada uma. Entre eles, encontram-se as saídas<sup>5</sup> e os apartamentos ocupados, onde ainda tem cliente hospedado, conforme o seguinte relato:

“as saídas são mais difíceis de limpar, tem que fazer uma limpeza geral, preparar o apartamento para receber outro hóspede, enquanto nos apartamentos ocupados é feita limpeza mais de leve, é como se fosse uma manutenção da atividade feita todos os dias no apartamento. A gente torce prá nenhuma colega faltar ao serviço, porque senão o número de apartamentos prá limpar aumenta e a gente fica agarrada no serviço muito tempo. Nossa equipe já é pequena, quando falta alguém, agarra tudo”. (Arrumadeira)

Após a realização do serviço de limpeza, é feita a verificação de andares e apartamentos pelo líder imediato do setor, que poderá em alguns casos, solicitar à arrumadeira que retome a limpeza de algum ponto onde o resultado seja avaliado como insuficiente. Este procedimento não é bem visto pelas arrumadeiras, conforme vemos no seguinte depoimento:

“Fazemos a faxina de 16 apartamentos, limpamos tudo, banheiro, escada, vidro, cozinha, trocamos roupa de cama; é como se a gente arrumasse 16 vezes a casa da gente durante 8 horas de trabalho e ainda querem que a gente volte para rever o trabalho, para consertar alguma coisa que ficou pra trás. Assim não dá, cansa demais, desgasta e estressa. Esse serviço deveria ser feito por outra pessoa, esse papel é da supervisora de andar e não da arrumadeira, já pegamos muito no pesado e não conseguimos achar

---

<sup>5</sup>Termo utilizado para fazer menção a apartamentos desocupado

erros no processo da limpeza depois de faxinar 16 apartamentos”. (Arrumadeira)

Aos auxiliares de serviços gerais cabem as atividades de limpeza e higienização das áreas comuns sociais e funcionais do hotel, onde diferenciadamente das atividades da arrumadeira, este profissional é responsável por limpar o hall de entrada, recepção e os departamentos do hotel. É responsável também pelo recolhimento do lixo, limpeza de vidros, escadas, área de lazer, banheiros, inclusive, observar necessidade de limpeza da sauna, área da piscina, jardim, dar suporte na montagem e desmontagem dos salões de eventos; onde são realizadas convenções e eventos da comunidade externa em geral. Um dos funcionários entrevistados, que atua no setor, relatou que:

“Trabalhar na área de limpeza não é fácil, porque as pessoas não ajudam e não têm consciência da necessidade de ter um ambiente limpo prá trabalhar. Os banheiros são limpos duas ou mais vezes no dia e quando chega no final do dia ainda tem banheiro como se não tivesse sido limpo, os próprios funcionários deixam o banheiro sujo e tem dia que eu não acredito que aquele banheiro foi usado por um ser humano.”  
(Auxiliar de serviços gerais)

Outra função pertencente à estrutura do setor de governança é a da roupeira. A funcionária que exerce esta atividade é responsável pelo recolhimento e encaminhamento das roupas de cama, mesa e banho do hotel e dos hóspedes à lavanderia, serviço este que, atualmente, encontra-se terceirizado.

O líder imediato do setor de governança é o Coordenador de Governança, responsável pela distribuição diária das tarefas entre seus liderados, confecção da escala de folga e férias, supervisão constante da limpeza, higienização e conservação das unidades habitacionais, salões de eventos, elevadores, áreas sociais, de lazer e banheiros. É responsável também pela supervisão das roupas de cama, mesa e banho quando recebidas da lavanderia, treinamento e acompanhamento de novos colaboradores, além da participação em plantões gerenciais. Estes plantões acontecem aos finais de semana e é de responsabilidade dos coordenadores. Cada final de semana um coordenador cumpre a escala do plantão gerencial. O objetivo desse plantão é o de fornecer assistência gerencial aos funcionários que trabalham em regime de escala e cumprem horário aos sábados e domingos. Vale

ressaltar que os cargos de base citados acima trabalham em regime 6X1, com uma folga semanal, sendo que esta folga pode ocorrer em qualquer dia da semana e um domingo ao mês.

Cada funcionário exerce uma função específica, compatível com suas competências, entretanto percebe-se na cultura da empresa uma tendência à multifuncionalidade, treinando todos para atuar em várias frentes, de modo a desenvolver diversas funções. O segmento hoteleiro abrange uma gama de funções que permitem que esta multifuncionalidade se aplique, pois as atividades não são muito diferentes. Um recepcionista, na ausência de um mensageiro, pode fornecer assistência a um hóspede no transporte de sua bagagem, conduzindo-o até o apartamento. Esse mesmo recepcionista, pode também atuar no setor de reservas, pois, ao atender um hóspede na recepção, poderá fazer sua reserva e dar informações gerais sobre valores das diárias, bem como fornecer informações sobre taxa de ocupação e disponibilidade de datas e preços de hospedagem.

## **2. A ROTATIVIDADE NOS SETORES DO HOTEL Z**

### **2.1.1. A rotatividade na Governança**

Os dados obtidos através em entrevistas de desligamento, acompanhamento periódico das queixas e insatisfações dos funcionários enquanto empregados da empresa e ainda monitoramento de indicadores do setor de Recursos Humanos, nos permitiram traçar um diagnóstico que revela uma taxa de alta rotatividade no setor de governança do Hotel Z.

Nosso objetivo principal neste estudo, foi o de compreender os motivos que dão origem a tamanha movimentação no setor. No caso aqui estudado, a análise da rotatividade será avaliada, com base na fórmula proposta por Chiavenato<sup>6</sup>(1999), que leva em consideração o resultado final da taxa de desligamentos, o número de trabalhadores no início do período considerado e o número de trabalhadores no final desse mesmo período considerado.

Assim, com base no mês de Julho de 2009, até o mesmo mês de 2010, tendo-se, então, o período de 1 ano, observamos as seguintes movimentações através da fórmula:

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à Empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

$${}^7TD\% = \frac{100 \times \text{NÚMERO DE DESLIGAMENTOS NO PERÍODO}}{Mi + MF / 2}$$

$$TD\% = \frac{100 \times 8}{12 + 8 / 2}$$

$$TD\% = \frac{800}{10}$$

$$TD\% = 80 \%$$

Faz-se necessário enfatizar que entre os demitidos constantes na fórmula acima, ou seja, oito funcionários, sete solicitaram seu desligamento, enquanto apenas um funcionário foi demitido, o que revela que a maioria demonstrou interesse em desligar-se da empresa.

### 2.1.2. A rotatividade em outros setores

Em contraposição aos dados de rotatividade do setor de governança, usou-se a mesma fórmula para mensurar a taxa de rotatividade de outros setores do hotel, com o intuito de verificar se, os maiores índices de desligamentos são, de fato, representados por esse setor. Dessa forma, observamos as movimentações feitas no setor de recepção e percebemos que elas ocorrem em menores taxas.

Vale ressaltar que a estrutura do setor de recepção opera com cinco recepcionistas, trabalhando no sistema 6X1, com direito a uma folga semanal. Subdividem-se da seguinte maneira: um recepcionista é auditor noturno, exercendo suas atividades no turno da noite, estendendo-se à madrugada e manhã do outro dia. Na sequência, outros dois recepcionistas assumem o turno da manhã e a mesma proporção é obedecida no turno da tarde, que é responsabilidade de mais dois recepcionistas. Compõem também a estrutura do setor, dois mensageiros, que atuam em dias alternados, pois trabalham no sistema 12X36, ou seja, trabalha um dia e folga no outro. Esses funcionários são liderados pelo Coordenador de Recepção, também chamado Chefe de Recepção, que avalia o setor positivamente:

"Os funcionários da recepção estão se fixando mais no setor em troca de experiência profissional. Os

---

<sup>7</sup>TD= Taxa de desligamento

Mi = Número de trabalhadores no início considerado

Mf = Número de trabalhadores no final considerado.

receptionistas são recém formados, muitas vezes chegam para assumir a função sem experiência nenhuma. Nesses casos, considero que o salário é bom para início.” (Chefe de recepção)

Assim, considerando o mês de Julho do ano de 2009, até o mesmo mês do ano de 2010, tendo-se então o período de 1 ano, constatamos as seguintes movimentações na equipe de Recepção através da fórmula:

$${}^8\text{TD}\% = \frac{100 \times \text{NÚMERO DE DESLIGAMENTOS NO PERÍODO}}{\text{Mi} + \text{MF} / 2}$$

$$\text{TD}\% = \frac{100 \times 3}{6 + 3 / 2}$$

$$\text{TD}\% = \frac{300}{4,5}$$

$$\text{TD}\% = \mathbf{66,6\%}$$

Percebe-se que a taxa de rotatividade da recepção também é alta, mas, ainda assim é bem menos do que aquela observada no setor de governança.

O setor financeiro do hotel apresenta a seguinte estrutura atua com um Office boy, um Auxiliar Administrativo e uma Coordenadora Administrativo Financeiro, líder imediata desse setor, trabalhando de segunda a sexta feira em horário comercial. Ao contrário dos outros setores, onde há altas taxas de rotatividade, no setor administrativo, constatamos que não houve movimentação de funcionários e sim demanda no aumento do quadro de funcionários.

Portanto, a comparação da rotatividade entre setores confirma que a maior taxa de movimentações encontra-se no setor de governança. Assim, nos próximos capítulos pretendemos abordar os motivos apresentados pelos funcionários do setor para justificarem suas saídas, avaliando possibilidades de implantação de medidas corretivas e preventivas no sentido de melhoria no padrão da rotatividade observado.

---

<sup>8</sup> TD= Taxa de desligamento  
Mi = Número de trabalhadores no início considerado  
Mf = Número de trabalhadores no final considerado

### 3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma das ferramentas utilizadas visando entender as causas de tamanhas movimentações de funcionários no setor de governança foram as entrevistas de desligamento, realizadas com cada funcionário, no momento de sua saída da empresa. Diversas e variadas justificativas são apresentadas nessa hora pelo funcionário, de modo a demonstrar sua insatisfação e seu descontentamento. Entre as dificuldades apontadas pelos funcionários do setor estudado, destaca-se o alto índice de queixas referentes à carga horária de trabalho, considerada elevada, especificamente no que diz respeito à quantidade reduzida de folgas. Há relatos de que a maioria das folgas ocorre no meio da semana, possibilitando pouco tempo para o contato familiar, em função do horário de trabalho dos membros da família ser diferenciado. Relatam ainda não conseguirem usufruir de momentos de lazer, uma vez que os dias de folga não coincidem com os dos outros familiares e amigos. O ideal seria ter pelo menos uma folga nos fins de semana, o que tem sido impossibilitado pela escala de trabalho.

“Aproveitamos pouco nossas famílias. O tempo maior passamos aqui dentro da empresa. O trabalho é puxado, a gente dedica muito suor aqui dentro e as folgas são poucas. Muitas vezes, as folgas não batem com as datas de comemorações que a gente tem que ir. Já perdi muita festa de casamento e batizado porque tava trabalhando. Também já tive a experiência horrível de passar Natal trabalhando. A gente fica tão cansada com o serviço que quando chega o dia de folga dá vontade de ficar quietinha em casa, sem fazer nada. Mas isso é impossível porque aí vem o trabalho de dona de casa. Toda limpeza que a gente faz no hotel durante a semana, a gente faz de novo em casa. A gente nem vê o dia da folga passar, porque passa rápido demais e não dá prá aproveitar nada com os filhos e marido. Já perdi muita reunião na creche dos meus filhos. Eles me perguntam porque nunca posso ir, falam que as outras mães sempre vão lá e eu nunca apareço. Falo pra eles que um dia eles vão entender. Essa falta que incomoda eles me incomoda também”. (Arrumadeira).



O depoimento acima retrata bem as dificuldades vivenciadas pelos funcionários do setor: a impossibilidade de conviver com a família; de participar das festas e comemorações familiares; de prestar assistência aos filhos e à própria casa; além de ter poucos momentos de descanso, até mesmo para se restabelecerem para iniciar nova jornada de trabalho na empresa.

Ressaltamos que a jornada de trabalho para seis das oito funcionárias entrevistadas, inicia-se às 04:00 horas da manhã diariamente. Por residirem distante do local de trabalho, há a necessidade de acordarem mais cedo, pois utilizam duas conduções para chegarem no horário, conforme expõe uma delas:

“O dia já começa pesado. Quatro horas da manhã já tô de pé prá fazer café e deixar para as crianças e o marido. Depois, deixo adiantado alguma coisinha para o almoço deles e faço minha marmita de levar pro serviço. Pra não agarrar demais, deixo a salada do meu almoço pra fazer no refeitório da empresa. Levo os legumes lavados e pico na hora do almoço. Saio correndo para pegar a primeira condução. Os filhos ficam dormindo e saio às pressas com marmita de almoço na mão, cinco horas da manhã, batendo toda dentro do ônibus. Fico torcendo pra não agarrar no trânsito, porque senão atrasa pra pegar o segundo ônibus. Depois, torço para não faltar passagem no cartão, porque tem vez que o financeiro atrasa para depositar os créditos. Eles pensam que a gente tem dinheiro pra pagar a passagem do ônibus quando eles atrasam. O salário é tão baixo que é ilusão eles acharem que sobra algum dinheiro pra nós.”  
(Arrumadeira).

Frente à situação relatada, pontuam que ao chegar no serviço, após momentos de desgaste vividos da saída de casa até a chegada ao serviço, sentem-se cansadas no intervalo para almoço, mas a empresa não oferece local para um breve descanso:

“A gente passa tanto sufoco pra chegar no serviço todo dia, que na hora do almoço a gente tá “rebetado de cansaço”. Dá uma vontade de fazer uma horinha de descanso no intervalo de almoço, mas na empresa não existe um lugar que pode ser usado pra descanso de funcionários, pra puxar um soninho. Se a gente deita no banco do banheiro, os gerentes falam que não é permitido. Nada pode aqui na empresa. A única coisa que pode é trabalhar muito e fazer hora extra”. ( Arrumadeira).

As horas extras na empresa são contabilizadas a partir de um banco de horas trabalhadas, que são pagas com folgas. Nenhum valor em dinheiro é acrescido ao pagamento mensal dos funcionários, embora nossas entrevistadas preferissem ser pagas dessa forma e não com folgas.

“Seria muito melhor receber a hora extra em forma de dinheiro, talvez assim rendesse mais, ajudaria melhorar o salário. Se a gente trabalha o tempo de dois dias de folga, eles nunca dão os dois dias pra usar um atrás do outro. Dão um dia numa semana, depois em outro mês dão a outra folga e sempre olhando as necessidades da empresa. Se o Hotel tiver cheio, nada de folga, a gente pode tá cansada o tanto que for. Assim não funciona bem pra nós, só a empresa ganha com isso. O tempo de folga acaba não rendendo Não dá pra fazer uma viagem, que seja aqui pertinho, até porque o salário não dá pra isso também. Então acho que seria melhor receber a hora extra em dinheiro. Já daria pra usar em casa, para os filhos e todas as despesas que temos de fazer” (Arrumadeira).

Cabe ressaltar, a esse respeito, que a última pesquisa de clima organizacional realizada na empresa, revelou alto índice de insuficiências com os valores de salário praticados pela empresa. Em geral, os empregados relatam não conseguir com sua remuneração, cumprir as responsabilidades

básicas do lar, como o pagamento de creche para os filhos, bem como arcar com despesas de lanche e material escolar. Tudo isso leva ao questionamento sobre o verdadeiro resultado de todo esforço que têm de realizar para comparecer diariamente na empresa:

“Eu pago prá trabalhar, porque quando meu salário chega na mão, com todos os descontos que a gente tem, não sobra que dá para cumprir com todos os compromissos. Metade do salário pago pra vizinha que olha meus dois filhos enquanto tô no trabalho. Já entro o mês devendo. O pior é que fico me perguntando se tanto sacrifício vale a pena só pra falar que trabalho fora de casa. Fico muito tempo longe dos meus filhos e nesse tempo tem outras pessoas estranhas olhando eles. Na hora que chego do serviço e vou buscar eles na vizinha, me dá tristeza, porque eles vem sujos, às vezes, sem banho tomado. Não dá pra confiar na educação que outras pessoas vão dar pra meus filhos. As coisas seriam diferentes se eu pudesse ficar em casa para cuidar dos meninos. Quando resolvi sair pra trabalhar fora minha intenção era dar uma vida digna para eles, mas com o salário que ganho hoje, tá quase impossível de fazer isso”. ( Arrumadeira)

Outra evidência observada nas entrevistas de saída são os relatos de sobrecarga de trabalho. De acordo com a percepção de alguns funcionários recém saídos da empresa, a ausência de um membro da equipe já é suficiente para sobrecarregar os colegas:

“...os funcionários do setor de governança são reduzidos e isso é muito ruim, pois um tem que fazer o serviço de dois ou três. Quando falta alguém é pior, porque aí sobra mais serviço ainda. A gente fica torcendo prá ninguém faltar e prá filho de ninguém adoecer, senão a gente já sabe o que acontece no setor. Além de sobrar mais coisa prá fazer, a gente

sabe que vai atrasar prá gente largar serviço”.

(Arrumadeira)

Outro motivo de descontentamento por parte dos funcionários é o fato de passarem por dificuldades na montagem de cama extra no apartamento para hóspede, montagem de suítes para noite de núpcias, deficiência esta que acreditam acontecer por falta de treinamento envolvendo a coordenação do setor e os funcionários da governança, a fim de atuarem sintonizados nas demandas do setor.

Outra queixa que é unânime nas visitas a campo é quanto à escassez de material de trabalho para realização das atividades do setor de governança. Relatam falta de material de limpeza adequado para retirada de odores como mofo e cheiro de cigarro dos apartamentos e equipamento de diluição dos produtos a serem aplicados durante o processo de higienização dos andares e apartamentos. Reclamam da postura da liderança imediata, que demora na tomada de atitude preventiva e corretiva dessas situações, destacando também a falta de equipamentos de proteção individual.

“Esse tipo de situação não deixa nosso trabalho aparecer. Quando a gente limpa um quarto de fumante, precisamos do cheirinho<sup>9</sup>, faz tempo que não tem o produto no hotel. Piora quando a gente tem que ficar manipulando os produtos fortes sem os equipamentos de proteção para nossa saúde. Não tem borrifador nem luva, a mão vai direto em contato com esses produtos fortes, a chefia sempre fala que o produto tá pra chegar e nunca chega, cada dia a gente fica sabendo de um compromisso financeiro que a empresa tem que cumprir e com isso o material de trabalho nunca aparece”. (Arrumadeira)

Destaca-se também como fator relevante nas entrevistas de desligamento, as constantes situações de risco vivenciadas no ambiente de trabalho, que refletem exposição a situações onde há uma efetiva falta de segurança; suporte organizacional material, no setor de trabalho. Algumas delas

---

<sup>9</sup> Produto utilizado para remover cheiro de mofo e odor de cigarro.

evidenciam fatos como a falta de respeito de alguns hóspedes que se apresentam com trajes íntimos no momento em que a limpeza do apartamento será realizada;

“Quando o hóspede meteu a cara comigo, saí de lá correndo porque eu não sabia do que ele era capaz. Quando bati a campainha do apartamento para fazer a limpeza ele tava vestido, quando comecei arrumar o apartamento ele veio da direção do banheiro só de toalha amarrada na cintura, sem blusa. Essas coisas deixam a gente com medo e sem saber o que fazer, pois não tem ninguém por nós nos andares, não tem câmara de segurança, então quando acontece alguma coisa desse tipo a gente tem que sair do apartamento às pressas prá evitar coisa pior. A gente fica exposta demais a todo tipo de pessoa que a gente não sabe do que é capaz.” (Arrumadeira)

Uma queixa frequente nas entrevistas de campo com as arrumadeiras, diz respeito à má conservação da limpeza dos apartamentos, onde pode ser vista situações que remetem à falta de asseio e de cuidados com os objetos pertencentes ao hotel por parte dos hóspedes. Algumas situações podem ser mesmo assustadoras, conforme veremos no seguinte depoimento:

Outro dia, entrei num apartamento prá limpar e fiquei assustada com a situação. A roupa de cama era só sangue, sangue que não tinha mais lugar prá ficar. Não sei de onde veio aquilo tudo e com tanto mau cheiro. Recolhi o enxoval e mandei prá lavanderia. Os preservativos usados que encontrei pelo quarto afora joguei no lixo do banheiro, coisa fácil de fazer, mas tem hóspede que prefere deixar no chão prá arrumadeira pegar. (Arrumadeira)

Outra situação relatada, diz respeito a possíveis acusações de perdas ou danos a objetos, como ocorreu com a quebra de uma tampa de perfume importado de uma hóspede, que acusou a arrumadeira responsável pela limpeza do andar onde estava hospedada de ser a responsável.

“Eu não pude fazer nada a não ser falar que eu não tinha quebrado a tampa do perfume e nem usado dele. Não adiantou nada, pois a hóspede fez boletim de ocorrência e eu fiquei exposta prá todo mundo. Tudo de ruim que acontece nos andares é responsabilidade nossa, porque entramos nos apartamentos prá fazer a limpeza. Vemos tudo o que o hóspede tem no quarto, a gente vê o que quer e que não quer”. (Arrumadeira)

Houve também relatos de arrumadeiras, que consideram momentos vivenciados na rotina de trabalho como sendo “situações desconfortáveis”. A limpeza dos apartamentos é feita no período da manhã, quando a maior parte do público executivo que se hospeda no hotel sai para o trabalho. Uma exceção para essa regra ocorre quando há pedido do hóspede para que essa limpeza seja realizada em outro horário. Para auxiliar as arrumadeiras na definição de prioridades e ajudar o hóspede a preservar sua privacidade, há as placas sinalizadoras. Essas sinalizações devem ser usadas pelos hóspedes de acordo com a necessidade da prestação de serviço, sendo que sabem que têm de usar as plaquinhas e não as usam, gerando complicações, sendo algumas bem delicadas, como vemos a seguir:

“Outro dia peguei uma situação desconfortável tudo porque o hóspede não usou a plaquinha de não perturbe. Como a placa não tava na porta, entrei bem tranquila prá limpar o quarto e me deparei com uma cena que não gostei de ver. Tinha um casal homossexual em cenas indecentes. Tranquei a porta e saí como se não tivesse acontecido nada, como se eu não tivesse visto nada. A gente fica com essas cenas na cabeça”. (Arrumadeira)

Verificamos também um incômodo relativo ao fato de não haver meios de registrar através de câmeras de segurança os acontecimentos dentro dos apartamentos no momento em que as arrumadeiras realizam a limpeza. O único meio existente de comunicação é o rádio comunicador, que não é disponibilizado a todas as arrumadeiras, por ser considerado, pelo líder imediato, como desnecessário. No entanto, não é o que pensa essa arrumadeira:

“Qualquer coisa que acontecer a gente tem que gritar lá de cima e esperar alguém ouvir. Se for o caso de alguém agarrar a gente, não tem nenhum jeito de pedir um socorro rápido. Tem pouca câmera filmando os acontecimentos de um hotel grande e pra complicar ainda mais, não tem um serviço de portaria, já até teve uma vez, mas a empresa deve ter percebido que não precisava porque tirou esse funcionário daqui. A empresa só pensa em reduzir custo, tirando funcionários, mas não querem saber se aquele funcionário é importante pra segurança da gente”. (Arrumadeira)

Além do fato de nem todas as arrumadeiras terem acesso ao rádio comunicador, vale ressaltar que o uso de aparelho celular pessoal não é permitido durante o trabalho. A liderança imediata justifica esse fato com a premissa de que, seu uso, atrapalha a concentração e o desenvolvimento das atividades.

Percebemos também relatos de arrumadeiras demonstrando insatisfação com certas permissões dadas a determinados hóspedes. A gerência geral do empreendimento, por exemplo, autorizou a hospedagem de um cachorro trazido por um hóspede. Isso perturba o trabalho da arrumadeira e acarreta uma sobrecarga, de uma atividade que já é normalmente penosa:

“Antigamente aqui só hospedava gente, era proibido trazer bicho, agora tá liberado pro hóspede trazer cachorro, até cobra de estimação já trouxeram pra cá. A empresa não pensa na gente, porque se pensasse não permitiria que isso acontecesse. A limpeza fica mais difícil. Cachorro solta muito pelo, faz cocô e xixi no carpete. O quarto fica fedido, nem parece que

foi limpo. Daqui a pouco aqui vai virar zoológico. Se o hóspede chega e paga qualquer R\$100,00 a mais do valor da hospedagem, ele coloca aqui dentro quem ele quiser”. (Arrumadeira)

É interessante observar que, nessa rede hoteleira, não é permitida a entrada de animais, contudo, para atender a demandas de clientes e, no intuito de se consolidar no mercado, e se manter competitiva, atende-se a algumas exceções desde que haja ressarcimento por eventuais danos causados pelo animal. Faz-se necessário enfatizar, que este tipo de acontecimento acarreta insatisfação ao trabalhador que se vê na obrigação de realizar uma atividade de limpeza que foge ao normal, uma vez que este realizará limpeza também de sujeiras produzidas por animais, acarretando, inclusive, a limpeza diferenciada no carpete e de todo o ambiente.

Uma crítica pontual é percebida em quase todas as entrevistas de desligamento envolvendo funcionários do setor de governança: relatam que um dos motivos pelo qual a motivação dos funcionários está desequilibrada é a ausência de reconhecimento

“Falta incentivo, elogios nesse setor. Os coordenadores só faz reunião para ferrar a equipe, chamar a atenção por algum motivo. É muito difícil chamarem nós do setor para falar de coisa boa. Se chamaram para reunião, pode saber que coisa boa não é. Aqui se fala muito em feedback, mas nós mesmo só recebemos a parte ruim. Desse jeito, o clima no setor fica de mal a pior, pois parece que somos os responsáveis por todo erro que acontece. Os acertos dificilmente são vistos e, por isso, nosso setor já tá marcado como o setor que caminha para trás. Acho que vai ser difícil mudar essa situação. Só sei que a mudança tem que começar de cima para baixo. A gente precisa de uma liderança de pulso para motivar mais nossa equipe, porque com essa fama ruim que o setor tá, só mudando a cara da supervisão e depois dos funcionários que não querem nada com a dureza e a empresa fica segurando eles



aqui. Esse tipo de pessoa só atrapalha quem quer trabalhar direito”. (Arrumadeira)

Nas entrevistas de desligamento, observamos também um aumento de questionamentos acerca de plano de carreira e promoções na empresa. Constatou-se através de depoimentos de arrumadeiras que no setor de governança não há perspectiva de crescimento;

“As pessoas não acreditam em crescimento nesse setor. Entrou arrumadeira vai sair arrumadeira. A empresa quer que a gente acredite em plano de carreira, que a gente vai subir de cargo, mas o máximo que acontece prá nós é passar de auxiliar de serviços gerais para arrumadeira. Isso não interessa muito porque o salário é quase o mesmo e a gente continua trabalhando com limpeza pesada do mesmo jeito”. (Arrumadeira)

A empresa implantou, recentemente, a política de cargos e salários, que abrange todos os setores: dos cargos de base aos cargos gerenciais. Cada cargo, a partir da avaliação de sua descrição, passou por estruturas específicas no padrão de remuneração e, em contrapartida, no padrão de exigências. Os pré-requisitos para ascensão de cargos foram informados às equipes pelos seus líderes imediatos, bem como os aspectos positivos deste processo de estruturação. Entretanto, inconformidades por parte dos funcionários foram percebidas no que diz respeito à acessibilidade às necessidades da empresa. Eles se queixam da cobrança da empresa no sentido de exigir cursos e muito “tempo de casa” para a concretização de ascensão na política de cargos e salários

“Não é possível a empresa cobrar da gente curso de inglês e até faculdade para subir de cargo aqui dentro. Com o salário que a gente ganha mal dá para fazer a despesa de casa e pagar a creche dos filhos. Pagar faculdade então, é um sonho quase impossível. Na cabeça da empresa, a gente precisa ficar em um setor muitos anos para o salário aumentar um pouquinho. Será que em menos tempo eles não

conseguem ver o trabalho da gente e reconhecer sem tantas exigências? Acho que é por isso tudo que as pessoas do nosso setor não sobe de cargo, a empresa faz muita cobrança de cursos e nosso salário não ajuda. Entramos na empresa como arrumadeiras e saímos do mesmo jeito que entramos”.

(Arrumadeira)

Evidenciaram-se inúmeros relatos de insatisfações, no que tange à dificuldade de lidar com determinadas metas propostas pela rede de hotéis, como citado acima, referente à “pseudopolítica” de cargos e salários e o plano de carreira, que consta nos documentos e metas da empresa a serem aplicadas. Entretanto, na prática, esta se torna inviável aos funcionários devido aos baixos salários praticados pela rede, assim como às “exigências descabidas” quanto a especializações inacessíveis devido a seu alto custo. Um exemplo disso é curso de línguas, atrelado à mudança de nível profissional. No caso do setor de governança, curso técnico na área de turismo, hotelaria, receptividade e atendimento são diferenciais que agregam pontuação a ser considerada junto aos outros quesitos avaliados na hora da ascensão de cargos. Outro aspecto que agrega valor e pontuação para o processo de ascensão é o tempo de casa. Funcionários que estão na empresa há mais tempo, de acordo com um dos pré-requisitos a ser seguidos na estrutura de cargos e salários, estão mais propensos a subirem de cargo. Muitos questionamentos são feitos acerca de tal premissa, pois consideram que o tempo de casa exigido, vai além do necessário para avaliação do trabalho desenvolvido pelos funcionários. Além disso, o acréscimo obtido no salário, é irrisório, conforme vemos abaixo:

“Como se não bastasse o tempo de 2 anos de casa prá passar de arrumadeira I prá arrumadeira II, eles oferecem uma diferença de salário de R\$17,00 depois de ter ficado dois anos no nível I”. (Arrumadeira)

Outra insatisfação descrita pelas arrumadeiras é a dificuldade de entendimento de algumas regras impostas pela chefia imediata, tais como: proibição do uso de esmaltes escuros, brincos, anéis e pulseiras com pedras ou qualquer outro adereço.

“Essa regra, que dizem que é padrão de hotelaria não vale prá todos, só prá nós da governança. As outras

peças dos outros setores pode usar esmalte vermelho e eles também têm contato com hóspede igual nós mesmo. A gente sabe que não é uma cor mais forte de esmalte que vai atrapalhar a gente de fazer bem o trabalho, mas pra segurar o emprego, a gente faz o que a empresa pede, mas tem coisa que não dá pra entender”. (Arrumadeira)

Observamos no momento das entrevistas que mesmo sendo uma regra imposta pelo segmento hoteleiro, as arrumadeiras transgridem-na, utilizando esmaltes escuros e também unhas decorativas. Subentende-se que a justificativa apresentada para a imposição parece não tê-las convencido, porque aparentemente não esclarece o real motivo de exercer a função com unhas pintadas ou não.

Com base nos dados obtidos junto à amostra entrevistada, detectamos também que 6 em oito funcionários mostraram-se insatisfeitos em relação às condições de trabalho oferecidas pela empresa. Elas dizem não possuir um espaço adequado para o bom desenvolvimento de suas atividades no setor de governança, pois consideram a estrutura dos setores, ou seja, as salas e departamentos, como mal divididos e, no caso do setor de rouparia, caracterizam-na como uma sala mal ventilada, carecem da luz solar e ar:

“A rouparia é um lugar ruim pra trabalhar, a sala é fria, não recebe luz do sol e não tem nenhuma passagem de ar, não tem janela nenhuma. O pouco ar que tem aqui mistura com o barulho dos carros do estacionamento quase aqui dentro da rouparia e faz o lugar ficar muito esquisito. Pra mim, que já tenho problema de respiração não está sendo bom ficar aqui”. (Roupeira)

Destacam também a distribuição e delegação de tarefas como sendo injusta, mal organizada pelo líder imediato e mal repassada aos funcionários do setor. Enfocam que muitos funcionários trabalham demasiadamente, em detrimento de outros que são “protegidos” pelo líder imediato. Queixam-se das más condições das instalações dos banheiros e vestiários femininos e masculinos de uso dos funcionários, que apresentam deficiências nos assentos sanitários, portas sem trancas, que os

obrigam a usá-los com as portas semi-abertas. Detectamos também problemas de instalações elétricas e hidráulicas que não sendo reparados, causam desgastes ao serem utilizados, pois perdem sua eficiência e praticidade.

Ressaltamos que outra queixa recorrente de insatisfação no setor, apresentada por todos os funcionários entrevistados, reside no fato dos objetos guardados na geladeira do refeitório, ser “remexidos”. Marmitas, bebidas tais como suco e refrigerantes levados pelos funcionários são violados antes de seu uso.

“Aqui não existe respeito com as coisas dos outros. Não sei quem é, mas mexem na marmita e em tudo que a gente deixa guardado no refeitório. Falta organização dessas coisas no setor. Isso não para de acontecer, pelo menos uma vez na semana é certo de acontecer. Outro dia, ganhei uma pizza que sobrou do hóspede do 604, coloquei na geladeira pra comer de tarde, quando terminei o serviço e fui pegar a pizza, não tava lá mais”  
(Arrumadeira)

Relatam também que os escaninhos utilizados para guardar os objetos pessoais, além de pequenos, encontram-se estragados e em má estado de conservação. Estão amassados e fáceis de ser rompidos, não oferecendo segurança e conforto para o uso dos funcionários, pois têm seus objetos expostos e fáceis de serem violados.

“O povo daqui não respeita as coisas da gente, se acharem dando sopa eles pegam mesmo. Já avisei que os armários da gente tão estragados, mas eles ignoram a situação”. (Arrumadeira)

No banheiro dos funcionários, dizem deparar-se constantemente com a falta de materiais de uso pessoal tais como: papel higiênico, papel toalha e sabonete. No refeitório, há queixas de falta de materiais indispensáveis. Falta “pano de prato” para secar o vasilhame que é lavado pela auxiliar de serviços gerais; o sabonete usado para limpeza de vasilhas e do chão é de qualidade ruim, pois deixa manchas e não tira o excesso de gordura. Além desse fato, destaca-se que há falta de todo esse material

utilizado no setor de trabalho. De acordo com o relato dos funcionários, há uma má previsão de aquisição do material de trabalho a ser utilizado nos setores, pois o montante que é colocado no setor para o uso durante a semana de trabalho não é o suficiente para a finalização das atividades propostas:

“Nosso trabalho depende de material de limpeza, quando ele falta no setor não tem jeito de fazer um trabalho bom. O material que a gente usa já não é muito bom e, prá piorar, no meio da semana ele começa faltar. No começo da semana, o chefe coloca o material prá nós com a idéia de durar até o final de semana, mas sempre falta, ali prá quarta-feira a gente tem que ficar pedindo prá comprar mais, sabe lá quando vai comprar”. (Arrumadeira)

Após a queixa da falta do material ser repassada ao líder imediato, esta é encaminhada ao setor financeiro, responsável pelas compras da empresa, mas constatamos, através dos relatos de entrevistas, que o material solicitado ao setor financeiro demora em ser comprado e, conseqüentemente, a chegar ao setor de governança, acarreta no funcionamento “ineficiente”, ocasionando desgaste dos funcionários e dificuldades na realização das atividades propostas para a função, uma vez que são cobrados por excelência na prestação de serviços, mesmo que em uma atmosfera onde a falta de recursos operacionais é recorrente.

A organização do trabalho executado pelas arrumadeiras impõe atividades laborativas que acarretam insatisfação, estresse e mesmo adoecimento. Por se tratar de uma função onde envolve a repetição de uma mesma atividade durante a jornada de trabalho e, por ser esta, de esforço repetitivo, tais como o constante abaixar e levantar-se para limpar os apartamentos, estender os braços para realizar os procedimentos de arrumação de camas, e, sobretudo manusear um carrinho “pesado” que transporta o material de limpeza e conservação aos apartamentos. Observamos que são recorrentes as queixas de fadiga, estafa mental e dores no corpo, principalmente, nos braços e pernas, pois relatam que, na maior parte da jornada de trabalho, permanecem exercendo suas funções de pé.

Realizamos também um levantamento no setor financeiro, responsável pelo recebimento dos atestados médicos e percebemos que, durante o período de um mês, 14 atestados médicos apresentados por seis arrumadeiras foram apresentados com causa de estresse, fadiga e dores musculares. Vale

ressaltar que uma das funcionárias que apresentou atestado médico, encontra-se em licença médica para realização de procedimento cirúrgico, devido à ocorrência de um quadro de bursite, desenvolvida após o início das atividades na empresa.

Para os funcionários entrevistados, outro motivo gerador de insatisfação, refere-se à desmotivação quanto aos valores cedidos pela empresa para o uso do cartão alimentação. É fornecido a cada funcionário um cartão com o valor de R\$6,20 por dia trabalhado, totalizando ao mês, uma média de R\$150,00. De acordo com as entrevistas, esse valor é baixo, levando em conta que a região onde trabalham não oferece alimentação a esse custo. Dessa forma, optam por utilizarem o valor liberado no cartão alimentação em compra de gêneros alimentícios e, assim, prepararem sua alimentação em casa:

“O que é 6,20 por dia prá quem precisa de comer bem, prá agüentar o tranco do trabalho? Esse dinheiro do cartão não dá prá alimentar direito, se a gente quer comer melhor é preciso inteirar todo mês o dinheiro. O salário já não ajuda, quando a gente inventa inteirar o dinheiro do cartão prá comprar comida de melhor qualidade, a despesa só aumenta e a dívida cresce, assim não dá” (Arrumadeira)

Em suma, de acordo com os relatos coletados em entrevista de desligamento e nas entrevistas de campo, foi possível verificar uma série de insatisfações por parte dos funcionários. Fatores como má remuneração, carga horária de trabalho elevada, incluindo número reduzido de folgas, o que permite pouco contato familiar, falta de feedback bem como falta de reconhecimento profissional, falta de padronização nos processos de trabalho; falta de material necessário para realizar trabalho de qualidade; número reduzido de funcionários nos setores; política de crescimento inadequada; e falta de liderança eficiente no setor de governança. Estes fatores apresentam-se para os funcionários como geradores de desmotivação e insuficiências no ambiente de trabalho.

Tais insatisfações parecem estar na origem da alta rotatividade do setor, podendo gerar também ineficiências na realização das atividades. Ao serem detectadas e comunicadas à liderança imediata, há a promessa de resolução e mediação dos conflitos estabelecidos por tais rotinas de

trabalho, porém, ao final da jornada permanecem intactos, não resolvidos, o que impacta em maior insatisfação e descrédito na empresa.

A seguir, pretendemos propor uma série de ações visando reduzir a rotatividade, de modo a agir mais diretamente nas causas identificadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho monográfico permitiu verificar que inúmeras são as queixas de empregados do setor estudado, que, insatisfeitos com o padrão de serviços, salários e benefícios ofertados pela empresa, mostram-se descontentes, desvalorizados e desmotivados, permanecendo à mercê de um clima organizacional baseado em constantes reivindicações e insuficientes resoluções dos problemas.

O clima no setor de governança é gerador de problemas, e, portanto, propenso à baixa produtividade e, conseqüentemente à rotatividade de pessoal.

Conde (1992), apud Mobley (1992, p. 30) aponta que a rotatividade é a suspensão da condição de integrantes de uma organização, de desenvolverem suas funções e receberem compensação monetária.

Para Lucena (1995), a rotatividade pode afetar significativamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus trabalhos, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões. Enfatiza ainda que não é suficiente apenas ter informações sobre ela, mas sim proteger e reter a mão-de-obra.

Reforçando essa visão, Pomi (2005) menciona que o elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados. A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos. Isto impacta na motivação dos empregados, no comprometimento, o que acaba gerando ainda mais improdutividade, absenteísmo e rotatividade, interferindo inclusive na credibilidade junto aos clientes.

Rosario (2006) cita as causas mais freqüentes que levam os funcionários a deixarem as empresas: ofertas mais atraentes por outras empresas; instabilidade econômica; ambiente e imagem organizacional; insatisfação quanto à política salarial da organização; política de benefícios insuficiente; o tipo de supervisão exercido sobre o pessoal; falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira; o tipo de relacionamento humano dentro da organização; as condições de trabalho da organização; rotina sem desafios e a cultura organizacional da empresa. Podemos ver que, a maior parte desses elementos estão presentes no nosso estudo.

A alta rotatividade apresenta-se portanto, como sinônimo de perda de produtividade e reflete na motivação das pessoas e no comprometimento, gerando absenteísmo. (POMI, 2005).



Chiavenato (1992), afirma que nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente. Entre as principais causas do absenteísmo, citados por ele, encontram-se baixa motivação para trabalhar, supervisão precária da chefia, doença efetivamente comprovada e também doença não comprovada, dificuldades e problemas financeiros. Alves (2005), defende que esta é uma realidade incontestável, provocada pela conjuntura econômica, por problemas estruturais, por iniciativa do empregador ou por interesse do empregado, não havendo dúvidas que provoca uma descontinuidade, ainda que temporária, no fluxo operacional, o que acarreta diretamente na desestabilização das equipes de trabalho.

Ainda de acordo com Pomi (2005), altas taxas de rotatividade, podem estar relacionadas à falta de investimentos em treinamento e desenvolvimento (T&D), falha de acompanhamento do empregado durante o período de adaptação na empresa, falta de conhecimento e encaminhamento quanto ao descontentamento com as lideranças e falta de um plano estratégico de captação de talentos.

É possível constatar que os achados do nosso estudo vão na mesma direção do que os autores acima constataram.

Os funcionários, desmotivados com o padrão de trabalho oferecido, optam em permanecer na empresa até conseguirem oportunidades mais atraentes no mercado de trabalho. Assim que conseguem outras oportunidades, pedem demissão, o que gera altas taxas de rotatividade e desestabilização das equipes de trabalho.

O ambiente organizacional constantemente passa por interferências de vários agentes, tais como a escassez de recursos, concorrência e posteriormente perde-se funcionários para outras empresas que os absorvem. Maximiano (1997) considera que, no passado, os administradores podiam tomar decisões sem levar em conta aspectos que hoje são relevantes, pois os ambientes eram menos sujeitos a mudanças e apenas a concorrência era ameaça importante.

A forma como o trabalho é organizado e controlado para produzir os resultados estabelecidos pela empresa em questão, parece estar acima das possibilidades dos empregados, pois caracteriza-se por ser um trabalho intensivo, onde há a exigência de alta produtividade em tempo limitado, porém em condições inadequadas, com ocorrência de problemas como falta de materiais e equipamentos, além da má divisão e distribuição de tarefas. Percebemos situações de desigualdade, em que alguns empregados

são beneficiados em detrimento de outros. Isso tem ocasionado insatisfações, queda de produtividade, problemas relacionados à saúde física e mental, bem como fadiga excessiva.

De acordo com os resultados reportados neste estudo, percebemos que a organização do trabalho como é feita e repassada aos funcionários do Hotel Z, pode ser vista como um fator central na compreensão das altas taxas de turnover e absenteísmo. Amaral (2005), afirma que gerenciar efetivamente as taxas de turnover elevado é de fundamental importância, na medida em que fornece subsídios múltiplos e eficazes para a formulação ou reformulação das políticas de recursos humanos, bem como das funções previamente estabelecidas.

A pressão vivenciada na área de trabalho, bem como a pouca flexibilidade das prescrições das atividades propostas aos funcionários da governança, caracterizam-se também como sendo problemas geradores de desgastes, pois proporcionam situações de tensão, acrescidas de promessas de mudança por parte da chefia, mas com poucos resultados. Além disso, os prazos estabelecidos para cumprimento de metas é ineficaz, pois atendem somente à necessidade da empresa, desconsiderando as condições oferecidas aos que devem cumpri-las, confrontando os funcionários à imperfeição irreduzível da organização do trabalho. Além disso, os funcionários queixam-se de carga de trabalho elevada e desgastante. Para Wisner (1987), o conceito de carga de trabalho, pode ser, didaticamente, abordado a partir de três componentes interligados: o físico, o cognitivo e o psíquico. Toda a carga de trabalho é portadora destes três componentes, ou seja, a sobrecarga produzida em qualquer um deles repercute nos demais.

Assim, mesmo uma atividade classificada por alguns funcionários da empresa como simples, exige da arrumadeira um exercício mental considerável, além do esforço físico e mesmo esforços psíquicos, no sentido de garantir o bom funcionamento das exigências da empresa e atender aos limites inerentes às atividades que escapam do prescrito pela função, o que segundo relatos obtidos neste estudo, acarreta insatisfações.

Essa insatisfação, freqüentemente relacionada ao modo de organização do trabalho, gera, segundo Dejours (1994) um sentimento de desprazer que pode se manifestar na forma de fadiga física e mental, desencadeando patologias passíveis de culminar em dor e incapacidade.

Ao refletir sobre os problemas aqui identificados, pensamos em propor algumas medidas suscetíveis de minimizar o problema da rotatividade no setor estudado.

Devido ao alto número de relatos de insuficiências no que tange o número de funcionários para a realização das atividades no setor de governança, sugere-se que seja aumentado o quadro de funcionários para que seja viável a redução do número de apartamentos a serem limpos por arrumadeira. Dessa forma, será viável também a distribuição de tarefas de forma mais igualitária, já que, atualmente é considerada como injusta e desumana. Com a diminuição da alta quantidade de unidades habitacionais a serem limpas, acredita-se na redução dos quadros de fadiga, estresse, cansaço físico. Através de tais ações, poderá ser diminuído o número de atestados médicos apresentados pelos funcionários. Além disso, ficará mais viável a modificação da escala de folgas, permitindo mais descanso e lazer.

Com a viabilização do processo de organização do trabalho e possibilidade no aumento do quadro de funcionários, será possível diminuir os relatos de sobrecarga de trabalho, já que esta parece visivelmente relacionada com a rotatividade.

Uma atuação a ser feita em caráter de urgência é a confecção de pesquisa salarial e consequente melhoria de remuneração salarial, bem como realizar melhoria na política de benefícios oferecida pela empresa. Inúmeros são os relatos de funcionários que encontram-se insatisfeitos e desmotivados em função de receberem baixos salários, ou seja, estes são incompatíveis com as horas trabalhadas e as atividades exercidas. Chiavenato (1997), contribui consideravelmente com relação ao exposto acima, quando afirma que os funcionários necessitam ser motivados e estimulados no seu trabalho, pois isso faz com que realizem o seu trabalho de forma mais eficiente e comprometida, sendo que uma das formas de motivação, é o reconhecimento.

Seria desejável também uma revisão dos valores praticados para benefício de alimentação. O valor oferecido, atualmente, aos funcionários não corresponde aos preços de alimentação praticados na região de trabalho, onde as refeições são caras. (Hipólito, 2000) ressalta que a remuneração tem como objetivo principal reconhecer a contribuição e valor agregado dos profissionais através das distinções de diversos níveis de resultado. Daí a importância de que os sistemas de remuneração reconheçam essas diferentes contribuições. No entanto, os sistemas tradicionais de remuneração não conseguem alcançar esse objetivo, uma vez que estão estruturados em descrições e análises de cargos que refletem atividades previstas para determinadas funções de forma estática. Além disso, o aumento salarial

depende basicamente da promoção, com base no mérito das pessoas, o que, não necessariamente assegura a justiça interna e coerência do sistema de remuneração.

No caso estudado, percebemos que há uma insatisfação das arrumadeiras, por não acreditarem que seus salários poderão ser aumentados, pois compartilham da idéia, que, mesmo exercendo uma atividade de grande importância dentro da empresa, não serão suficientemente reconhecidas no âmbito social e salarial, por não possuírem maior nível de escolarização e por esse motivo desacreditam em promoções internas. Ceschin apud Branham (2002), considera que as insatisfações com relação a possibilidades de crescimento, promoção, reconhecimento do trabalho e o pouco uso do seu talento dentro da empresa, são fatores que causam alto índice de rotatividade.

Para sanar as dificuldades apresentadas pelos funcionários da governança no sentido de padronização de processos da rotina de trabalho, sugere-se que sejam implantados treinamentos setoriais, a fim de informar, os procedimentos operacionais padrão do setor, pois segundo relatos dos funcionários entrevistados, há falta de informação sobre os procedimentos básicos, sobretudo, quando se trata de funcionários recém-chegados. Nesse caso, poderia ser organizado um treinamento em que os mais experientes passassem as informações básicas para os novatos e posteriormente programado um treinamento específico a ser ministrado pelo líder imediato do setor. Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 220-221), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização, dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer.

Durante a realização das entrevistas de campo, foi possível perceber funcionários, que após horário de almoço, deitam-se no chão dos banheiros sobre papelões colocados no chão para descansar durante o intervalo. Contudo, percebemos que tal situação causa desconforto, pois a liderança imediata não permite que os funcionários façam uso do espaço que há no banheiro em horário de almoço para descanso. Inúmeras sugestões foram ouvidas no sentido de viabilizar um espaço em que seja permitido descanso e convivência entre colegas, em momentos de intervalos.

Sugere-se que sejam feitas compras de materiais de limpeza e equipamentos de uso dos funcionários do setor de governança em um período de tempo menor que o atual, para evitar que faltem os produtos necessários ao bom desempenho de suas atividades. Vale ressaltar, que é necessário estipular datas a serem cumpridas pontualmente, no sentido de colaborar com o bom andamento das atividades do setor, bem como conquistar a confiança dos funcionários, que atualmente encontra-se abalada, em função de receberem informações de prazos e datas que não são cumpridas conforme prometido.

De acordo com nossos achados, observamos que os funcionários queixam-se das chefias por não se preocuparem com a questão da segurança no ambiente de trabalho. Com a retirada do serviço de portaria, houve uma redução da sensação de segurança em um prédio de 16 andares, onde a entrada de estranhos tornou-se facilitada em função da demissão do porteiro, que controlava o fluxo de entrada e saída de pessoas no prédio.

Dessa forma, faz-se necessária a recontração do serviço de portaria, uma vez que a falta deste, acarreta insegurança por parte dos funcionários.

Sugere-se que sejam feitas melhorias nas instalações elétricas e hidráulicas, principalmente em caráter de urgência nos escaninhos e portas dos banheiros e vestiários masculino e feminino, pois estando em estado de má conservação, perdem sua utilidade, pelo fato de não funcionarem de acordo com a necessidade, produzindo consequências desgastantes para os funcionários, como uso inadequado de pertences individuais pela coletividade, incluindo episódios de sumiço de pertences pessoais de funcionários.

Organizações interessadas em diminuir o número de pedidos de demissão devem considerar a idéia de aumentar os salários, esclarecer bem os papéis e exigências do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e conseguir fazer com que seus empregados percebam vantagens em trabalhar em determinada empresa e não em outra. (Milkovich; Boudreau, 2008, p. 269).

Acreditamos que as ações propostas devem ser pautadas em práticas profissionais de Administração e Psicologia, buscando viabilizar o alcance de resultados, de modo que a organização do

trabalho proporcione motivação, desempenho dos trabalhadores, satisfação no trabalho e, ao mesmo tempo, redução das taxas de absenteísmo e rotatividade. No entanto, ressaltamos a necessidade de ouvir sugestões de melhorias dos próprios empregados, já que estes conhecem melhor os problemas e, por isto, são mais capazes de pensar em soluções para os mesmos.

## Bibliografia

AMARAL, E. B., Desafios e implicações do turnover acelerado. Disponível em [HTTP://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/140302-turn\\_over](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/140302-turn_over).

ALVES, C. O emprego e o trabalho: um cenário em transformação. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/140302-turn-over>.

BRANHAM, L. Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa; Tradução Adriana Ceschin Rieche- Rio de Janeiro- Campus, 2002

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 2º edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. Edição Compacta. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Dejours, C. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez– Oboré, 1992.

HIPÓLITO, J. A. M. *Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000. *Anais...* ENANPAD, 2000. CD-ROM.

LUCENA, M. D. S. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração. São Paulo> Atlas, 1997

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2008.

MOBLEY, W. H. Turnover: Causas, consequências e controle. Traduzido por Vânia Conde, - Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992

POMI, R. M. A **importância da Gestão do turnover**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998>. Acesso em 02 de Fev. 2011.

ROSARIO, Cecilia Camargo. Rotatividade de Pessoal (turn over). 19 mai. 2006. Disponível em: <http://www.atituderh.com/artigo.aspx?codigo=2177>.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2<sup>a</sup>. ed.

WISNER, A. Por dentro do trabalho- ergonomia: Métodos e técnicas. São Paulo: Oboré, 1987.