

**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM HOTELARIA**

WERNO JUNIOR DA SILVA NEUMANN

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NA
GOVERNANÇA HOTELEIRA: CAMINHOS PARA REDUZIR A ROTATIVIDADE**

**RESTINGA SÊCA
2025**

WERNO JUNIOR DA SILVA NEUMANN

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NA
GOVERNANÇA HOTELEIRA: CAMINHOS PARA REDUZIR A ROTATIVIDADE**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso de
Tecnologia em Hotelaria como requisito parcial para
obtenção do título de tecnólogo em hotelaria.

Orientador(a): Dra.Gabrielle Costa

**RESTINGA SÊCA
2025**

WERNO JUNIOR DA SILVA NEUMANN

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DE RETENÇÃO NA
GOVERNANÇA HOTELEIRA: CAMINHOS PARA REDUZIR A ROTATIVIDADE**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao curso de
Tecnologia em Hotelaria como requisito parcial para
obtenção do título de tecnólogo em hotelaria.

Orientador(a): Dra.Gabrielle Costa

Data de aprovação: 11 / 12 / 2025

Banca Examinadora:

Orientador: _____
Dra.Gabrielle Costa
Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

Membro I: _____
Me.Sinval Pereira Júnior
Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

Membro II: _____
Ma.Clarissa Antonello Maffini
Antonio Meneghetti Faculdade (AMF)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais e familiares, pelo apoio, incentivo e por acreditarem em mim mesmo quando eu duvidei. Sem o amor, ajuda e a compreensão de vocês, nada disso seria possível e eu não teria chegado até aqui.

Agradeço também à minha orientadora, pela paciência que ela teve, pelas orientações e por contribuir para o meu crescimento acadêmico e profissional. Sua dedicação foi essencial para que este trabalho se desenvolvesse.

À instituição de ensino e aos professores que fizeram parte da minha formação, deixo minha gratidão por cada aprendizado compartilhado. Cada disciplina e cada conversa contribuíram para a construção do profissional que me tornei e continuarei tornando.

Ao hotel pesquisado e aos colaboradores do setor de governança, agradeço pela disponibilidade, confiança e pela receptividade durante a coleta de dados. A participação de cada um foi fundamental para a concretização deste estudo.

E, por fim, agradeço a mim, por não ter desistido. Pelas noites dedicadas aos estudos, pelo esforço constante e pela persistência que me trouxe até aqui.

Muito obrigado!!

“ O ambiente molda o comportamento. Melhore o ambiente, e as pessoas melhoraram.”

— **Peter Drucker** —

RESUMO

Este trabalho analisou o clima organizacional no setor de governança de um hotel de médio a grande porte, buscando compreender como fatores internos influenciam a satisfação das colaboradoras e contribuem para a rotatividade. A pesquisa, de abordagem quantitativa e caráter descritivo, utilizou de um questionário aplicado às camareiras para identificar percepções sobre comunicação, liderança, valorização e condições de trabalho. Os resultados evidenciaram fragilidades nesses aspectos, apontando para um ambiente marcado por comunicação limitada, reconhecimento insuficiente, desgaste físico e suporte inconsistente da liderança, fatores diretamente relacionados à intenção de desligamento. Com base nesse diagnóstico, foi desenvolvida uma intervenção, estruturada em quatro pilares: Comunicação, Liderança, Valorização e Bem-estar, voltada à melhoria do clima organizacional e à redução da rotatividade no setor. A solução proposta também foi integrada aos princípios do Saber Servir, reforçando a importância da postura humanizada, da escuta ativa e do cuidado com o colaborador como fundamentos essenciais da hospitalidade. O estudo demonstra que investir em ações simples, consistentes e centradas nas pessoas pode fortalecer vínculos internos, elevar a motivação e contribuir para a sustentabilidade das operações hoteleiras.

Palavras-chave: Clima organizacional. Governança hoteleira. Rotatividade. Gestão de pessoas. Hospitalidade.

ABSTRACT

This study analyzes the organizational climate in the housekeeping department of a medium to large-sized hotel, aiming to understand how internal factors influence employee satisfaction and contribute to staff turnover. The research employed a quantitative and descriptive approach, using a questionnaire administered to room attendants to identify perceptions regarding communication, leadership, recognition, and working conditions. The results revealed significant weaknesses in these aspects, indicating an environment marked by limited communication, insufficient recognition, physical strain, and inconsistent leadership support, factors directly related to turnover intentions. Based on this diagnosis, a low-cost intervention was developed, structured around four pillars: Communication, Leadership, Recognition, and Well-being, designed to improve the organizational climate and reduce turnover in the department. The proposed solution was also aligned with the principles of Saber Servir (The Art of Serving), emphasizing the importance of a humanized approach, active listening, and genuine care for employees as essential foundations of hospitality. The study demonstrates that investing in simple, consistent, and people-centered actions can strengthen internal relationships, enhance motivation, and contribute to the sustainability of hotel operations.

Keywords: Organizational climate. Housekeeping. Turnover. People management. Hospitality.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos respondentes.....	22
Tabela II – Estatísticas descritivas das dimensões do clima organizacional.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Alterações realizadas no instrumento original.....	25
Quadro II – Matriz GUT.....	31
Quadro III – Matriz 5W2H para implementação das ações.....	33

LISTA DE FIGURAS

Figura I - Matriz GUT aplicada ao clima organizacional do hotel.....	32
---	-----------

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	Erro! Indicador não definido.
1.2 Objetivos de pesquisa	13
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. Governança Hoteleira	15
2.2 Clima Organizacional e Retenção de Pessoas na Governança Hoteleira	17
3 METODOLOGIA.....	21
3.1 Caracterização da Amostra	23
4 SOLUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
4.1 Relação entre o Saber Servir e a solução.....	35
4.2 Pitch da solução	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	41

1 APRESENTAÇÃO

O clima organizacional tem se consolidado como um dos principais indicadores de saúde e desempenho das organizações, refletindo o conjunto de percepções que os colaboradores possuem sobre o ambiente de trabalho, as relações interpessoais e as práticas de gestão adotadas. Segundo Luz (2022), um clima organizacional positivo contribui para a motivação, o engajamento e o sentimento de pertencimento, enquanto ambientes marcados por sobrecarga, falta de reconhecimento e falhas na comunicação tendem a gerar insatisfação e, conseqüentemente, maior rotatividade. Para Chiavenato (2020), compreender o clima interno é essencial para a gestão de pessoas contemporânea, pois ele influencia diretamente o comportamento, o comprometimento e a permanência dos profissionais nas organizações.

No contexto da hotelaria, o desafio de manter equipes motivadas e comprometidas é ainda mais complexo, considerando as características específicas do setor, como o trabalho intensivo, a sazonalidade da demanda e a exigência constante de excelência no atendimento (Lashley; Morrison, 2023). Entre os diversos departamentos que compõem um hotel, o setor de governança destaca-se por sua relevância operacional, sendo responsável pela limpeza, conservação e organização das unidades habitacionais (UHs) e das áreas comuns. Castelli (2003) ressalta que a governança é um dos pilares da hospitalidade, pois sua atuação influencia diretamente a percepção de qualidade e a satisfação do hóspede.

Entretanto, observa-se que o setor de governança enfrenta desafios recorrentes relacionados à satisfação e à retenção de seus colaboradores, resultando em dificuldades na manutenção de equipes estáveis e engajadas. Fatores como sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento, comunicação deficiente e escassas oportunidades de crescimento profissional afetam negativamente o clima organizacional e aumentam a intenção de desligamento (GIL, 2001; Oliveira; Freitas, 2023). Essa realidade demonstra que a retenção de pessoas na hotelaria depende não apenas de políticas salariais, mas principalmente da construção de um ambiente de trabalho saudável e motivador, pautado pela valorização e pelo bem-estar dos colaboradores.

Embora existam estudos sobre clima organizacional e rotatividade no setor de hospitalidade (BÜHLER, 2009; CUNHA, 2016), observa-se que o segmento da governança hoteleira ainda é pouco explorado na literatura científica. As pesquisas existentes concentram-

se predominantemente nas áreas de recepção, alimentos e bebidas, ou gestão estratégica, deixando lacunas quanto à compreensão dos fatores humanos e comportamentais que afetam a permanência de profissionais da governança, setor considerado o núcleo operacional da hotelaria (Castelli, 2003; Mota, 2010). Essa lacuna teórica justifica a relevância científica deste estudo, que busca aprofundar a análise do clima organizacional como variável explicativa sobre a intenção de permanência dos profissionais da hospitalidade.

Sob o ponto de vista contextual e temporal, a pesquisa se torna relevante no cenário pós-pandemia, período em que o setor hoteleiro vem enfrentando intensas transformações na dinâmica de trabalho e na relação entre empresas e colaboradores. O isolamento social, a retração do turismo e a posterior retomada das atividades intensificaram desafios como a escassez de mão de obra qualificada e o aumento da rotatividade, especialmente em funções operacionais (Oliveira; Freitas, 2023). Conforme Abdou *et al.* (2022), a pandemia de COVID-19 ampliou o impacto do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos profissionais da hospitalidade, destacando a importância de ambientes psicologicamente seguros e de lideranças empáticas. Nessa mesma perspectiva, o fortalecimento de políticas internas de valorização, reconhecimento e bem-estar tornam-se um fator decisivo para a retenção de talentos e para a sustentabilidade das operações no setor. Portanto, compreender o papel do clima organizacional na governança hoteleira contribui para repensar práticas de gestão de pessoas mais humanas, participativas e alinhadas às novas demandas do mercado de trabalho.

Assim, a contribuição esperada deste estudo é dupla, no campo científico, busca-se ampliar o corpo teórico sobre clima organizacional aplicado à hotelaria, explorando a governança como um ambiente de análise ainda pouco estudado, mas essencial à experiência do hóspede e à qualidade percebida dos serviços. No campo prático, pretende-se oferecer subsídios à gestão de pessoas para a elaboração de estratégias de retenção e valorização profissional baseadas em diagnóstico organizacional, fortalecendo a cultura de hospitalidade e o compromisso das equipes. Dessa forma, o estudo pretende contribuir para a consolidação de uma visão contemporânea da governança hoteleira, onde o clima organizacional é reconhecido não apenas como indicador de satisfação interna, mas como diferencial competitivo para a permanência dos profissionais, a excelência e a sustentabilidade do setor.

1.1 Problema de pesquisa

A elevada rotatividade de colaboradores no setor de governança tem se configurado como um dos principais desafios para a gestão hoteleira, impactando diretamente a padronização dos serviços, a eficiência operacional e a satisfação dos hóspedes. Esse fenômeno reflete não apenas aspectos estruturais e salariais, mas também fatores subjetivos relacionados ao clima organizacional, à liderança e ao reconhecimento profissional. Em estudos recentes, Abdou *et al.* (2022) demonstram que o ambiente de trabalho exerce influência significativa sobre a intenção de permanência dos profissionais da hospitalidade, sobretudo em contextos de elevada pressão emocional e física. O clima organizacional atua como variável explicativa do comportamento humano nas organizações, determinando níveis de engajamento, motivação e lealdade. Da mesma forma, Oliveira e Freitas (2023) observam que, no cenário pós-pandemia, a retenção de talentos tornou-se dependente da capacidade das empresas de promover ambientes mais empáticos, colaborativos e voltados ao bem-estar.

No contexto da governança hoteleira, essa relação se torna ainda mais evidente, considerando as dificuldades do trabalho, a carga emocional envolvida e a importância simbólica da hospitalidade percebida. Assim, compreender de que modo o clima organizacional influencia a intenção de permanência e o comprometimento dos colaboradores é relevante para formular estratégias eficazes de retenção e valorização profissional, que sustentem a excelência dos serviços prestados.

Diante dessa realidade, formula-se a seguinte questão de pesquisa: De que maneira o clima organizacional influencia a intenção de permanência e a retenção de colaboradores no setor de governança de um hotel de grande porte localizado na região central do Rio Grande do Sul.

1.2 Objetivos de pesquisa

Diante do problema de pesquisa apresentado, torna-se necessário estabelecer os objetivos que nortearão o desenvolvimento do estudo. Apresentam-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos que orientaram o percurso metodológico deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como o clima organizacional influencia a retenção de colaboradores no setor de governança de um hotel, identificando fatores que contribuem para a permanência dos profissionais.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Avaliar a percepção dos colaboradores do setor de governança quanto às dimensões do clima organizacional
- II. Identificar fatores internos avaliados positivamente, favorecendo a permanência dos colaboradores no setor.
- III. Identificar fatores de insatisfação e fragilidades do clima organizacional que possam estar associados à intenção de desligamento e à rotatividade.
- IV. Propor ações e estratégias de melhoria do clima organizacional que contribuam para a retenção e valorização dos profissionais da governança hoteleira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda, inicialmente, os fundamentos da governança hoteleira, destacando seu papel estratégico e humano na operação dos meios de hospedagem. Na sequência, discute-se o clima organizacional como elemento determinante das percepções e atitudes dos colaboradores, relacionando-o às estratégias de retenção de pessoas na governança hoteleira.

2.1. Governança Hoteleira

A governança hoteleira constitui um dos pilares essenciais da operação de um meio de hospedagem, sendo responsável pela limpeza, conservação, organização e manutenção das UHs e das áreas comuns do hotel. Sua atuação é fundamental para assegurar o conforto e o bem-estar dos hóspedes, refletindo diretamente na percepção de qualidade e na imagem da empresa. Segundo Mota (2010), o setor de governança é o “coração operacional da hotelaria”, pois sustenta o funcionamento diário do empreendimento e garante a entrega do produto hoteleiro em sua forma mais tangível: o quarto limpo, organizado e pronto para o uso.

A estrutura da governança é composta por uma equipe que envolve camareiras, supervisores e governantas, cuja atuação requer coordenação, comprometimento e atenção aos detalhes. A governanta exerce papel de liderança estratégica, atuando como elo entre a gerência e os colaboradores da limpeza, assegurando que os padrões de qualidade e hospitalidade sejam rigorosamente seguidos (Vidal & Simonetti, 2010). Nesse sentido, a gestão eficaz do setor depende não apenas de técnicas operacionais, mas também de práticas de gestão de pessoas, que estimulem o engajamento e o senso de pertencimento da equipe.

Castelli (2003) destaca que o trabalho da governança influencia diretamente a experiência emocional do hóspede, pois o ambiente físico é um dos primeiros aspectos percebidos na chegada ao hotel. A limpeza, o cheiro agradável, a disposição dos objetos e a sensação de cuidado geram uma impressão positiva que reforça a hospitalidade e a confiança do cliente. Dessa forma, a governança não apenas executa tarefas de limpeza e organização, mas também atua na construção da imagem do serviço, sendo um elo entre o operacional e o simbólico da experiência de hospedagem.

Além de suas funções operacionais, o setor de governança representa um espaço de interação humana e de construção de valores organizacionais. Segundo Dencker (2018), a forma como os líderes e gestores se relacionam com as equipes de governança influencia diretamente a percepção de pertencimento e a coesão do grupo. Quando o setor é conduzido com clareza de papéis, reconhecimento e comunicação aberta, tende a se consolidar um ambiente de confiança mútua, essencial para a produtividade e a qualidade dos serviços. Assim, a eficiência técnica do setor depende não apenas dos recursos materiais, mas também da gestão adequada das relações interpessoais e emocionais.

Para Lashley e Morrison (2023), a hospitalidade deve ser compreendida não apenas como um serviço oferecido ao cliente, mas também como uma prática interna entre os colaboradores. Nesse sentido, o setor de governança assume papel central na entrega dessa hospitalidade organizacional, pois o bem-estar e o engajamento de sua equipe se refletem diretamente na experiência do hóspede. Quando o ambiente interno é saudável e cooperativo, a equipe tende a reproduzir atitudes acolhedoras, gerando uma cultura de hospitalidade que permeia todas as interações dentro do hotel.

Outro aspecto relevante é a relação entre a gestão da governança e o clima organizacional. De acordo com Pontes (2022), o clima de trabalho é fortemente influenciado pelo estilo de liderança e pelas condições de reconhecimento oferecidas aos colaboradores. A governança, por lidar diariamente com as demandas intensas e prazos curtos, necessita de uma liderança empática e organizada, capaz de equilibrar exigência e apoio.

Contudo, a complexidade das atividades, as cargas de trabalho elevadas e o reconhecimento nem sempre proporcional à importância do setor tornam a governança um ambiente sensível a desafios de motivação e retenção de colaboradores. Dencker (2018) enfatiza que o desempenho da equipe está diretamente relacionado ao clima interno, à qualidade da liderança e às condições de trabalho oferecidas. Assim, a valorização dos profissionais da governança é um fator determinante para a estabilidade das equipes e para a manutenção dos padrões de excelência na hotelaria.

Diante disso, compreender a governança hoteleira sob a ótica da gestão organizacional e humana é essencial para identificar de que forma o clima de trabalho, a comunicação e o reconhecimento impactam a satisfação e a permanência dos colaboradores. Essa análise contribui não apenas para reduzir a rotatividade, mas também para fortalecer o compromisso da equipe com a qualidade e com a cultura de hospitalidade do empreendimento.

2.2 Clima Organizacional e Retenção de Pessoas na Governança Hoteleira

A gestão de pessoas na hotelaria enfrenta desafios constantes relacionados à rotatividade de funcionários, especialmente no setor de governança, onde as exigências físicas e emocionais do trabalho são elevadas. Nesse contexto, o clima organizacional surge como um elemento importante para compreender e enfrentar a rotatividade. A forma como os colaboradores percebem o ambiente, a liderança e as oportunidades de crescimento influencia diretamente sua decisão de permanecer ou deixar a empresa. Para Santos (2021), o clima organizacional representa a percepção que os colaboradores desenvolvem sobre o ambiente de trabalho, refletindo tanto as práticas gerenciais quanto às relações humanas que se estabelecem no dia a dia. Assim, o estudo do clima organizacional e das estratégias de retenção se torna fundamental para a sustentabilidade das operações hoteleiras e a redução da rotatividade.

A rotatividade de funcionários, também denominada *turnover*, é compreendida como o movimento de entrada e saída de colaboradores em uma empresa em determinado período. Na hotelaria, esse indicador apresenta índices superiores aos de outros setores econômicos, em razão das características específicas do trabalho, como a alta demanda operacional, a sazonalidade e a pressão por desempenho constante (BÜHLER, 2009). De acordo com Chiavenato (2020), a rotatividade decorre do desequilíbrio entre as expectativas do colaborador e as condições oferecidas pela organização. Fatores como baixa remuneração, falta de reconhecimento, sobrecarga de trabalho, liderança ineficaz e ausência de perspectivas de crescimento figuram entre as principais causas do *turnover*. Além dos custos financeiros gerados pela substituição de profissionais, a rotatividade provoca perdas intangíveis, como a ruptura de vínculos de equipe e a diminuição da qualidade dos serviços prestados.

No contexto da hotelaria, Cunha (2016) destaca que a rotatividade representa um dos principais desafios para a gestão de pessoas, especialmente nos setores operacionais, como a governança. A complexidade das tarefas, o contato direto com o hóspede e a necessidade de manter padrões elevados de limpeza e apresentação exigem colaboradores comprometidos e bem treinados. Quando há constante substituição de pessoal, o hotel enfrenta dificuldades na padronização de processos, na integração das equipes e na manutenção da qualidade percebida pelo cliente. Ataíde (2011) observa que, na governança hoteleira, a rotatividade

tende a ser mais alta em comparação com outros departamentos, em função da natureza física e extenuante do trabalho, associada a baixos níveis de reconhecimento e valorização. Esses fatores resultam em desmotivação e aumento da intenção de desligamento, comprometendo tanto a produtividade quanto o clima organizacional.

A alta rotatividade também impacta o aprendizado organizacional, pois impede a consolidação do conhecimento adquirido pelos colaboradores e enfraquece o capital humano coletivo (Taioli, 2005). Sob uma perspectiva estratégica, contudo, compreender as causas do *turnover* possibilita à gestão identificar fragilidades nas práticas de recursos humanos e adotar políticas de retenção mais eficazes, baseadas em reconhecimento, comunicação transparente e oportunidades de desenvolvimento (Reis, 2016). Nesse sentido, a retenção de talentos deixa de ser apenas uma meta administrativa e passa a configurar uma vantagem competitiva, especialmente em um setor que depende fortemente da qualidade da interação humana.

O clima organizacional, por sua vez, pode ser entendido como o reflexo das percepções, sentimentos e atitudes dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho e às práticas de gestão adotadas pela empresa. Segundo Santos (2021), o clima organizacional expressa como as pessoas vivenciam sua rotina, como interpretam as ações da liderança e avaliam fatores como justiça, apoio, reconhecimento e comunicação interna. Segundo Martins (2008), o clima organizacional auxilia a entender como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente de trabalho. Para Luz (2022), o clima organizacional é um dos principais termômetros da saúde interna das empresas, revelando o nível de satisfação, confiança e motivação das equipes. Robbins e Judge (2023) apontam que o clima atua como um elo entre as práticas de gestão e o comportamento humano dentro das organizações. Ambientes que favorecem a abertura, o diálogo e o reconhecimento fortalecem o senso de pertencimento e o engajamento, enquanto ambientes com climas negativos, caracterizados por pressão excessiva e ausência de apoio, reduzem a confiança e comprometem o desempenho coletivo.

Na hotelaria, o estudo do clima organizacional ganha relevância em razão da natureza intensamente relacional do trabalho. Segundo Santos (2021), é importante diferenciar “clima real” (a percepção atual dos colaboradores) de “clima ideal” (as condições desejadas para desempenho satisfatório). Quanto maior a distância entre ambos, maior a tendência à insatisfação e à intenção de saída. A prestação de serviços hoteleiros exige interação constante entre pessoas, empatia e disposição emocional para atender com excelência. Em setores como

a governança, o clima afeta não apenas o bem-estar dos colaboradores, mas também a percepção de qualidade dos hóspedes. Gil (2001) ressalta que colaboradores satisfeitos tendem a reproduzir o sentimento de acolhimento e hospitalidade, tornando-se multiplicadores de uma cultura organizacional positiva. Além disso, o clima organizacional está diretamente associado à qualidade de vida no trabalho, uma vez que fatores como ergonomia, equilíbrio entre exigências e recompensas, apoio da liderança e reconhecimento emocional exercem forte influência sobre a permanência dos profissionais.

Segundo Chiavenato (2020), o clima organizacional resulta da interação entre os indivíduos e os elementos estruturais e culturais da organização, expressando a personalidade do ambiente de trabalho. Santos (2021) reforça que um clima saudável depende de três fatores: segurança psicológica, clareza de expectativas e reconhecimento emocional. Ambientes positivos estimulam o comprometimento e a cooperação, enquanto climas tensos, marcados por falhas de comunicação ou ausência de valorização, geram resistência, queda de desempenho e aumento da intenção de desligamento.

Dessa forma, a relação entre clima organizacional e rotatividade é direta e significativa: climas saudáveis e inclusivos reduzem a intenção de saída, enquanto ambientes marcados por pressões e falta de reconhecimento elevam o turnover. Investir em práticas que promovem confiança, respeito e valorização não é apenas uma ação de caráter humano, mas uma estratégia competitiva de gestão. Na hotelaria contemporânea, criar um clima organizacional positivo significa fortalecer o engajamento das equipes, reduzir custos com substituições, melhorar a reputação da marca e garantir a excelência na hospitalidade e no servir.

A área de governança hoteleira ocupa uma posição estratégica no funcionamento dos meios de hospedagem, sendo responsável pela limpeza, conservação e organização das UHs. Esse setor não apenas assegura a funcionalidade e o conforto das UHs, mas também exerce influência direta sobre a percepção de qualidade e hospitalidade dos hóspedes (Castelli, 2003; Mota, 2010). O desempenho da equipe de governança constitui, portanto, um fator essencial para a reputação do hotel, visto que a excelência na prestação de serviços está diretamente associada ao comprometimento e à estabilidade dos profissionais que integram essa área.

Contudo, observa-se que a alta rotatividade de colaboradores (*turnover*) permanece como um problema recorrente no setor hoteleiro, especialmente nos setores operacionais.

Estudos indicam que fatores como sobrecarga de trabalho, ausência de reconhecimento, remuneração insuficiente, falta de oportunidades de crescimento e liderança pouco empática contribuem de maneira significativa para o aumento das saídas de profissionais (Cunha, 2016; Ataíde, 2011; Taioli, 2005).

Nesse cenário, o conceito de clima organizacional surge como uma importante variável explicativa e estratégica para compreender os níveis de satisfação, engajamento e permanência dos colaboradores. Em ambientes hoteleiros, onde o trabalho é frequentemente intenso e emocionalmente exigente, o clima assume papel ainda mais crítico. Especificamente no setor de governança hoteleira, caracterizado por carga física e emocional elevada e interação direta com hóspedes, o apoio da liderança, o reconhecimento apropriado e o senso de valorização emergem como elementos decisivos para a permanência dos colaboradores. Conforme Gil (2001), um clima positivo gera um ciclo virtuoso, para o autor, colaboradores satisfeitos e reconhecidos tendem a desempenhar suas funções com maior empenho e cordialidade, refletindo diretamente em melhores avaliações dos hóspedes e em maior fidelização. Em sentido inverso, um clima negativo, marcado por comunicação deficiente e ausência de reconhecimento, tende a intensificar a insatisfação e a intenção de desligamento (Abdou *et al.*, 2022).

Dessa maneira, compreende-se que a gestão do clima organizacional representa uma das principais estratégias de retenção de talentos no setor hoteleiro contemporâneo. O investimento em práticas de valorização humana, comunicação transparente, desenvolvimento profissional e justiça organizacional fortalece o vínculo entre colaborador e empresa, diminuindo a rotatividade e elevando os níveis de qualidade nos serviços prestados. Portanto, promover um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e motivador não é apenas uma ação de gestão de pessoas, mas sim um diferencial competitivo para empreendimentos hoteleiros que buscam excelência e sustentabilidade no setor.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa e objetiva, com o objetivo de compreender como o clima organizacional influencia a retenção de colaboradores no setor de governança hoteleira. Segundo Gil (2023), a pesquisa qualitativa é indicada quando se busca interpretar fenômenos sociais a partir das percepções dos sujeitos envolvidos, permitindo captar significados e sentimentos presentes nas experiências vividas. Já a pesquisa exploratória, conforme Vergara (2022), é apropriada quando o pesquisador busca aprofundar o conhecimento sobre determinado tema ainda pouco estudado, favorecendo a formulação de novas interpretações e proposições práticas.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado um estudo de caso único em um hotel de grande porte, com perfil *business* e familiar, localizado na região central do RS. O estudo de caso, segundo Yin (2015), permite uma análise detalhada e contextualizada de um fenômeno contemporâneo, sendo especialmente útil quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. O recorte espacial da pesquisa concentra-se no setor de governança, com foco nas camareiras responsáveis pela limpeza de UHs e no gestor da área, uma vez que esse setor apresenta forte relação entre clima interno, desempenho operacional e satisfação do hóspede.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com base em livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos disponíveis em bases como Google Acadêmico, Scielo e Periódicos CAPES, visando consolidar os principais conceitos sobre clima organizacional, retenção de talentos, satisfação no trabalho e governança hoteleira. A pesquisa bibliográfica constitui a etapa fundamental de sustentação teórica do estudo, permitindo ao pesquisador estabelecer relações entre o objeto empírico e o conhecimento científico existente.

A coleta de dados empíricos foi realizada por meio de um questionário de clima organizacional composto por itens fechados (escala Likert de cinco pontos) e questões abertas. O instrumento foi construído a partir das dimensões propostas por Siqueira e Tamayo (2008), recompensa; apoio da chefia e da organização; conforto físico; controle/pressão; e coesão entre colegas, e adaptado à realidade do setor de governança. O questionário foi disponibilizado eletronicamente (Google Forms) aos colaboradores vinculados ao setor, com o objetivo de identificar percepções sobre o ambiente interno, níveis de satisfação e fatores

que influenciam a intenção de permanência. As questões abertas tiveram a finalidade de aprofundar a compreensão qualitativa dos motivos que favorecem a permanência ou que levam ao desligamento de profissionais no setor de governança. Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o gestor da governança a fim de compreender as ações de gestão já implementadas e obter a visão gerencial sobre os fatores que influenciam o clima e a retenção da equipe. Conforme Gil (2023), a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados favorece a triangulação das informações, ampliando a validade e a consistência das análises.

Os dados quantitativos obtidos nas questões fechadas foram tratados por meio de análise descritiva, com a utilização de tabelas e gráficos para demonstrar as médias e percentuais referentes às dimensões do clima organizacional. Esse tipo de análise, segundo Gil (2023), é adequado para organizar e interpretar dados de forma objetiva, permitindo identificar tendências e padrões de percepção entre os participantes. Já as respostas abertas e as entrevistas foram analisadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), que possibilita identificar categorias temáticas e inferir significados a partir das comunicações dos sujeitos, permitindo compreender os aspectos qualitativos do clima e suas implicações para a retenção.

A pesquisa foi delimitada ao setor de governança hoteleira, dada sua relevância estratégica na operação dos meios de hospedagem e sua influência direta na experiência do hóspede. A escolha desse recorte justifica-se pela importância da equipe de governança para a entrega da qualidade percebida e pela necessidade de compreender como as condições de trabalho e o ambiente interno impactam a satisfação e a permanência dos colaboradores nesse setor.

3.1 Caracterização da Amostra

A amostra desta pesquisa foi composta por 12 colaboradoras, de um total de 16 integrantes do setor de governança (camareiras) de um hotel localizado na região central do RS. A caracterização sociodemográfica tem como finalidade contextualizar o grupo participante e subsidiar a análise das percepções coletadas no teste de clima organizacional.

Tabela I – Perfil dos respondentes

Variável	Categorias	Frequência (n)	Percentual (%)
Sexo	Feminino	10	83,3%
	Masculino	1	8,3%
	Prefiro não responder	1	8,3%
Faixa etária	Menos de 20 anos	2	16,7%
	21 a 30 anos	6	50,0%
	31 a 40 anos	3	25,0%
	41 a 50 anos	0	0%
	Acima de 50 anos	1	8,3%
Estado civil	Solteiro(a)	9	75,0%
	Casado(a) / União estável	2	16,7%
	Separado(a) / Divorciado(a)	1	8,3%
	Viúvo(a)	0	0%
Escolaridade	Ensino Fundamental incompleto	2	16,7%
	Ensino Fundamental completo	1	8,3%
	Ensino Médio incompleto	1	8,3%
	Ensino Médio completo	4	33,3%
	Ensino Técnico	0	0%
	Ensino Superior em andamento	3	25,0%
	Ensino Superior completo	1	8,3%

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

Conforme demonstrado na Tabela 1, observa-se que 83,3% da equipe respondente é composta por mulheres, o que reflete a predominância feminina historicamente presente na área de governança hoteleira. Esse dado está em consonância com estudos do setor, que apontam que funções operacionais da hotelaria, especialmente a limpeza e arrumação de UHs, são majoritariamente desempenhadas por mulheres devido à construção cultural da profissão e às demandas de cuidado presentes nesse tipo de atividade.

Em relação à faixa etária, nota-se que 50% das participantes possuem entre 21 e 30 anos, seguidas por 25% com idades entre 31 e 40 anos. A concentração de profissionais jovens-adultas indica um setor composto majoritariamente por integrantes das gerações Y e Z, perfil que tende a valorizar ambientes de trabalho com boa comunicação, relações respeitadas e oportunidades de desenvolvimento fatores diretamente relacionados às dimensões avaliadas no clima organizacional.

Quanto ao estado civil, 75% das colaboradoras declararam ser solteiras, enquanto 16,7% são casadas ou estão em união estável e 8,3% são separadas ou divorciadas. A predominância de profissionais solteiras reforça o perfil jovem encontrado na variável anterior e pode influenciar na forma como percebem temas como estabilidade, relacionamento com colegas e necessidade de pertencimento no ambiente de trabalho.

No que se refere ao nível de escolaridade, identifica-se que 33,3% possuem Ensino Médio completo, seguido por 25% cursando Ensino Superior, e 16,7% com Ensino Fundamental incompleto. Embora haja heterogeneidade nos níveis educacionais, observa-se uma tendência de trabalhadores em fase de formação ou continuidade dos estudos, indicando potencial interesse por processos de capacitação, práticas de *feedback* estruturado e oportunidades de crescimento interno, elementos que se relacionam diretamente com o clima organizacional do setor de governança.

De forma geral, o perfil da amostra revela um grupo predominantemente jovem, feminino e com escolaridade em desenvolvimento, características que influenciam as expectativas do trabalhador em relação ao ambiente de trabalho. Esse panorama contribui para compreender como essas colaboradoras percebem fatores como liderança, reconhecimento, relacionamento com colegas e condições de trabalho, dimensões centrais no diagnóstico do clima organizacional realizado no hotel.

A análise da distribuição dos cargos revela que 83,3% das respondentes ocupam a função de camareira, enquanto 8,3% atuam como supervisoras de governança e 8,3% exercem o cargo de governanta ou gestora do setor. Essa predominância de camareiras na amostra é coerente com a estrutura operacional dos hotéis, nos quais a governança é tradicionalmente um setor com grande número de profissionais responsáveis pela limpeza e organização das UHs.

Essa proporção também indica que as percepções do clima organizacional levantadas nesta pesquisa refletem, majoritariamente, a experiência dos colaboradores da linha de frente, que vivenciam diretamente a carga física e emocional da função. Esse dado reforça a importância de interpretar os resultados considerando a realidade operacional e as condições de trabalho específicas da governança.

Quanto ao tempo de vínculo com o hotel, observou-se que 50% dos colaboradores estão há menos de seis meses na empresa, seguidos por 33,3% com tempo de 1 a 3 anos e 8,3% com mais de 6 anos de casa. Não há respondentes com 4 a 6 anos de empresa.

A presença expressiva de colaboradoras recém-contratadas sugere um fluxo considerável de rotatividade no setor, característica frequentemente associada a funções operacionais da governança, que exigem esforço físico contínuo e enfrentam desafios como alta demanda, sobrecarga e pouco reconhecimento institucional.

Esse cenário é relevante para a interpretação do clima organizacional, pois equipes com tempo reduzido de casa tendem a apresentar maior necessidade de integração, apoio da liderança e clareza nos processos de trabalho. Além disso, a baixa permanência histórica das colaboradoras indica que a retenção pode ser um ponto sensível a ser investigado e trabalhado pela gestão.

Todos os respondentes (100%) possuem vínculo efetivo (CLT) com o hotel, não havendo estagiários ou terceirizados no setor de governança.

Para a aplicação do instrumento de avaliação do clima organizacional, utilizou-se o questionário originalmente composto por 63 itens distribuídos em cinco dimensões: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle e pressão e Coesão entre colegas.

No entanto, atendendo à solicitação da gestão do hotel onde o estudo foi realizado, algumas adaptações foram necessárias para adequar o instrumento à realidade organizacional local. Assim, foram realizadas algumas alterações tais como, exclusão de itens redundantes ou não condizentes com a rotina da operação local e a substituição de itens para simplificar a compreensão dos respondentes, mantendo o propósito da dimensão. Apesar das adaptações, mantiveram-se as cinco dimensões originais do instrumento, preservando a coerência teórica e a comparabilidade do diagnóstico.

Quadro I – Alterações realizadas no instrumento original

Dimensão	Como era no instrumento original	Alterações realizadas	Como ficou no instrumento final
Apoio da chefia e da organização	21 itens	Exclusão da 1 pergunta	20 itens originais mantidos
Recompensa	13 itens	Exclusão de 7 itens e inclusão de 1 pergunta síntese	6 itens: 5 originais + 1 síntese
Conforto físico	13 itens	Exclusão de 8 itens e substituição dos outros 5 por 1 pergunta síntese	1 item (pergunta síntese)
Controle e pressão	9 itens	Todas as perguntas substituídas por 2 perguntas síntese	2 itens (2 perguntas síntese)
Coesão entre colegas	7 itens	Exclusão de 3 itens e substituição de 3 por 1 pergunta síntese	3 itens: 2 perguntas originais + 1 síntese

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O instrumento original continha 63 itens, dos quais 19 foram excluídos a pedido da gestão do hotel. Além disso, quatro dimensões, Recompensa, Conforto físico, Controle e pressão e Coesão entre colegas, tiveram parte de suas questões substituídas por perguntas síntese, a fim de adaptar o conteúdo à realidade operacional da empresa. Após essas modificações, o instrumento passou a contar com 32 itens, mantendo, contudo, a estrutura original de cinco dimensões, o que preserva sua lógica avaliativa e permite a continuidade da análise do clima organizacional.

Com base nas médias obtidas em cada dimensão do instrumento, a análise segue a interpretação proposta por Martins (2008), segundo a qual o clima organizacional reflete a forma como os colaboradores percebem e interpretam o ambiente de trabalho, manifestando-

se em sentimentos de satisfação, identidade, segurança e motivação. Assim, médias mais altas representam melhor avaliação — com exceção da dimensão Controle e pressão, em que, conforme a lógica da escala, valores elevados indicam maior percepção de sobrecarga e exigência, configurando clima desfavorável.

Diante disso, apresenta-se na Tabela 1 o resultado da percepção dos respondentes com base em cada dimensão avaliada.

Tabela II – Estatísticas descritivas das dimensões do clima organizacional

Dimensão Avaliada	Número de Itens	Média	Desvio-padrão
Apoio da chefia e da organização	20	3,33	0,96
Recompensa	6	3,58	1,06
Conforto físico	1	3,17	0,98
Controle e pressão	2	3,67	0,87
Coesão entre colegas	3	3,42	1,14

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

A dimensão Apoio da chefia e da organização, obteve percepção moderada, sugerindo que as camareiras não se sentem plenamente apoiadas ou acompanhadas pela liderança. Segundo Martins (2008), a qualidade do suporte recebido pela chefia é um dos elementos que mais afetam o clima, pois reforça ou fragiliza o vínculo psicológico com o trabalho. No contexto hoteleiro, onde as tarefas exigem ritmo intenso, clareza operacional e resolução rápida de problemas, a ausência de apoio pleno pode gerar insegurança, retrabalho e sensação de desamparo. Assim, o resultado indica um aspecto que merece atenção da gestão, sobretudo no diálogo e na presença ativa da liderança no dia a dia das camareiras.

A dimensão recompensa apresentou percepção positiva, demonstrando que as colaboradoras sentem que seu esforço é reconhecido. De acordo com Martins (2008), o reconhecimento integra um dos pilares da satisfação no trabalho, pois reforça o sentimento de valor e pertencimento. Em setores de alta rotatividade, como a governança hoteleira, esse

resultado é especialmente relevante, pois práticas de reconhecimento contribuem para retenção e motivação contínua.

Na dimensão de Conforto físico, a média foi de 3,17 que indica percepção moderada baixa, aponta que aspectos estruturais e condições físicas de trabalho, tais como ergonomia, equipamentos adequados, pausas, e segurança não são percebidos como plenamente satisfatórios. Considerando que o trabalho de camareira envolve esforço físico repetitivo, deslocamentos constantes e uso de força, limitações no conforto físico podem impactar diretamente o bem-estar, conforme destacado por Martins (2008). A gestão deve observar esse indicador com cuidado, pois condições físicas inadequadas influenciam produtividade, saúde ocupacional e clima.

Nesta dimensão, médias mais altas indicam maior percepção de pressão, portanto um clima mais negativo. O resultado de 3,67 revela que as camareiras percebem forte cobrança quanto ao cumprimento de prazos, ritmo de trabalho e volume de demandas. Segundo Martins (2008), ambientes caracterizados por excessivo controle enfraquecem a autonomia e reduzem o bem-estar emocional, podendo gerar tensão, estresse e desgaste psicológico. No contexto hoteleiro, onde metas de tempo para arrumação são comuns, esse resultado sugere necessidade de reavaliar processos, fluxos e expectativas de produtividade para evitar sobrecarga.

Já na dimensão Coesão entre colegas, a média obtida foi de 3,42, percepção moderada alta, indicando boa convivência ainda que não de maneira uniforme. Para Martins (2008), relações interpessoais saudáveis são essenciais para o fortalecimento do clima organizacional, pois reduzem conflitos, ampliam a confiança e favorecem a cooperação. No setor de governança, em que as atividades muitas vezes exigem comunicação rápida, parceria e troca constante, essa coesão é um ponto positivo que contribui para a estabilidade do clima e diminui a sensação de isolamento no trabalho. Importante destacar que a cooperação, união das equipes quando não nutrida e gerida corretamente, resulta em momentos de tensão nas relações interpessoais e como consequência a entrega ao hotel também fica afetada.

Dando continuidade à pesquisa, quatro questões eram de âmbito dissertativo onde os respondentes poderiam descrever com mais clareza as suas opiniões.

O primeiro questionamento buscou identificar os motivos que levam os colaboradores a deixarem a empresa. Ao analisar as respostas das camareiras, três fatores apareceram com

maior frequência: fofocas no ambiente de trabalho, excesso de carga horária e acúmulo de trabalho.

O excesso de carga horária está diretamente relacionado ao regime 6x1, comum no setor hoteleiro, que implica poucos dias de folga e trabalho frequente nos finais de semana. Esse padrão exige que as colaboradoras reorganizem sua vida pessoal, o que muitas vezes gera desgaste físico e emocional. Além disso, o excesso de trabalho também foi associado à falta de colaboração entre colegas. Quando um membro da equipe não cumpre adequadamente suas tarefas, a responsabilidade acaba recaindo sobre as demais camareiras, aumentando a sobrecarga e contribuindo para um ambiente de insatisfação. Assim, observa-se que os principais motivos apontados para o desligamento estão relacionados tanto à intensidade das demandas do trabalho quanto à qualidade das relações interpessoais dentro da equipe.

A segunda questão buscou identificar quais melhorias poderiam contribuir para a permanência dos colaboradores na empresa. Nas respostas das camareiras, destacaram-se quatro pontos principais: aumento salarial, ampliação da equipe, garantia de direitos e benefícios trabalhistas e respeito às relações interpessoais. O aumento salarial e a ampliação da equipe aparecem como necessidades diretamente relacionadas à carga de trabalho: quando há poucas camareiras para atender a demanda, o esforço físico e o ritmo acelerado tornam-se maiores, o que intensifica o desgaste diário. Já a inclusão e o cumprimento adequado dos direitos e benefícios reforçam a sensação de segurança e valorização profissional, aspectos fundamentais para motivar a permanência no cargo. Por fim, o respeito mútuo entre os funcionários é apontado como um elemento essencial para o bem-estar emocional e para um ambiente de trabalho saudável. Esses fatores, quando implementados, fortalecem o engajamento, aumentam a satisfação e fazem com que as colaboradoras sintam orgulho em permanecer na empresa.

A terceira questão buscou compreender os motivos que levam as colaboradoras a permanecerem na empresa. As respostas revelam dois grupos distintos. Para uma parte das camareiras, a permanência está associada principalmente à necessidade financeira, ou seja, à garantia de uma fonte de renda estável. Já o outro grupo destacou fatores positivos relacionados ao ambiente de trabalho, como o companheirismo entre colegas, a sensação de conforto no ambiente e o reconhecimento recebido pelos hóspedes pelo bom desempenho das

atividades. Esses elementos contribuem para um sentimento de valorização e tornam o cotidiano laboral mais leve e motivador, reforçando o vínculo das colaboradoras com o hotel.

A quarta questão investigou os fatores que levam à desmotivação para permanecer na empresa. As respostas evidenciaram quatro elementos recorrentes: fofocas, sensação de desvalorização, excesso de trabalho e práticas de liderança inadequadas. Esses aspectos aparecem como fatores que fragilizam o clima organizacional e influenciam diretamente a decisão de deixar o emprego.

No contexto da governança hoteleira, onde o trabalho já é fisicamente exigente, a presença de conflitos interpessoais, falta de reconhecimento e baixa qualidade na condução da equipe tende a intensificar o desgaste emocional. Assim, os resultados evidenciam que um ambiente marcado pela ausência de respeito, pela falta de coleguismo e pela fragilidade na gestão não apenas prejudica o bem-estar das camareiras, mas também torna o estabelecimento um local menos atrativo para permanecer, favorecendo a rotatividade.

De forma geral, os resultados da pesquisa evidenciam que o clima organizacional do hotel apresenta aspectos positivos importantes, como o reconhecimento pelo trabalho e a boa convivência entre colegas, mas também revela fragilidades expressivas que influenciam diretamente a satisfação e a permanência das camareiras. Elementos como apoio insuficiente da liderança, condições físicas apenas moderadamente adequadas e a percepção elevada de pressão configuram pontos críticos que demandam atenção da gestão, corroborando a perspectiva de Martins (2008) de que o clima se manifesta nas experiências diárias e na forma como o colaborador percebe a justiça, o suporte e o equilíbrio entre exigências e recursos. As respostas das perguntas qualitativas reforçam esse diagnóstico ao apontar, de maneira consistente, fatores como fofocas, excesso de trabalho, desvalorização e fragilidades na liderança como elementos que desmotivam e contribuem para a rotatividade enquanto melhorias estruturais, aumento de equipe, respeito mútuo e práticas de reconhecimento são percebidos como caminhos possíveis para fortalecer o vínculo das camareiras com a organização. Assim, o conjunto das evidências revela um clima organizacional que, embora apresente potencial positivo, necessita de intervenções estratégicas e sensíveis à rotina da governança para promover bem-estar, reduzir tensões e consolidar um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e sustentável.

4 SOLUÇÃO

A elaboração da solução proposta para o hotel baseia-se em ferramentas de análise e planejamento amplamente utilizadas na gestão organizacional, a Matriz GUT e a Matriz 5W2H. A escolha dessas técnicas se dá pela sua capacidade de oferecer estrutura, clareza e objetividade na definição de prioridades e na organização das ações necessárias para melhorar o clima organizacional no setor de governança.

A Matriz GUT é um método de priorização criado por Kepner e Tregoe, no qual os problemas são avaliados segundo três critérios: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). Cada critério recebe uma pontuação de 1 a 5, cujo produto final representa o nível de prioridade do problema. De acordo com Carpinetti (2016), a Matriz GUT ajuda gestores a organizarem problemas de maneira racional, evitando decisões intuitivas e priorizando aquilo que produz maior impacto nos resultados.

Sua utilização neste trabalho justifica-se porque o diagnóstico evidenciou múltiplas fragilidades simultâneas, tais como, comunicação, liderança, sobrecarga, conflitos e estrutura física, exigindo um método que definisse o que deve ser solucionado primeiro para gerar efeitos mais rápidos e consistentes.

A Matriz 5W2H é um instrumento de planejamento operacional que descreve uma ação a partir de sete questionamentos, *What* (O quê), *Why* (Por que), *Where* (Onde), *When* (Quando), *Who* (Quem), *How* (Como), *How much* (Custo). Segundo Lins (2020), essa ferramenta auxilia na transformação de ideias em ações, garantindo clareza, responsabilidades e critérios de execução. Sua aplicação neste estudo é pertinente porque a proposta de solução envolve mudanças práticas na rotina das camareiras e da liderança, exigindo definição clara de como cada ação será implementada, por quem e em qual prazo. Assim, o 5W2H complementa a Matriz GUT, traduzindo as prioridades em um plano de execução estruturado.

Quadro II – Matriz GUT

NOTA	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)
1	Sem gravidade	Pode esperar	Não mudar nada
2	Pouca gravidade	Pouco urgente	Piorar em longo prazo
3	Grave	O mais rápido possível	Piorar em médio prazo
4	Muito Grave	Urgente	Piorar em curto prazo
5	Extremamente Grave	Precisa ser resolvido já	Piorar rapidamente

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados (2025)

Na matriz GUT atribui-se uma pontuação de 1 a 5 para cada variável, considerando a gravidade, urgência e a tendência de cada item (problema encontrado). Com base nisso, elaborou-se a matriz dos resultados, conforme Figura I.

Figura I - Matriz GUT aplicada ao clima organizacional do hotel



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os problemas críticos identificados (liderança, carga de trabalho e conflitos) fundamentam os eixos principais da solução, servindo como base para o plano de ação estruturado na matriz 5W2H. A matriz fornece portanto como prioridade de ações com base na classificação de cada dimensão (G,T,U) sendo a partir das prioridades definidas pela

Matriz GUT, as ações propostas foram organizadas no formato 5W2H, permitindo visualização clara, acadêmica e operacional da intervenção, conforme quadro III.

Quadro III – Matriz 5W2H para implementação das ações

What (O que)	Why (Por que)	Where (Onde)	When (Quando)	Who (Quem)	How (Como)	How much (Custo)
Reuniões operacionais diárias	Reduzir ruídos de comunicação	Governança	Abertura de turno	Supervisoras com camareiras	Alinhamento de tarefas por turno	Sem custo
Reunião semanal liderança-supervisão	Padronizar orientações	Sala administrativa	Semanal	Governanta	Pauta fixa e revisão de ocorrências	Sem custo
Treinamento da liderança	Melhorar comunicação e gestão	Sala interna	Mês 1	Governanta e Supervisora	Workshop de 8h com consultoria externa ou parceria com projetos de instituição de Ensino Superior	R\$ 1000,00 (se consultoria externa) R\$ 0,00 (se parceria com IE)
Redistribuição equilibrada de UHs	Reduzir sobrecarga	Governança	Semanal	Supervisoras	Revisão do mapa de UHs	Sem custo
Implementação de pausas formais	Reduzir desgaste físico	Governança	Imediato	Equipe	Pausa de 10 min manhã/tarde	Sem custo
“Camareira Destaque do Mês”	Aumentar reconhecimento	Mural da copa	Mensal	Governanta para equipe	Crêditos claros + divulgação	R\$ a definir
Mural de elogios	Estimular reconhecimento emocional	Copa	Imediato	Governanta	Impressão de elogios	R\$, XX impressão
Código de convivência	Reduzir conflitos e fofocas	Governança	Mês 2	Equipe	Construção coletiva com consultoria externa	R\$ 600,00 a R\$ 1000,00

Entrevista de desligamento	Identificar causas reais do <i>turnover</i>	Sala reservada ou aplicação de formulário anônimo	Sempre que houver desligamento a pedido do colaborador	Governanta e/ou RH	Roteiro estruturado	Sem custo
----------------------------	---	---	--	--------------------	---------------------	-----------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A aplicação combinada da Matriz GUT e da Matriz 5W2H representa uma escolha metodológica consistente e estrategicamente adequada ao contexto da governança hoteleira. Trata-se de um setor caracterizado por alta rotatividade, exigências físicas intensas, forte dependência da coordenação entre pessoas e impacto direto na experiência do hóspede. Nessa realidade, decisões gerenciais intuitivas ou reativas tendem a perpetuar problemas, enquanto decisões estruturadas, comparativas e fundamentadas oferecem maior segurança e eficiência. A Matriz GUT cumpre esse papel ao permitir que a gestão priorize, com rigor, aquilo que realmente exige intervenção imediata, evitando dispersão de esforços e garantindo que recursos escassos sejam direcionados aos pontos de maior impacto, especialmente liderança, sobrecarga e conflitos interpessoais, que tendem a ser os maiores preditores de clima negativo e intenção de desligamento.

A Matriz 5W2H, por sua vez, transforma prioridades em ações práticas, tangíveis e verificáveis. A ferramenta esclarece responsabilidades, prazos e procedimentos, reduzindo ambiguidades típicas do setor hoteleiro, onde a comunicação rápida e a coordenação entre turnos são indispensáveis. Além disso, proporciona um modelo replicável para futuras necessidades do hotel, fortalecendo sua capacidade de gestão contínua. O uso articulado das duas matrizes cria um sistema integrado de diagnóstico, planejamento e execução, permitindo que o hotel monitore avanços, ajuste processos e mantenha ações sustentáveis no longo prazo. Assim, a escolha dessas ferramentas não apenas organiza a solução proposta, mas também qualifica a maturidade gerencial do estabelecimento, ampliando sua capacidade de prevenir conflitos, melhorar o clima e fortalecer sua competitividade na hotelaria regional.

A implementação da intervenção proposta foi organizada em três etapas sequenciais, estruturadas para garantir coerência, clareza operacional e acompanhamento contínuo. A primeira etapa, correspondente ao planejamento e realizada ao longo de uma semana, envolve a apresentação formal da intervenção à equipe, permitindo que todas as colaboradoras compreendam os objetivos, a relevância das mudanças e o papel de cada uma no processo. Nesse momento, também ocorre a definição e o treinamento das supervisoras que atuarão

como líderes diretas das ações, além da criação dos murais informativos e dos formulários necessários para registro, comunicação e monitoramento das atividades.

A segunda etapa, dedicada à aplicação prática da intervenção e prevista para três meses, contempla a execução simultânea dos quatro pilares estruturantes do plano: liderança e comunicação, organização da carga de trabalho, reconhecimento e convivência entre colegas. Durante esse período, a governanta realiza o monitoramento semanal das ações, avaliando a adesão, identificando dificuldades e realizando os ajustes operacionais necessários, a fim de assegurar que as estratégias implementadas produzam impacto real no cotidiano das camareiras.

A terceira etapa, realizada ao final do terceiro mês, refere-se à avaliação dos resultados alcançados. Nessa fase, é aplicado um novo questionário de clima organizacional, possibilitando comparar a percepção das colaboradoras antes e depois da intervenção. Os resultados são então discutidos em reunião geral, na qual a equipe recebe a devolutiva completa e contribui para o refinamento do plano, consolidando um processo contínuo de melhoria.

A efetividade da intervenção deverá monitorada por meio de indicadores previamente definidos, entre eles, como por exemplo, a redução da rotatividade trimestral, o aumento da satisfação da equipe, a melhora da percepção sobre a liderança, a diminuição das reclamações internas, a evolução das médias de comunicação e reconhecimento e o equilíbrio na divisão das UHs entre as camareiras. Esses indicadores permitem mensurar de forma objetiva o impacto das ações implementadas, garantindo que o hotel possa avaliar a sustentabilidade das mudanças, fortalecer sua gestão interna e consolidar um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado às boas práticas da hotelaria contemporânea.

4.1 Relação entre o Saber Servir e a solução

A proposta de solução para reduzir a rotatividade no setor de governança hoteleira conversa diretamente com os princípios do Saber Servir, especialmente no que se refere à forma como o líder se posiciona diante da equipe, ao tipo de relação construída no ambiente de trabalho e à capacidade de orientar o colaborador sem perder a dimensão humana. No entendimento da Performance Líder (2021), saber servir não significa subserviência ou

mecanicidade, mas sim atuar com inteligência, criatividade e consciência da relação entre sujeito e objeto. O líder deve ser capaz de adaptar-se às necessidades reais da situação, “abandonando o próprio protagonismo e buscando o verdadeiro prazer de servir” . Essa postura tem ligação direta com a qualidade da liderança e com o clima organizacional, elementos centrais na redução da rotatividade.

No contexto da governança hoteleira, onde o trabalho exige esforço físico, sensibilidade humana e constante interação, a liderança precisa atuar como suporte e referência. De acordo com Meneghetti (2021, p.85), o líder eficaz não serve de forma robótica, mas com inteligência e presença, sendo capaz de “criar, adaptar-se ao objeto e compreender a proporção adequada da relação” . Isso se alinha com o eixo da intervenção voltado à Liderança Humana, que propõe capacitar líderes para agir com escuta ativa, empatia e orientação clara. Ao assumir uma postura de serviço inteligente, e não de imposição, a liderança fortalece a confiança da equipe, reduz desgastes emocionais e cria um ambiente mais propício à permanência dos colaboradores.

Um dos fatores apontados para melhoria foi a falta de comunicação, fator esse que encontra fundamento no Saber Servir. Meneghetti (2021) destaca que servir implica compreender o outro e ajustar-se às suas necessidades, o que exige uma comunicação cuidadosa e proporcional. A afirmação de que “servir é uma arte de saber dar, não de impor”(Meneghetti, 2021,p. 87) reforça a importância de orientar a equipe de forma objetiva, sem agressividade ou rigidez. Uma comunicação adequada reduz ruídos, evita conflitos e promove maior segurança psicológica, fatores diretamente associados aos índices de rotatividade identificados na pesquisa.

Aumento do reconhecimento do funcionário pela empresa. A intervenção encontra pleno apoio na visão de Meneghetti (2021), para quem o sucesso organizacional depende muito das pessoas. Meneghetti (2021, p.88) afirma que “primeiro é preciso fazer as pessoas, e depois se constrói o capital; a pessoa é o fundamento de todo sucesso” . Isso reforça que práticas simbólicas de valorização, como elogios formais, reconhecimento público ou pequenos rituais celebrativos, são essenciais para fortalecer a autoestima profissional e o sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho.

Por fim, a boa qualidade do trabalho para o colaborador, dialoga com o princípio ontopsicológico de que servir exige equilíbrio emocional e disposição interna. O Saber Servir pressupõe respeito à dignidade humana, o que requer condições adequadas de trabalho, ergonomia e cuidado com o colaborador. Um ambiente onde o indivíduo sente-se cuidado

tende a despertar maior engajamento e menor intenção de desligamento, consolidando uma relação saudável entre organização e equipe.

Assim, ao integrar comunicação, liderança humana, valorização e bem-estar, a solução proposta operacionaliza na prática os fundamentos do Saber Servir, entendendo que servir bem ao hóspede começa por servir, com inteligência e humanidade, aqueles que constroem diariamente a experiência hoteleira. A intervenção, portanto, não apenas reduz a rotatividade, mas alinha a governança à essência do Saber Servir, tornando o ambiente mais humano, eficiente e orientado ao sucesso coletivo.

4.2 *Pitch* da solução

A elevada rotatividade no setor de governança hoteleira, evidenciada no diagnóstico deste estudo, demonstrou que fatores como sobrecarga de trabalho, fragilidades na liderança, conflitos interpessoais e comunicação deficiente comprometem o clima organizacional e, conseqüentemente, a permanência das camareiras no hotel. Esses elementos configuram um desafio estrutural que impacta diretamente a qualidade dos serviços prestados e a experiência do hóspede.

Diante disso, a solução proposta oferece uma intervenção integrada, estratégica e operacionalmente viável, construída a partir das prioridades identificadas pela Matriz GUT e traduzidas em ações claras por meio da matriz 5W2H. O plano apresenta quatro eixos fundamentais: fortalecimento da liderança e da comunicação, reorganização da carga de trabalho, valorização e reconhecimento, além de práticas de convivência que reduzam conflitos e promovam um ambiente mais respeitoso e colaborativo.

A proposta consiste na implementação de um conjunto articulado de ações, tais como: reuniões operacionais diárias para redução de ruídos comunicacionais, encontros semanais entre governanta e supervisoras para padronização das orientações, redistribuição equilibrada das unidades habitacionais para diminuir a sobrecarga, implantação de pausas formais, criação de murais de elogios e reconhecimento, estabelecimento de um programa mensal de valorização (“Camareira Destaque do Mês”) e construção coletiva de um código de convivência para minimizar conflitos e fortalecer o respeito entre colegas. Complementarmente, inclui-se um programa de treinamento específico para os líderes do setor, com foco em comunicação, gestão de pessoas e hospitalidade interna.

A intervenção é apresentada como uma solução completa porque atua simultaneamente nos fatores que mais influenciam a intenção de desligamento: comunicação, liderança, reconhecimento, convivência e equilíbrio do trabalho. Além disso, sua estruturação em três etapas de planejamento, aplicação e avaliação garante monitoramento sistemático e permite ajustes contínuos. Os indicadores definidos, como redução da rotatividade, melhoria da percepção sobre a liderança, aumento da satisfação da equipe e equilíbrio na divisão das UHs, permitem mensurar objetivamente os resultados alcançados.

Assim, o *pitch* da solução evidencia que investir no clima organizacional da governança não é apenas uma ação de melhoria interna, mas uma estratégia essencial para a sustentabilidade da operação hoteleira. Ao fortalecer a experiência das camareiras, potencializa-se também a experiência do hóspede, consolidando um ambiente de hospitalidade coerente com a missão do setor e alinhado às boas práticas contemporâneas de gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado permitiu compreender de maneira aprofundada como o clima organizacional influencia a dinâmica de trabalho no setor de governança hoteleira, especialmente no que diz respeito à permanência e ao engajamento das camareiras. A análise dos dados coletados revelou que aspectos como comunicação ruim, liderança pouco humana, baixo reconhecimento e desgaste físico e emocional impactam diretamente a satisfação das colaboradoras e contribuem para o aumento da rotatividade no setor. Esses fatores demonstram que o clima organizacional exerce papel fundamental na experiência de trabalho e na estabilidade das equipes, confirmando sua relevância como ferramenta estratégica de gestão.

A pesquisa mostra que, embora o setor de governança seja essencial para a experiência do hóspede e para a reputação do hotel, suas necessidades humanas e operacionais nem sempre recebem a devida atenção. As percepções das colaboradoras indicaram que melhorias simples, quando implementadas de forma consistente, podem transformar significativamente o ambiente de trabalho. Assim, o estudo reforça a importância de relações internas mais harmoniosas, comunicação transparente, reconhecimento contínuo e práticas de cuidado físico e emocional no cotidiano das equipes.

A partir do diagnóstico, foi desenvolvida uma intervenção prática baseada nos quatro pilares identificados: liderança e comunicação, organização da carga de trabalho, reconhecimento e convivência entre colegas. Estruturada para responder de forma direta às fragilidades identificadas. As ações propostas são de baixo custo, alto impacto e totalmente aplicáveis à rotina de hotéis de médio a grande porte. Além disso, a intervenção foi alinhada aos princípios do Saber Servir, destacando que o cuidado com o colaborador é parte essencial da hospitalidade e base para a excelência no atendimento ao hóspede. Servir bem ao cliente começa, inevitavelmente, por servir bem a equipe.

A solução apresentada demonstra que mudanças acessíveis e bem direcionadas podem promover melhorias expressivas no clima organizacional e contribuir para a redução da rotatividade. Espera-se que sua aplicação fortaleça vínculos internos, proporcione maior sensação de pertencimento, reduza conflitos e promova uma liderança mais próxima e acolhedora. Acredita-se, também, que a implementação de práticas sistemáticas de comunicação e reconhecimento resultará em maior motivação e estabilidade do quadro funcional.

Por fim, considera-se que este trabalho contribui para o avanço das discussões sobre gestão de pessoas na hotelaria ao oferecer um modelo de intervenção concreto, contextualizado e fundamentado teoricamente. O tema permanece aberto a novas investigações, especialmente no acompanhamento dos resultados da intervenção ao longo do tempo ou na comparação com outras realidades hoteleiras. Ainda assim, fica evidente que investir no clima organizacional é investir na qualidade do serviço, na satisfação dos colaboradores e na sustentabilidade do empreendimento reduzindo a rotatividade.

REFERÊNCIAS

ABD-OU, A. H. et al. The impact of hospitality work environment on employees' turnover intentions during COVID-19 pandemic: the mediating role of work-family conflict. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 890418, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.890418.

ATAÍDE, Máira dos Santos Pereira. **Rotatividade no setor de governança hoteleira: um estudo de caso**. 2011. Monografia (Especialização em Psicologia do Trabalho) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BÜHLER, Leslie Vieira. **Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR)**. 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Turismo e Hospitalidade) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2009.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CUNHA, Marli Isabel Dias. **A rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras: o papel das práticas de gestão de recursos humanos**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas Turísticas e Hoteleiras) – Instituto Politécnico do Porto, Portugal, 2016.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Administração de Hotéis: princípios, práticas e casos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

GONÇALVES, Willian Passos. **Principais causas da rotatividade de colaboradores em uma empresa hoteleira do interior de São Paulo**. 2014. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Paulista, São Paulo, 2014.

LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Hospitality Management: a Human Approach**. 2. ed. London: Routledge, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional: transformando a cultura da empresa através das pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2022.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Tecnologia em Hotelaria: Sistemas e Técnicas de Governança**. Brasília: EDUCAPES, 2010.

OLIVEIRA, M. J.; FREITAS, C. L. **Desafios da gestão de pessoas na hotelaria: retenção e engajamento em contextos pós-pandemia.** Revista Brasileira de Turismo e Hospitalidade, v. 17, n. 2, 2023.

PERFORMANCE LÍDER. **A Arte de Saber Servir.** 25. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Gestão Estratégica de Pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

REIS, Cíntia Peixoto. **Causas da rotatividade de funcionários em uma empresa familiar do ramo hoteleiro.** 2016. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016.

ROBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional.** 19. ed. São Paulo: Pearson Education, 2023.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SIQUEIRA, Mirlene A.; TAMAYO, Álvaro. **Manual de Clima Organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAIOLI, Juliana Ayres. **Study of the Labour Turnover in the Hospitality Sector: Impacts in Learning and Quality.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 18. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

VIDAL, M. P.; SIMONETTI, V. M. M. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira.** Revista Hospitalidade, v. 7, n. 2, p. 111–137, 2010. Disponível em: <https://www.revhosp.org/hospitalidade/article/view/348>. Acesso em: 28 ago. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 201

