**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICHRISTUS**
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MARIA ALANA DOS SANTOS CARDEAL**

# ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO DURANTE A PRIMEIRA ONDA DE COVID-19 NA CIDADE DE TRAIRI, CE

**FORTALEZA**
**2021**

MARIA ALANA DOS SANTOS CARDEAL

# ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO DURANTE A PRIMEIRA ONDA DE COVID-19 NA CIDADE DE TRAIRI, CE

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Fabiana Maria Maia de Sousa.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M332r Maria Alana dos Santos, CARDEAL.
Rotatividade no setor hoteleiro durante a primeira onda de COVID-19 na cidade de Trairi, CE / CARDEAL Maria Alana dos Santos. - 2021.
19 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração, Fortaleza, 2021.
Orientação: Profa. Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa.

1. Rotatividade. 2. Hotelaria. 3. Recursos Humanos. 4. COVID-19. 5. Desligamentos. I. Título.

CDD 658

MARIA ALANA DOS SANTOS CARDEAL

# ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO DURANTE A PRIMEIRA ONDA DE COVID-19 NA CIDADE DE TRAIRI, CE

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Fabiana Maria Maia de Sousa

Aprovada em 14 / 07 / 2021

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Ma. Fabiana Maria Maia de Sousa
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

_____

Prof. Ma. Fernanda Moreira Lima Santos
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

_____

Prof. Dra. Zaila Maria de Oliveira
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

# ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO DURANTE A PRIMEIRA ONDA DE COVID-19 NA CIDADE DE TRAIRI, CE

TURNOVER IN THE HOTEL SECTOR DURING THE FIRST WAVE OF COVID-19 IN THE CITY OF TRAIRI, CE


## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo a análise da rotatividade no ramo hoteleiro na cidade de Flecheiras, durante a primeira onda de COVID-19 e com isso, compreender as estratégias usadas pelos gestores para amenizar o impacto em suas Pousadas ou Hotéis. Nesse sentido, a pesquisa foi aplicada por meio de uma entrevista com os gestores ou responsáveis administrativos de cada hotel, deixando os mesmos à vontade e assim alcançar os resultados almejados pela pesquisa, ressaltando a importância do capital humano nas empresas e permitindo aos gestores refletirem sobre a capacidade de inovar, ser proativo e sempre se manter competitivo no mercado, mesmo diante de uma situação tão complicada, que foi a pandemia, pegando todos de surpresa, fazendo cada uma agir de forma rápida. Concluiu-se que diante da percepção dos gestores hoteleiros e dos dados fornecidos pelos mesmos, foi possível verificar que houve um alto índice de rotatividade e foram adotadas diversas estratégias para amenizar o impacto para as empresas, que buscaram manter-se no mercado, apesar da dificuldade causada pela primeira onda de COVID-19. Considerou-se ainda que os gestores hoteleiros precisam atentar que apesar de obrigados a desligar um número significativo de colaboradores, ainda não era o momento de haver essa troca de capital humano, já que existem outros meios para inovar na mão de obra da empresa, devendo manter os colaboradores e evitando prejudicá-los.



**Palavras-Chave**: Rotatividade. Hotelaria. Recursos Humanos. COVID-19. Desligamentos.



## ABSTRACT

This article aims to analyze the turnover in the hotel industry in the city of Flecheiras, during the first wave of COVID-19, and with this, understand the strategies used by managers to mitigate the impact on their Inns or Hotels. In this sense, the research was applied through an interview with the managers or administrative responsible of each hotel, leaving them free to achieve the desired results of the research, highlighting the importance of human capital in companies and allowing managers to reflect on the ability to innovate, be proactive and always remain competitive in the market, even in the face of such a complicated situation, which was the pandemic, taking everyone by surprise, making each one act quickly. It was concluded that, given the perception of hotel managers and the data provided by them, it was possible to verify that there was a high turnover rate and several strategies were adopted to mitigate the impact for companies, which sought to remain in the market, despite the difficulty caused by the first wave of COVID-19. It was also considered that hotel managers need to be aware that, despite being forced to dismiss a significant number of employees, it was not yet the time to have this exchange of human capital, since there are other ways to innovate in the company's workforce, which should keep employees and avoid harming them.



**Keywords:** Turnover. Hotel sector. Human Resources. COVID-19. Demission.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo a Embratur (2005, apud Gorini e Mendes, 2005), o setor de turismo, no qual se inclui o segmento de hotelaria, ocupa hoje papel relevante na economia mundial, sendo uma das atividades com maior representatividade econômica, ao lado da indústria do petróleo. Segundo informações do Instituto Brasileiro de Turismo, o turismo se configura como uma atividade que gera anualmente US$ 4 trilhões e aproximadamente 280 milhões de empregos em todo o mundo.

De acordo com Bitz Softwares (2021), com a chegada da pandemia de coronavírus, vários setores da economia foram fortemente impactados, entre eles o setor hoteleiro que se viu diante da paralisação do turismo de negócios e lazer no Brasil e no mundo.

Uma vez constatada a importância do setor hoteleiro para a economia mundial, o presente artigo versa sobre a rotatividade de funcionários em Hotéis e Pousadas na cidade de Trairi, distrito Flecheiras-Ce durante a primeira onda de covid-19, observando-se uma elevação da rotatividade nesses empreendimentos, o que contribuiu para o desemprego da população na cidade.

De acordo com Chiavenato (2014), as causas do absenteísmo e rotatividade são várias, tais como: razões familiares, problemas de saúde, problemas com os gestores; dessa forma as organizações têm buscado formas para resolver a questão e reter seus talentos, bem como motivá-los. Diante desse pressuposto, fazendo-se necessária uma busca pelo real motivo para entender esse evento, que causou oportunidade para algumas pessoas e por outro lado, causando desemprego.

> Segundo a secretaria de saúde do estado do Ceara (https://www.saude.ce.gov.br/) a primeira onda do covid-19 teve início em 16 de março/2020 a 15 de junho/2020. Por consequência em Flecheiras foram fechadas todas as pousadas e hotéis durante a primeira onda do covid-19, devido à falta de hóspedes com o decreto do governo, que por sua vez restringia viagens, a fim de amenizar aglomerações como medida preventiva visando controlar a contaminação, sendo a única saída para os gestores hoteleiros interromper suas atividades, causando demissões em massa.

A pesquisa será realizada na cidade de Flecheiras, localizada no município de Trairi, a 150 km de Fortaleza, na chamada Costa do Sol Poente, sentido oeste do litoral do estado do Ceará. Uma cidade muito aconchegante, que conta com aproximadamente 4.000 habitantes, sendo seu ponto forte o turismo, por sua beleza única, e aproximadamente 25 hotéis e pousadas beira mar e ainda suas incríveis piscinas naturais, tornando-a uma praia bem visitada por Brasileiros e Estrangeiros, gerando lucro para as famílias que residem nessa cidade.

Assim sendo, torna-se relevante aprofundar ainda mais os estudos relacionados a rotatividade e seus reais motivos nos hotéis e pousadas durante a primeira onda de covid-19. Para isso, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: Quais os fatores que ocasionaram o alto nível de rotatividade no setor hoteleiro durante a primeira onda de covid-19?

O objetivo geral do trabalho é analisar a rotatividade de funcionários em hotéis e pousadas durante a primeira onda de covid-19 na cidade de Flecheiras. Para tanto, foram desdobrados nos seguintes objetivos específicos: (I) identificar os fatores que provocaram a rotatividade dos funcionários conforme a percepção de gestores hoteleiros. (II) conhecer os critérios adotados para gerenciar a rotatividade no setor no período da pandemia.

A motivação para a realização da presente pesquisa surgiu diante da curiosidade de descobrir os motivos pelos quais pessoas que tiveram o contrato interrompido no inicio da pandemia, não retornaram a serem contratada no mesmo hotel ou pousada quando retomaram suas atividades.

A pesquisa tem caracteres qualitativos, cuja analise será feita através de entrevista com gestores que atuam na administração de hotéis e pousadas de grande e pequeno porte. E quantitativa, fazendo utilização de técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações para o assunto em estudo. A escolha pelo setor hoteleiro para a pesquisa é justificada pelo grande numero de hotéis e pousadas localizados em Flecheiras, sendo gerador de empregos, tornando a cidade turística.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a consolidação da pesquisa, entendeu-se como fundamental trazer informações do setor hoteleiro, além de entender conceitos relacionados a rotatividade nas organizações e covid-19 e seus impactos no mercado atual.

### 2.1 Considerações acerca do setor Hoteleiro

O hotel é um estabelecimento que oferece a hospedagem: acomodações para os viajantes e residentes temporários. A maioria dos hotéis dispõe também serviços de alimentação e bebidas, eventos e outros para uma maior satisfação e permanência de seus hóspedes (MEDLIK; INGRAM, 2002).

O aumento do turismo doméstico e internacional, impulsionado pelos eventos esportivos no país, tem feito o mercado hoteleiro crescer e estimulado muita gente a investir seus recursos em novos empreendimentos neste segmento, pois a hospedagem representa 33% dos gastos totais de uma viagem (SEBRAE, 2014).

Segundo Linhares (2020), o setor hoteleiro foi um dos mais atingidos pelas consequências da pandemia. Ainda estamos com 80% dos hotéis fechados, ou funcionando parcialmente, com a ocupação chegando ao máximo a 10%, o que sequer gera receita para pagar seus custos, já que o hotel precisa estar com cerca de 50% de seus apartamentos ocupados para arcar com os custos operacionais. Como não podia deixar de ser, com voos cancelados, hotéis fechados ou operando a baixa capacidade e vendas de pacotes praticamente paradas, o setor de turismo já acumula perdas de **R$ 122 bilhões de março a junho**. Podemos levar até 2023 para que o setor retome o nível de **Gestão de recursos humanos e rotatividade de pessoal**.

A gestão de recursos humanos nas organizações é de suma importância, já que o capital humano é essencial na empresa, fortalecendo a mesma em seus processos.

Para Ivancevich (2008), a gestão de recursos humanos estuda o que pode ser feito para tornar o colaborador mais produtivo e mais satisfeito. Ela faz parte da organização sendo uma estratégia forte que está a cada dia mais sendo adotada por empresas que visam à vantagem competitiva.

Segundo Gil (2021), Gestão de pessoas é a função gerencial que tem como objetivo a cooperação de pessoas que atuam nas organizações para juntas alcançarem os objetivos comuns. Sendo assim, as transformações foram maiores na forma de gerir pessoas pelas organizações, pois atualmente existe um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho.

No mesmo sentido, Marras (2002) salienta que a administração estratégica dos recursos humanos é a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

De acordo com o tema em estudo, ressalto a importância do conceito de rotatividade para a pesquisa, como uma taxa de demissões na empresa ou nível de saída e entrada de funcionários, tornando-se algo negativo quando o nível é muito alto ou baixo.

A rotatividade de pessoal, também conhecida por turnover, está relacionada com a saída de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, falta de motivação, ou busca de uma melhor colocação profissional. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas.

A rotatividade alta reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal, ela define e relaciona os mercados de trabalho e de recursos humanos, que pode ser evitada se houver mais critério na contratação, sendo que para combater a rotatividade é preciso detectar as causas do aumento do índice de rotatividade, pois é um dos aspectos mais importantes dentro da organização. (Chiavenato, 1999).

Pomi (2005) Afirma que quando a empresa perde talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos, contribuindo, assim, para o enriquecimento dos seus competidores.

O desligamento pode ocorrer por iniciativa do colaborador ou da empresa. Quando ocorre por iniciativa do colaborador, pode ser por motivos pessoais ou profissionais e está sujeito a duas concepções: uma por insatisfação com o trabalho ou com o ambiente de trabalho; e a outra, por oportunidades oferecidas no mercado de trabalho. Já quando a inciativa parte da empresa pode ser por casos de substituição de colaboradores por outro mais qualificado, por redução do quadro de funcionários ou até mesmo por redução de custos. ( CHIAVENATO, 1999);

Para Branham (2002),"a rotatividade, como a pobreza, sempre estará entre nós". Poderá ser saudável, desde que se mantenha nos índices aceitáveis, pois a rotatividade zero também não é desejável por tornar as organizações menos inovadoras.

> No ramo da hospitalidade, a rotatividade de funcionários é reconhecidamente alta, especialmente se compararmos com outras áreas de atividade. A taxa média do turnover costuma alcançar 43%, sendo que os níveis de especialização são muito baixos. Grande parte desta rotatividade é um movimento desencadeado dentro do próprio setor hoteleiro. (Mullins, 2004, p. 271).

Calcula-se que no Brasil pelo menos metade da mão de obra dos hotéis pede demissão a cada ano. Há poucas estatísticas sobre o assunto, e as que existem são parciais, o que impede uma fotografia precisa da situação no país. Um levantamento feito em 2012 pela CAPIH (Comissão dos Administradores de Pessoal da Indústria Hoteleira) com 27 hotéis chegou a uma taxa de turnover de 42%. (Portal eventos, 2013).

## 2.2 Covid-19 e ações do Governo do Estado do Ceará

Com o surgimento da doença que apavorou a muitos, o governo do estado do Ceará buscou tomar várias medidas preventivas, inclusive o isolamento rígido, como forma de combate a disseminação, com isso diminuído ou não tendo nenhum hospede em hotéis, sendo a única saída para os gestores, interromper suas atividades e por consequência, desligar alguns funcionários para amenizar custos.

Abaixo pode-se vislumbrar o conceito da doença e seu histórico de acordo com a Organização Mundial da Saúde:

De acordo com OPAS, covid-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) e tem como principais sintomas febre, cansaço e tosse seca. Alguns pacientes podem apresentar dores, congestão nasal, dor de cabeça, conjuntivite, dor de garganta, diarreia, perda de paladar ou olfato, erupção cutânea na pele ou descoloração dos dedos das mãos ou dos pés.

Ao todo, sete coronavírus humanos (HCoVs) já foram identificados: HCoV-229E, HCoV-OC43, HCoV-NL63, HCoV-HKU1, SARS-COV (que causa síndrome respiratória aguda grave), MERS-COV (que causa síndrome respiratória do Oriente Médio) e o, mais recente, novo coronavírus (que no início foi temporariamente nomeado 2019-nCoV e, em 11 de fevereiro de 2020, recebeu o nome de SARS-CoV-2). Esse novo coronavírus é responsável por causar a doença COVID-19.

O Governo do estado do Ceará buscou antecipar-se para conter a doença, adotando ações para não sofrer consequências maiores, algumas dessas ações:

O Governo do Ceará tem adotado todas as medidas necessárias para conter em seu território a pandemia do novo coronavírus (Covid-19) que tem atingido milhares de pessoas em todo o mundo. Essas medidas estão publicadas em decretos no site https://www.ceara.gov.br/decretos-do-governo-do-ceara-com-acoes-contra-o-coronavirus/.

## 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

### 3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa pois faz uso de entrevista para colher informações e utilização de técnicas estatísticas para interpretação e a compreensão do fato analisado, estudando em profundidade sobre o tema abordado.

Para Tozoni-Reis (2007), na pesquisa qualitativa, o pesquisador é o principal instrumento. Ele procura desvendar os fatos e significados, indo além da mera descrição ou explicação a partir do dado imediato, buscando descobrir os significados mais profundos do objeto observado.

Caracteriza-se como pesquisa descritiva e explicativa, pois buscou descrever fatores que causaram a rotatividade nos hotéis e pousadas durante a primeira onda de covid-19 e esclarecer as principais razões que fizeram isso acontecer.

Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

Para Oliveira (1999) a pesquisa descritiva exige planejamento rigoroso quanto à definição de métodos e técnicas para coleta e análise de dados, recomendando que se utilizem informações obtidas por meio de estudos exploratórios.

A pesquisa explicativa, por sua vez, está baseada em experimentos, envolvendo hipóteses especulativas e a definição de relações causais (VERGARA, 2006).

### 3.2 Ambiente da pesquisa

A pesquisa foi realizada na cidade de Flecheiras, localizada á 12 km do município de Trairi, bem estruturada, que conta com 06 hotéis e 21 pousadas e variedades de restaurantes, tornando o lugar atrativamente turístico e consequentemente, gerando economia, que por sua vez, foi diretamente impactada com o evento da pandemia.

Foram realizadas entrevista com gestores empresariais de cinco pousadas, sendo 04 de pequeno porte e 01 melhor estruturada, e 04 Hotéis de grande porte.

**3.3 Universo e amostra**

Universo de pesquisa ou população, segundo Stevenson (1981), consiste no todo pesquisado, do qual se extrai uma parcela que será examinada e que recebe o nome de amostra.

A amostra foi constituída por 05 pousadas e 04 hotéis. A escolha da amostra se deu por motivo de acessibilidade, devido algumas pousadas ou hotéis ainda estarem voltando às atividades, não teve segurança para participar da pesquisa.

**3.4 Apresentação da amostra**

Para haver a profundidade da pesquisa e alcançar o objetivo almejado, fez-se necessário o pleno conhecimento das amostras dos hotéis/pousadas que foram aplicadas a entrevista, desde sua estrutura, localização ao tempo de mercado, seguindo abaixo as apresentações, bem como o delineamento da pesquisa por meio dos métodos e procedimentos empregados para desdobramento da pesquisa (Quadro 1).

Quadro 1 – perfil das empresas pesquisadas

| | |
|---|---|
| **HOTEL 01** | Com dois anos de mercado, localizado na Praia de Flecheiras, conta com 23 funcionários, este resort descontraído em uma propriedade exuberante fica a 6 km da Praia de Emboaca. Os quartos aconchegantes com teto de palha e paredes de pedra dispõem de TV com tela plana, frigobar e sala de estar, além de banheiro integrado apenas com chuveiro. As suítes têm cama com colunas, piscina privativa e varanda com vista para o jardim ou para o mar. O estacionamento e o buffet de café da manhã são cortesias. Outras comodidades incluem piscina externa, restaurante de culinária brasileira e bar ao lado da piscina, além de jardim e área privativa na praia com espreguiçadeiras e guarda-sóis. Serviços de massoterapia disponíveis. |
| **HOTEL 02** | Dispõe de 2.200m² com 26 suítes. Um amplo espaço para o café da manhã com vista para a piscina e um agradável jardim. Dispõe de duas piscinas ao ar livre e também um bar que oferece bebidas e petiscos. Está localizado a menos de 150 metros do calçadão de Flecheiras e da praia. Disponibilizamos de um rooftop na cobertura do hotel com vista panorâmica, possui aproximadamente 400m². Conta com uma equipe de 11 funcionários e foi construído em 2010, até então vem sendo reformado e passando por adaptações. |
| **HOTEL 03** | Desde 2013, localizado de frente para o mar, na praia há 01km de flecheiras, no município de Trairi, aproximadamente 130 km de Fortaleza, foi buscar inspiração no espírito asiático com toques tropicais para apresentar o seu conceito de exclusividade, atualmente contando com 32 funcionários. O hotel fica em uma das praias mais paradisíacas do litoral cearense para oferecer um clima de tranquilidade, sofisticação e privacidade num ambiente rodeado por belezas naturais, dentre dunas, coqueirais, praia de areia branca quase deserta, águas mornas e tranquilas e piscinas naturais na maré baixa. |
| **HOTEL 04** | Situado em Flecheiras, com 03 anos de mercado, conta com uma equipe de 12 funcionários. Oferece acomodações com restaurante, estacionamento privativo gratuito, piscina ao ar livre e bar. Oferecendo um jardim, a propriedade está localizada a 3 km da Praia de Emboaca. A pousada dispõe de quartos família. Todos os quartos da pousada estão equipados com TV de tela plana. No Hotel, os quartos estão equipados com ar-condicionado e banheiro privativo. |
| **POUSADA 01** | Localizada à beira mar em Flecheiras. São 30 apartamentos, nas categorias Standard e Luxo, amplos e bem decorados, todos com varanda e rede para relaxar de frente para o mar. A pousada ainda conta com piscina, pier em frente à praia, mini academia, wifi gratuito em toda pousada e um restaurante. Anexo à pousada os hóspedes ainda têm à disposição o restaurante que serve o autêntico crepe/waffle francês. A pousada conta com 21 funcionários e tem 16 anos de mercado. |

| | |
|---|---|
| **POUSADA 02** | A Pousada está localizada frente ao mar, conta com 12 funcionários, tem apenas 03 anos de mercado. Possui poucos apartamentos com ótima estrutura e uma excelente equipe. A Pousada está situada na Avenida principal de Flecheiras, com uma repleta carta de restaurantes, lojas e atrações que lhe cercam |
| **POUSADA 03** | Localizada em Flecheiras, a poucos passos da Praia de Flecheiras, oferece acomodações com restaurante, estacionamento privativo gratuito, bar e jardim. Tem 20 anos de mercado, conta com 15 funcionários. A pousada dispõe de quartos família. Todos os quartos da pousada incluem TV de tela plana, banheiro privativo e varanda com vista da piscina. |
| **POUSADA 04** | Localizada na praia maravilhosa de Flecheiras. Moderna, construída em 2014, ela oferece conforto e tranquilidade e comodidade para suas ferias. Conta com um jardim tropical com piscina e bar molhado, com uma vista deslumbrante da piscina o padrão de conforto de nove apartamentos. Conta ainda com uma equipe de 11 funcionários. |
| **POUSADA 05** | Situada na Praia de Flexeiras, esta pousada descontraída fica a 4 minutos a pé da vila de Flexeiras e a 5 km do kitesurf na Praia de Guajiru. Quando a maré está baixa, piscinas naturais se formam entre os arrecifes, deixando a frente da pousada ainda mais bela. A pousada estar no mercado a 05 anos e conta com 09 funcionários. |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

### 3.5 Coleta e Análise de dados

Fez-se uso de um roteiro contendo 10 perguntas abertas, que possibilitaram entender melhor o olhar dos gestores ou responsáveis administrativos dos empreendimentos diante do tema em estudo, permitindo a reflexão e discussão sobre o assunto, para assim identificar os fatores que provocaram a rotatividade de funcionários e conhecer os critérios que foram adotados pela empresa para gerenciá-los em meio à primeira onda de covid-19 sobre a visão dos gestores.

Para o levantamento dos dados foi utilizada a entrevista semiestruturada, permitindo ao entrevistador falar livremente, mas sem fugir do foco. Gil (1999, p. 120) explica que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

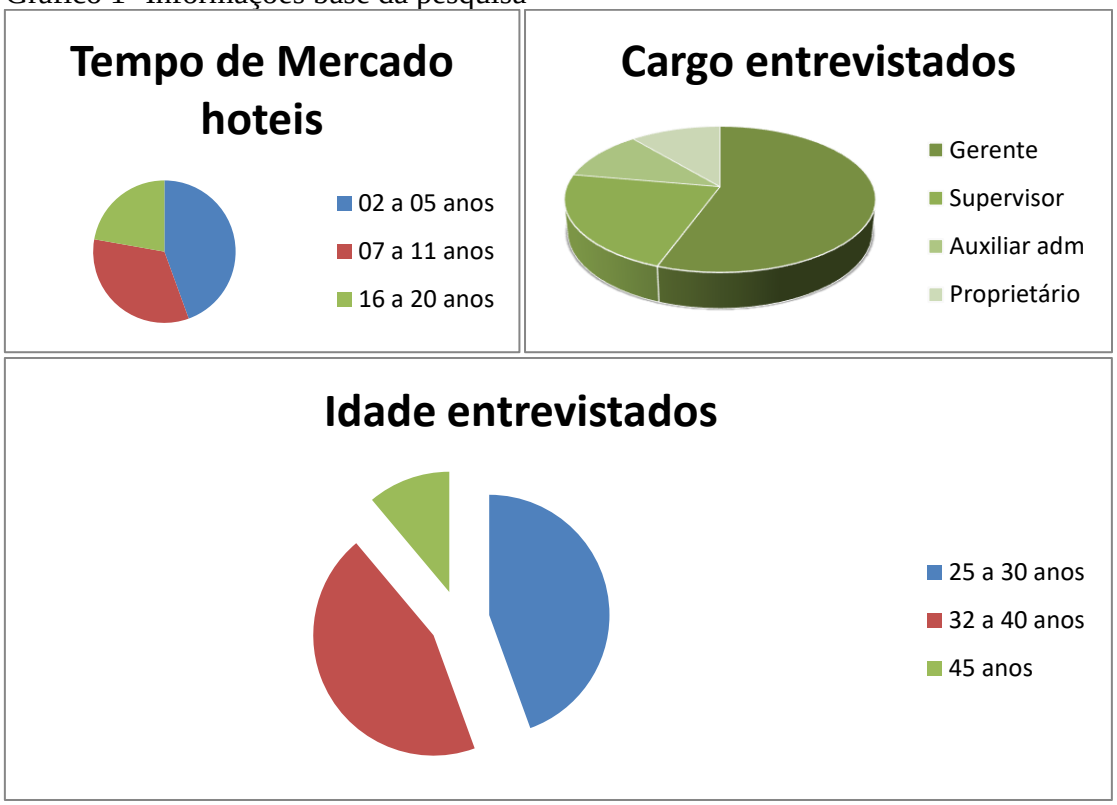
Como ferramenta de análise de dados foi empregado o uso da análise de conteúdo. Segundo Caregnato e Mutti (2006), a análise de conteúdo teve sua primeira aparição nos Estados Unidos durante o século XX, o método era usado para analisar materiais de conteúdo jornalístico. Hoje em dia a análise de conteúdo pode ser definida como um método que tem o texto como o meio de expressão do indivíduo, onde o sujeito responsável pela análise procura obter através de procedimentos e técnicas de descrição de conteúdo, indicadores relativos a mensagem que se deseja transmitir.

Normalmente a análise de conteúdo trabalha com materiais textuais escritos, objetivando entender o pensamento do indivíduo que está por trás do conteúdo explícito no texto. O que o responsável por analisar o conteúdo tem que fazer é simplesmente localizar por meio de indicadores as significações expressas no corpo textual acerca de alguém (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Seguindo com o propósito da pesquisa, foi realizada a entrevista com 09 responsáveis administrativos hoteleiros, podendo analisar informações de relevância para discussão e por fim cumprir o objetivo almejado pela pesquisa (Gráfico 1).

Gráfico 1- Informações base da pesquisa




| | Tempo de mercado | Cargo | Idade |
|---|---|---|---|
| **Hotel 01** | 02 anos | Gerente | 45 anos |
| **Hotel 02** | 11 anos | Supervisor RH | 33 anos |
| **Hotel 03** | 08 anos | Gerente | 27 anos |
| **Hotel 04** | 03 anos | Auxiliar administrativo | 30 anos |
| **Pousada 01** | 16 anos | Gerente | 37 anos |
| **Pousada 02** | 03 anos | Gerente | 25 anos |
| **Pousada 03** | 20 anos | Gerente | 40 anos |
| **Pousada 04** | 07 anos | Proprietária | 32 anos |
| **Pousada 05** | 05 anos | Supervisor geral | 28 anos |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Observa-se que os Hotéis e Pousadas analisados nos gráficos possuem um tempo de mercado bem diverso entre 02 e 20 anos, sendo alguns bem novos na cidade. Esses novos empreendimentos enfrentaram de início uma pandemia que dura um ano e meio, no entanto mostrando persistência e capacidade para resolver problemas.

Percebe-se que alguns entrevistados se sentiram mais à vontade para falar sobre o assunto, não fugindo do tema, mas acrescentando informações importantes para chegar ao objetivo (Quadro 2).

Quadro 2 – Depoimento sobre a importância do capital humano para a empresa

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *Consideramos o capital humano indispensável na empresa, o setor em que trabalhamos necessita desse calor humano, desse constante contato entre empresa e clientes.* |
| **Hotel 02** | *Muito importante, precisamos demais dos funcionários, são eles quem faz tudo,* |

| | |
|---|---|
| | *limpeza, café da manhã e agradam os clientes, eu sou somente dos bastidores.* |
| **Hotel 03** | *São peças essenciais para a empresa, muito importantes e fazem tudo acontecer.* |
| **Hotel 04** | *Importante ao extremo, os funcionários são a empresa.* |
| **Pousada 01** | *Muito importante.* |
| **Pousada 02** | *Muito importante.* |
| **Pousada 03** | *Bem importante.* |
| **Pousada 04** | *Contamos com todos eles de forma única, contribuem na empresa para seu sucesso.* |
| **Pousada 05** | *Muito importante, prezamos bastante pela nossa equipe de funcionários, eles quem tocam o negócio.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

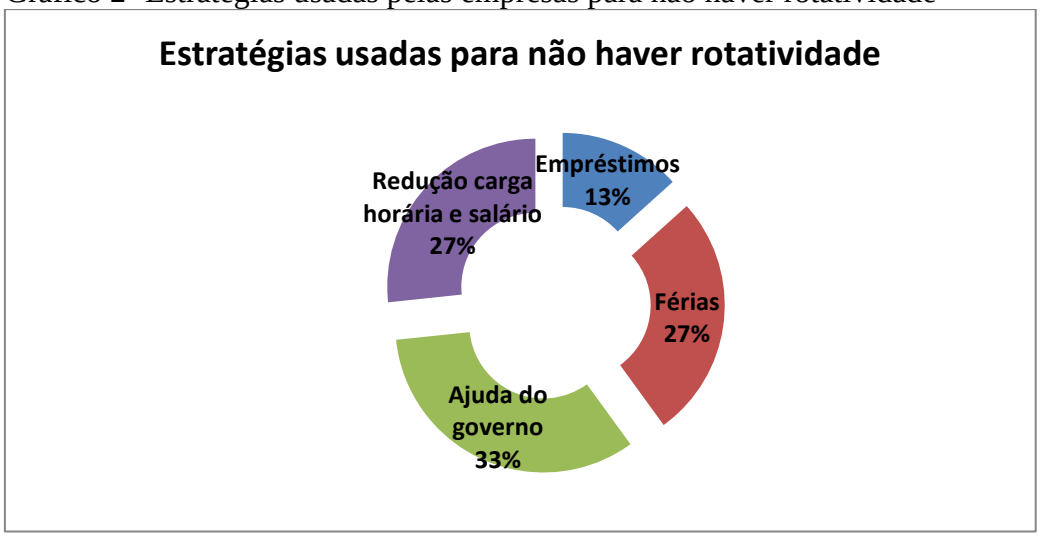
Durante a entrevista, todos os respondentes deixaram clara a importância do capital humano para a empresa (Quadro 3; Gráfico 2).

Quadro 3 – a empresa buscou amenizar o impacto com ajuda do governo ou outros

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *Usei do recurso que tinha em caixa, mas não foi suficiente, adiantei algumas férias e infelizmente tive demitir, mas logo veio a ajuda do governo.* |
| **Hotel 02** | *Ajuda do governo, férias coletivas e ajuda do governo.* |
| **Hotel 03** | *Primeiramente busquei empréstimos em outros bancos e depois recebi ajuda do governo.* |
| **Hotel 04** | *Adiantamento de férias, redução de carga horária.* |
| **Pousada 01** | *Adiantamento de férias, suspensão de contrato.* |
| **Pousada 02** | *Tentamos alguns meios, como empréstimos e redução de carga horária e salario.* |
| **Pousada 03** | *Redução de carga horária, demissão de alguns.* |
| **Pousada 04** | *Adiantamento de férias, redução de carga horária e ajuda do governo.* |
| **Pousada 05** | *No começo da pandemia buscamos usar nossos recursos, que infelizmente eram poucos e logo tivemos que optar por outros meios e então optamos pelas férias de alguns, diminuímos a carga horaria com redução de salários e depois vimos a possibilidade da ajuda do governo.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Gráfico 2- Estratégias usadas pelas empresas para não haver rotatividade




Fonte: dados da pesquisa (2021).

Diante da análise do Gráfico 2, foi possível perceber que os hotéis e pousadas em estudo, usaram de estratégias semelhantes para tentar amenizar o desligamento e rotatividade na empresa durante a primeira onda de COVID-19, destacando entre elas, a

ajuda do governo com redução de carga horária, mantendo assim os funcionários para não haver cortes e com isso, a rotatividade (Quadro 4).

Quadro 4 – Quantidade de funcionários na empresa antes da primeira onda de covid-19

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *09 funcionários.* |
| **Hotel 02** | *24 funcionários.* |
| **Hotel 03** | *25 funcionários.* |
| **Hotel 04** | *17 funcionários.* |
| **Pousada 01** | *15 funcionários.* |
| **Pousada 02** | *13 funcionários.* |
| **Pousada 03** | *10 funcionários.* |
| **Pousada 04** | *31 funcionários.* |
| **Pousada 05** | *14 funcionários.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Foi-se necessário observar a quantidade de contratos antes da primeira onda de COVID-19 para uma base de quantos retornaram após os cortes (Quadro 5).

Quadro 5 – Quantidade de funcionários desligados durante a primeira onda de COVID-19.

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *03 funcionários.* |
| **Hotel 02** | *02 funcionários* |
| **Hotel 03** | *07 funcionários* |
| **Hotel 04** | *08 funcionários* |
| **Pousada 01** | *07 funcionários* |
| **Pousada 02** | *04 funcionários* |
| **Pousada 03** | *05 funcionários* |
| **Pousada 04** | *06 funcionários* |
| **Pousada 05** | *01 funcionários* |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Com os dados coletados, foi possível afirmar que houve um número significativo de cortes nas empresas amostra na primeira onda de COVID-19 (Quadro 6).

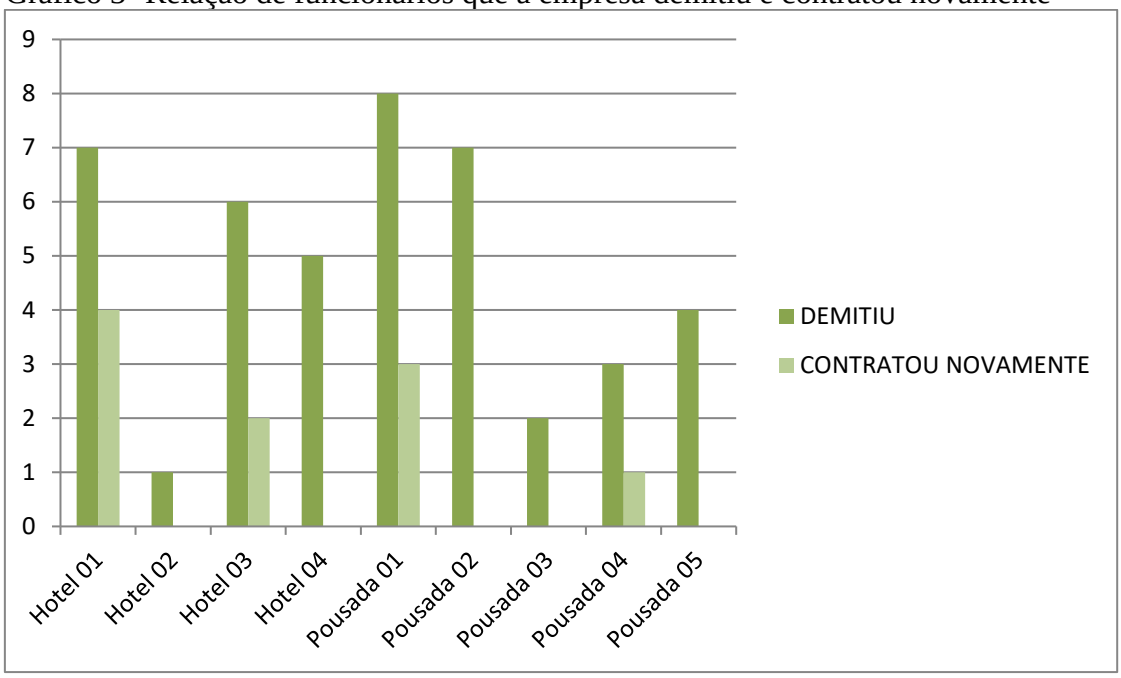
Quadro 6 – Quantidade de funcionários que voltaram a ser contratados após a primeira onda de COVID-19.

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *01 funcionários.* |
| **Hotel 02** | *00 funcionários.* |
| **Hotel 03** | *04 funcionários.* |
| **Hotel 04** | *03 funcionários.* |
| **Pousada 01** | *00 funcionários.* |
| **Pousada 02** | *00 funcionários.* |
| **Pousada 03** | *00 funcionários.* |
| **Pousada 04** | *02 funcionários.* |
| **Pousada 05** | *00 funcionários.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Partindo da análise dos Quadros 5 e 6, permitiu-se ter o Gráfico 3, onde foi possível analisar que 09 Hotéis ou pousadas demitiram no total, 43 funcionários e só 10 voltaram a ser contratados após a primeira onda de covid-19, onde os mesmos foram substituídos por outros profissionais, deixando claro que houve sim, rotatividade nessa amostra.

Gráfico 3- Relação de funcionários que a empresa demitiu e contratou novamente




Fonte: dados da pesquisa (2021)

Quadro 7 – Motivos para a empresa não ter contratado novamente os funcionários que demitiu

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *Quando as coisas voltaram ao normal, combinei com o dono do estabelecimento a contratação de novos talentos, como forma de inovar, a empresa estava precisando.* |
| **Hotel 02** | *Houve dois deles que eu queria muito manter na equipe, mas a situação me obrigou a demitir e depois não consegui mais contratar* |
| **Hotel 03** | *Acho que temos que dá oportunidade a outras pessoas, assim como eles também devem ver outros horizontes* |
| **Hotel 04** | *Alguns a empresa não voltou a contratar e então abrimos oportunidade para novas experiências, talvez tenham tido a saúde comprometida, não fiquei sabendo, mas esse não foi o motivo de não voltarem.* |
| **Pousada 01** | *Um funcionário teve a saúde comprometida, era muito bom, mas tive que substituir.* |
| **Pousada 02** | *A empresa não voltou a contratar.* |
| **Pousada 03** | *A empresa não voltou a contratar.* |
| **Pousada 04** | *Pediram para interromper o contrato.* |
| **Pousada 05** | *A empresa não voltou a contratar e até optou por uma mão de obra mais qualificada, talvez tenham tido a saúde comprometida, 01 deles interrompeu o contrato.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Gráfico 4 - Relação das causas que fizeram com que a empresa não contratasse novamente

Fonte: dados da pesquisa (2021)

Analisaram-se as informações do Quadro 7 e foi possível afirmar por meio do Gráfico 4 que entre as causas citadas na entrevista, a que predominou foi a empresa não ter contratado novamente, pois buscou inovar, ou seja, contratar novos talentos.

Quadro 8 – A empresa perdeu algum funcionário habilidoso e não conseguiu suprir com outro profissional de mesma experiência

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *Nenhum* |
| **Hotel 02** | *Nenhum* |
| **Hotel 03** | *Houve dois deles que eu queria muito manter na equipe, mas a situação me obrigou a demitir e depois não consegui mais contratar.* |
| **Hotel 04** | *Nenhum* |
| **Pousada 01** | *Nenhum* |
| **Pousada 02** | *Nenhum* |
| **Pousada 03** | *Três deles eram bem competentes, mas infelizmente perdi o contato.* |
| **Pousada 04** | *Um que pediu demissão era muito competente, responsável e não consegui outro igual.* |
| **Pousada 05** | *Um que teve a saúde comprometida.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com a análise do Quadro 8, foi percebido que 40 por cento da amostra lamentou a perca de algum profissional que somava bastante na empresa com suas habilidades e acabou não sendo suprido por outro com mesma experiência, se tornando algo negativo para a empresa.

Quadro 9 – Métodos utilizados pelas amostras para amenizar o impacto da rotatividade

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *Férias, ajuda do governo.* |
| **Hotel 02** | *Férias, redução de carga horaria.* |
| **Hotel 03** | *Ajuda do governo com diminuição de carga horária.* |
| **Hotel 04** | *Usamos o que estava ao nosso alcance, agimos como podíamos, dando férias, diminuímos a carga horária e infelizmente demitimos alguns.* |
| **Pousada 01** | *Férias, redução de carga horaria e salario* |
| **Pousada 02** | *Empréstimo, e redução de carga horária.* |
| **Pousada 03** | *Não estava nos planos demitir, mas foi a única saída, já que outros meios não resolveram o problema e também a empresa quase fechou.* |
| **Pousada 04** | *Como disse antes, fiz o possível para manter a empresa em sua normalidade,* |

| | |
|---|---|
| | *apesar de não haver receitas.* |
| **Pousada 05** | *Usei de tudo.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021)

A partir da análise do Quadro 9, foi possível perceber que toda a amostra adotou mais de uma alternativa para evitar a rotatividade e seus impactos, deixando claro que as mesmas foram obrigadas a demitir por não haver outra saída.

Quadro 10 – Métodos utilizados pelas amostras para amenizar o impacto da rotatividade e não fluíram como esperado

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *Não.* |
| **Hotel 02** | *Saiu tudo nos conformes, conseguimos lidar com a situação, foi tenso o momento, tivemos que pensar e agir rápido.* |
| **Hotel 03** | *Fiz empréstimos para não precisar demitir ninguém, mas infelizmente não resolveu, pois a pandemia se estendeu bastante, resultando em demitir alguns, deixei a critério deles, buscarem seus empregos novamente, mas não vieram, resultando em ter que substituir.* |
| **Hotel 04** | *Sim, algumas atitudes extremas, mas necessárias.* |
| **Pousada 01** | *Deu certo, mesmo não sendo o que queríamos.* |
| **Pousada 02** | *O empréstimo não foi suficiente e ainda acarretou bastantes juros, o que é prejuízo.* |
| **Pousada 03** | *Não estava nos planos demitir, mas foi a única saída, já que outros meios não resolveram o problema e também a empresa quase fechou.* |
| **Pousada 04** | *Sim, tudo que foi feito deu certo, bastante complicado e nos fez agir de forma rápida.* |
| **Pousada 05** | *Férias, para não precisar demitir.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

De acordo com o Quadro 10, observou-se que algumas alternativas para amenizar a rotatividade não fluíram, dentre elas o empréstimo, que por sua vez, não resolveu o problema por completo e acabou trazendo prejuízo por seu alto nível de juros, e as férias, que resolveu por um mês e a pandemia durou bem mais tempo, resultando em optar por outras estratégias para amenizar o corte de pessoal e por consequência, a rotatividade.

Quadro 11 – Com a possibilidade de uma nova onda de covid-19, o que a empresa faria de diferente para não haver rotatividade.

| | |
|---|---|
| **Hotel 01** | *Se tivéssemos a oportunidade de adivinhar esse evento, se programar para não ter sido tão impactante, teria sido melhor, mas as coisas acontecem como tem que ser e tudo servem de aprendizado. Mas acredito que com uma nova onda, vamos pensar diferente, principalmente em relação a desligamento de funcionários, pois é chato deixar alguém sem emprego.* |
| **Hotel 02** | *Acabei contratando mais pessoas, substitui a perda que tive, dei a chance a outras experiências e acredito que deu certo e cá estamos, cheios de expectativa para dias melhores para todos.* |
| **Hotel 03** | *Não faria nada diferente, pois os recursos as vezes são escassos.* |
| **Hotel 04** | *Sim, valorizaria mais minha mão de obra, optaria talvez por outras saídas, evitando prejudicar quem tanto nos ajudou.* |
| **Pousada 01** | *Não demitiria ninguém, mas pensaria em outros meios para resolver.* |
| **Pousada 02** | *Conseguimos superar, em relação a rotatividade, vejo como uma coisa boa, a empresa recebeu uma nova mão de obra e acho que os outros já se viraram também, estão tendo novas experiências como profissionais.* |
| **Pousada 03** | *A Rotatividade sempre vai existir, se não da empresa, vai ser por parte do funcionário e também podemos ver como uma coisa boa, contratei alguns bem mais profissionais e estamos aos poucos nos levantando.* |
| **Pousada 04** | *Hoje sei que vai haver situações que vão nos fugir do controle e será necessário* |

| | |
|---|---|
| | *se manter firme, apesar das dificuldades, toda experiência valeu a pena e se vierem outras ondas estaremos mais preparados.* |
| **Pousada 05** | *Faria tudo de novo, pois deu tudo certo, mantive minha equipe.* |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Analisou-se o Quadro 11, notou-se que a maioria da amostra lamentou-se as percas e adotaria as mesmas estratégias ou outras para manter os funcionários na empresa, enquanto a menor parte se conformou e olhou por um lado bom, inovar na mão de obra, conhecer novas experiências e outros.

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste artigo foi analisar a rotatividade de funcionários em hotéis e pousadas durante a primeira onda de covid-19 na cidade de Flecheiras. Verificou-se que a amostra de 09 hotéis desligou 43 funcionários e só 10 voltaram a ser contratados novamente, permitindo vislumbrar o alto índice de desligamento e o não retorno, justificando a rotatividade.

O maior fator detectado como motivo para a empresa não contratar novamente foi à busca por inovação na mão de obra, ou seja, contratar novos talentos.

Observou-se que toda a amostra adotou mais de uma alternativa para evitar a rotatividade e seus impactos, como: Férias, empréstimos, ajuda do governo e redução de carga horária, deixando claro que as mesmas foram obrigadas a demitir por não haver outra saída. Foi analisado que dentre as alternativas acima, algumas alternativas para amenizar a rotatividade não fluíram, dentre elas o empréstimo, que por sua vez, não resolveu o problema por completo e acabou trazendo prejuízo por seu alto nível de juros, e as férias, pois a primeira onda de covid-19 se estendeu bastante.

Com isto, afirma-se que diante da percepção dos gestores hoteleiros e dos dados fornecidos pelos mesmos, foi possível verificar que houve um alto índice de rotatividade e foram adotadas diversas estratégias para amenizar o impacto para as empresas, que buscaram manter-se no mercado, apesar da dificuldade causada pela primeira onda de covid-19.

Os gestores hoteleiros precisam levar em consideração que mesmo que tenham sido obrigados a desligar um numero significativo de colaboradores, ainda não era o momento de haver essa troca de capital humano, já que existem outros meios para inovar na mão de obra da empresa, devendo manter os colaboradores e evitando prejudica-los, já que decidiram optar por isso quando muitos se recuperavam de uma situação difícil, que foi o covid-19, trazendo tempos difíceis tanto para a empresa, quanto para os colaboradores, ambos foram afetados negativamente. Devendo acreditar na capacidade das pessoas em contribuir para o crescimento da empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


BRANHAM, L. Motivando pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2002.

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

ceara.gov.br/decretos-do-governo-do-ceara-com-acoes-contra-o-coronavirus/

CHIAVENATO, I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: edição compacta. 5º edição. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas, novo papel dos recursos humanos. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

Gil, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, set. 2005.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999

IVANCEVICH, John M. Gestão de recursos humanos. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. xvii, 574 p. ISBN 9788586804809.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 5. ed. rev. São Paulo: Futura, 2002. 332 p. ISBN 8574130265.

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

MULLINS, Laurie J. Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional. 6. Ed. Tradução Vinícius Figueira. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999

PERFIL DE NEGÓCIOS DE HOTELARIA (Hotéis e pousadas) – Sebrae 2014

POMI, Rugênia Maria. A importância da gestão do turnover, 2005. Disponível em: https://www.learningperformancebrasil.com.br/ Acesso em: 20 de abril, 2021

STEVENSON, W.J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

SILVA, Edna Lucia da.; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Florianopolis: UFSC;PPGEP;LED; 2000, 118 P.

TOZONI-REIS, Marília Freitas de Campos. Metodologia da pesquisa científica. Curitiba: IESDE, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.