

Quantos sairão este mês?

Francisco Rosemberg da Silva
Maria Valéria Pereira de Araújo

RESUMO

O caso “Quantos sairão este mês?” trata-se de uma situação real que ocorreu no Hotel Natal Sul. O principal objetivo do caso é o de gerar uma reflexão das políticas de gestão de pessoas, com ênfase na questão do estilo de liderança, da participação das pessoas, dos cargos e salários e seus reflexos na satisfação, motivação, comprometimento e na rotatividade dos colaboradores, em um hotel de pequeno porte. O caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação na área da administração e psicologia organizacional, nas disciplinas de administração de recursos humanos, liderança e gestão de pessoas e comprometimento organizacional. Para o desenvolvimento do caso, os dados foram obtidos por meio da observação e de entrevistas realizadas com funcionários da empresa e pelo próprio Pedro Henrique. O RH da empresa também foi consultado fornecendo dados que complementaram a estimativa mostrada no gráfico. Para manter a privacidade dos colaboradores e da organização, foram adotados nomes fictícios.

PALAVRAS-CHAVES:

Rotatividade; Comprometimento; Gestão Centralizada; Participação dos funcionários; Política de Salários e Benefícios.

INTRODUÇÃO

Em mais um dia de reunião da recepção no Hotel Natal Sul, Pedro Henrique, Subgerente de Hospedagem se vê novamente sem ânimo para participar do encontro. A questão é que, em quase todas as reuniões do setor, Pedro Henrique como os demais colaboradores não se sentem a vontade para expor suas sugestões e contribuições, diante da postura de centralização nas decisões por parte da diretoria.

Nas reuniões são frequentes as cobranças e apontamentos de falhas pela direção, o que leva os colaboradores a fazerem reflexões antes de participarem do encontro:

“Como será hoje?”

“Será que comento aquela situação?”

“Acho melhor não, posso correr o risco de perder meu emprego, melhor ficar calado”.

São comentários assim que costumeiramente se ouve de todos os funcionários.

Diante das cobranças crescentes e da falta de apoio à participação dos colaboradores Pedro Henrique, percebe que esses fatores, como outras ações de recursos humanos adotadas no Natal Sul poderão estar refletindo na rotatividade dos colaboradores. O Subgerente não entende por que as pessoas não conseguem permanecer no hotel por muito tempo. Serão necessários mais benefícios? Planos de carreira? Mas o hotel é de pequeno porte, como poderemos fazer isso? A culpa será apenas da direção?

O HOTEL NATAL SUL

O hotel Natal Sul que antes se chamava Flat Natal Sul teve início no ano de 2002 e inicialmente tinha como principal atividade a locação de aptos mensal ou por temporada, tudo era bem simples, os 09 apartamentos inicialmente dispunham de uma estrutura de 03 ambientes, sendo 01 quarto, 01 banheiro e uma mini sala/cozinha, equipada com sofá cama, mesa, armário e pia de apoio, fogão, micro-ondas e frigobar, nesta época os serviços inclusos eram apenas de café da manhã e arrumação diária, o Flat dispunha de poucos funcionários, pois o fluxo de clientes ainda era muito pouco, existiam apenas 02 camareiras, 03 recepcionistas/porteiro, pois se trabalhava no regime de 03 turnos, 02 copeiras e um ASG, a gerencia começou com Sra. Ângela, esposa do Sr. Carlos Alberto.

Neste período de abertura, o Flat precisou trabalhar no vermelho, pois as receitas não cobriam as despesas, como Sr. Carlos Alberto já trabalhava na área de Engenharia Civil, sempre complementava o pagamento das despesas com seus outros ganhos. O tempo foi passando e mais clientes chegando e com isso mais apartamentos sendo construídos, na ocasião, o prédio já tinha uma estrutura para suportar mais aptos e na medida em que as coisas iam ficando melhor o Sr. Carlos inaugurava mais quartos, eles eram equipados bem devagar, comprava-se uma TV, depois Frigobar e assim ficavam prontos e liberados para mais locações. O clima era bem familiar, os próprios funcionários se sentiam na necessidade de ajudar a empresa crescer e se sentiam parte dela.

O ano de 2004 foi marcado por uma grande mudança, o Flat passou a trabalhar como Hotel, já estava com 26 aptos construídos e equipados, prontos para venda, muito dos clientes que passavam a temporada eram pessoas de empresas de fora que prestavam serviços para empresas da região e assim eles mesmos divulgavam o hotel e dessa forma as vendas só aumentavam e mais funcionários foram contratados, foi neste ano que Pedro Henrique, hoje Subgerente, foi contratado.

Os anos foram passando e uma nova reforma se aproximava, em 2006, mais 12 aptos foram construídos, o estacionamento melhorado e entre outras melhorias, o hotel não parava de crescer e assim mais serviços se desenvolviam, tudo parecia estar de “vento

em polpa”, o que não podia se imaginar era que ali se marcava o início de um grande problema.

O hotel crescendo e crescendo, pessoas com mais tarefas, mais setores novos, mais trabalho e apenas a Sra. Ângela, aquela Sra. Ângela do começo, esposa do Sr. Carlos, continuava na gestão de tudo, todos os processos tinham que passar por sua vista. Outra reforma muito grande aconteceu, em 2008, mais 14 aptos foram estruturados, sala para eventos construída, recepção e espaço do café foram modificados, o hotel começou a trabalhar com Room-Service, (serviço de entrega de refeições no quarto), dessa forma mais serviços, mais atribuições e as pessoas se sentiam incomodadas, pois elas notavam que a estrutura estava mudando, mas a quantidade de pessoas e as divisões de tarefas não acompanhavam o mesmo ritmo.

Com isso, em 2010, muitos funcionários começaram a entrar e sair com uma frequência muito alta e desse modo os que já tinham muitos anos de casa já não faziam mais parte do quadro de funcionários, mas mesmo assim as movimentações não paravam de crescer. Nesse mesmo tempo alguns hóspedes começaram a cobrar por alguns funcionários que eram antigos, como também sempre se deparavam com novos colaboradores em todos os setores.

A POSTURA DE CENTRALIZAÇÃO DA DIRETORIA (FALTA DE ABERTURA E EXCESSO DE COBRANÇA)

A gestão parecia não ver o que estava acontecendo e continuava centralizada na Sra. Ângela, que ainda permanecia sempre querendo participar de todos os detalhes e cobrando por todas as ações. Com isso crescia um clima de insatisfação entre todos, porém como eles tinham medo de reivindicar qualquer situação, não se sentindo presentes e importantes, as contratações e desligamentos continuavam. Nos últimos meses do ano de 2010, depois de algumas conversas com Pedro Henrique ela tenta entender o porquê do alto grau de desligamentos.

Ângela às vezes comenta que acredita que as razões dos desligamentos podem estar vinculadas ao fato de alguns funcionários não quererem trabalhar e por isso quando qualquer um deles não está mais atendendo as necessidades da empresa, ela precisa demitir e contratar outro. Esse é o dia a dia do Hotel Natal Sul...

A gestão do Natal Sul sempre foi marcada pela centralização das decisões pela Sra. Ângela, como o hotel é familiar ela acredita que essa deve ser a postura. No entanto, os funcionários se sentem presos em suas funções, onde para qualquer ação não conseguem agir sozinhos.

Amanda Guerra que é Controller na empresa comenta:

“Queria mais liberdade, não consigo me articular, tudo que preciso fazer eu tenho que falar para Dona Ângela, é muito ruim, gostaria de poder me arriscar e mostrá-la que consigo fazer algumas coisas sozinhas, até porque estou aqui há mais de um ano e me sinto como se estivesse entrado agora”.

AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS (SALÁRIOS, BENEFÍCIOS...).

Pedro Henrique sempre foi um dos funcionários que sempre tentou ajudar e entender o porquê disso tudo estar acontecendo, principalmente depois que se formou e há poucos meses se especializou em Gestão de Pessoas.

O problema sempre foi como fazer a direção entender tudo isso, quando tem oportunidade, conversa com a Sra. Ângela e questiona sobre as ações de recursos humanos da empresa, um dos fatores que ele acha estar agravando a rotatividade na empresa é a falta de benefícios, tanto fixos, quanto variáveis, como, por exemplo, plano de saúde/odontológico, participações nos lucros entre outros exemplos relacionados.

Porém, o que Pedro Henrique mais percebe inclusive por alguns depoimentos que ele por conta própria vem investigando são os benefícios subjetivos, como o depoimento expresso pela Sra. Maria Antonia, Camareira.

“Sinto-me insegura, entrei há pouco tempo e já percebo um clima negativo, não sei como conversar com os meus superiores, no meu outro emprego não era assim”.

Da mesma forma o recepcionista Paulo Silva diz:

“Percebo uma falta de entrosamento por parte da direção, poderíamos nos abrir mais em nossas reuniões, nós não temos espaço, somos sempre ouvintes.”

Pedro Henrique acredita que esses benefícios são mais críticos do que, por exemplo, salários mais atrativos e outros benefícios físicos.

A insegurança é percebida também na empresa, muitos funcionários não conseguem se visualizarem no futuro trabalhando lá, sendo a rotatividade o fator principal, e assim Pedro Henrique diz:

“Não é para menos, qualquer funcionário que entre na empresa logo irá se deparar com um clima onde existem vários funcionários novos, saindo e entrando, eles mesmos comentam essa falta de segurança”.

PARTICIPAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Pedro Henrique convivendo com todas essas questões, também se sente muito inconformado, não acredita que a direção não consegue perceber tudo isso. Todos os dias nas conversas diárias com os funcionários os relatos são os mesmos:

“Tenho medo de sugerir uma idéia”

“Quero ser mais útil, poder agir mais por conta própria”

“Quero mais desafios”

“Queria uma maior abertura com a direção”.

De acordo o gráfico abaixo o problema não para de crescer e os últimos dois anos estão mais críticos, principalmente em 2011, em 2012 com algumas intervenções de Pedro Henrique em suas conversas com a direção, esse número vem diminuindo, no entanto, ainda com mudanças insignificantes e ele continua se perguntando: Quantos sairão este mês?



Os dias se passam e Pedro enxerga claramente uma coisa: o hotel precisa urgentemente de mudanças, porém não sabe por onde começar...

NOTAS DE ENSINO:

Fonte de Dados:

Os dados foram obtidos em sua maior parte através da observação e de entrevistas realizadas com funcionários da empresa pelo próprio Pedro Henrique. O RH da empresa também foi consultado fornecendo dados que complementaram a estimativa mostrada no gráfico. Para manter a privacidade dos colaboradores e da organização, foram adotados nomes fictícios.

Sugestões para discussão do caso:

Este caso pode ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação na área da administração e psicologia organizacional. (Sugere-se a aplicação do caso com uma leitura individual, realizada pelos alunos, no tempo de 30 minutos e, em seguida, pode-se adotar a seguinte metodologia: a) apresentação dos conceitos e fatores organizacionais relativos à rotatividade organizacional; b) discussão, em pequenos grupos, sobre as variáveis que interferem na rotatividade dos colaboradores; c) levantamento de soluções para o problema, ainda dentro dos pequenos grupos; d) discussão das possíveis soluções entre os pequenos grupos; e) fechamento com orientações do professor.

Objetivos educacionais:

O caso “Quantos sairão este mês?” tem como principal objetivo fazer com que os alunos reflitam sobre a situação-problema rotatividade, na vertente organizacional, levando em consideração as políticas de gestão de pessoas da organização trabalhada. Com a aplicação do caso, pretende-se atingir ainda, os seguintes objetivos educacionais: a) discutir os impactos da política de salários e benefícios na rotatividade; b) entender a importância da satisfação e do clima organizacional e a sua influência no comprometimento dos colaboradores; c) refletir sobre a importância da atuação da liderança na retenção de pessoas; d) articular o conhecimento adquirido com a realidade;

Alternativas para análise do caso:

O caso pode ser inicialmente discutido com todos os alunos, abordando primeiramente o tema rotatividade.

Como no hotel a insatisfação dos funcionários é alta, após essa reflexão deve-se ampliar a discussão para um âmbito mais prático/organizacional, uma vez que essa questão já é fortemente percebida dentro da empresa.

No decorrer do caso, o Gerente de Hospedagem juntamente com a direção estão na tentativa de resolver essa problemática, sugere-se então estimular os alunos na busca de alternativas de ação. (ver propostas no quadro 01).

Inicialmente foi apresentado uma ação de curto prazo que seria uma sensibilização dos gestores para a mudança no estilo de gestão, embora os gestores tenham uma postura empreendedora, possuem uma tendência à centralização das decisões, dessa forma limitando à autonomia e responsabilidade dos funcionários. Segundo VASCONCELLOS (1979, p. 101), à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão. O crescimento traz como consequência a diversificação e o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Assim, certas decisões precisam ser tomadas em níveis

hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar mais dinâmica a operação da organização.

Desse modo, sugere-se que a Sra. Ângela como gerente geral, inicialize uma nova política de pessoas que estimule a participação dos funcionários, utilizando-se de reuniões informais, diferentemente das que são costumeiramente realizadas, onde poderão compartilhar opiniões e decisões em conjunto, criando assim um clima organizacional mais aberto à participação dos colaboradores.

Pelo depoimento dos funcionários do hotel Natal Sul, percebe-se que eles não se sentem tão atuantes e responsáveis pelas suas ações, atribuições e responsabilidades, cobrando da direção uma maior participação e interação. Desse modo, não há uma clara definição de papéis e responsabilidade das áreas e dos cargos funcionais e estes, não conhecem claramente as expectativas da alta direção, ou seja, os colaboradores possuem necessidades de delegação de poder e atribuições e a direção não apoia o processo de empowerment.

Para Blanchard, Carlos e Randolph (2001, p.18), a verdadeira essência do *empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo pouco utilizados.

Tracy (1994, p.164) estabelece dez princípios para o *Empowerment*:

1. Dizer às pessoas quais são suas responsabilidades;
2. Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
3. Estabelecer padrões de excelência;
4. Oferecer-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões;
5. Fornecer-lhes conhecimento e informação;
6. Dar-lhes feedback sobre seu desempenho;
7. Reconhecer as pessoas pelas suas realizações;
8. Confiar nelas;
9. Dar-lhes permissão para errar; e
10. Tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Outra sugestão de ação, agora em médio prazo, seria a criação de uma política de cargos, com a devida descrição dos cargos para o conhecimento das competências necessárias ao ocupante do mesmo e assim deixá-los esclarecidos da importância

participativa de todos na operacionalização da empresa, de modo a criar um clima onde eles possam saber o que cada um pode e deve realizar.

Além disso, como forma de os funcionários valorizarem mais a empresa e os relacionamentos interpessoais, a alta direção poderia promover maior integração social, como a participação dos familiares. Um exemplo dessa prática seria a definição de um calendário anual com datas especiais e festivas. Em geral essas atividades não oneram muito a empresa e possibilita um maior envolvimento entre funcionários/família e empresa.

Como ação de longo prazo, por impactar mais no orçamento da empresa, pode-se implantar uma política de benefícios, pois hoje o hotel não dispõe de nenhum benefício além do salário estipulado pelo sindicato do setor hoteleiro. De acordo com Chiavenato (2004, p.314-315), os benefícios além do seu aspecto pecuniário ou financeiro servem para livrar os funcionários de uma série de transtornos, (...). Os benefícios sociais estão intimamente relacionados como aspectos da responsabilidade social da organização, dessa maneira, se pode incluir plano de saúde/odontológico, cestas básicas.

Além disso, de acordo com a ocupação mensal poderia se desenvolver participações nos lucros e como o hotel cobra taxa de serviços sobre as diárias, esse valor poderia ser revertido para todos os funcionários como outra forma de incentivo.

Quadro 01: Propostas de ações por período

Problemas	Ações	Prazo
Centralização da Gestão	Sensibilização dos gestores para mudança no estilo de gestão, visando à participação e envolvimento dos funcionários	Curto prazo
Ausência de Descrição de Cargos	Criação de um plano de cargos e definições de funções, buscando esclarecer todos de suas responsabilidades e participação	Médio Prazo
Dificuldade de interação empresa, família e colaboradores	Estabelecimento de um Calendário anual com datas especiais e festivas	
Ausência de Política de Benefícios	Implantação de uma política de benefícios, promovendo um maior comprometimento dos funcionários	Longo Prazo

Salienta-se que as ações citadas no quadro acima não são as únicas formas de se resolver a problemática da rotatividade na empresa, contudo são algumas alternativas emergenciais para minimizar alguns pontos críticos do hotel.

Como consolidação das ações, sugere-se que a empresa se profissionalize, através de políticas inovadoras de gestão de pessoas, levando-se em consideração a necessidade de participação e envolvimento dos colaboradores, apoiando ações que promovam e estimulem a aproximação entre os colaboradores e a organização.

Questões para discussão:

- 1ª)** Com base no histórico do Hotel Natal Sul, identifique e justifique o impacto da rotatividade na organização trabalhada.
- 2ª)** Quais ações de gestão de pessoas poderiam ser aplicadas visando solucionar a gestão centralizadora na empresa?
- 3ª)** Que fatores gerenciais poderiam contribuir para os funcionários se tornarem mais participativos?
- 4ª)** Como gestor de pessoas, que ações você apresentaria para minimizar a questão salarial no Hotel Natal Sul?
- 5ª)** Como a literatura em Gestão Organizacional e de Pessoas contempla os problemas estudados no caso?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P. e RANDOLPH, Alan. *A 3 Chaves do Empowerment*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

TRACY, Diane. *10 passos para o Empowerment – Um guia sensato para a gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

VASCONCELLOS, Eduardo. *Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento*. Revista de Administração IA-USP. São Paulo, 1979, vol.14(2), pp 101-121.