

# A Rotação de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: O caso da Região do Porto e Norte de Portugal

**Catarina Martins\***

*Mestre em Contabilidade e Administração pela Universidade do Minho*

**Carolina Machado\*\***

*Doutorada em Ciências Empresariais pela Universidade do Minho*

## Resumo

A gestão das empresas do sector turístico, nomeadamente a hotelaria, enfrenta o problema de assegurar uma performance superior por parte dos seus Recursos Humanos, muitas vezes recrutados por uma época, tradicionalmente mal pagos e sujeitos a uma elevada taxa de rotação de pessoal. Face a esta problemática, o presente trabalho pretende abordar a dimensão que a rotação de pessoal tem para as organizações do sector hoteleiro da região do Porto e Norte de Portugal, e ainda, avaliar até que ponto esta se relaciona, ou não, com a existência de efectivas práticas de gestão de recursos humanos. São colocadas duas hipóteses que permitem concluir acerca da forma como práticas efectivas de recursos humanos estão correlacionadas com a rotatividade, bem como de que forma a dimensão da unidade hoteleira explica a existência /inexistência de práticas de Gestão de Recursos Humanos.

## Palavras - chave

Gestão de Recursos Humanos, Rotação de Pessoal, Sector Hoteleiro, Porto e Norte de Portugal.

## Abstract

Managing tourism organisations, namely hospitality industry, requires the assurance of a higher performance from human resources, often recruited for the season, traditionally receiving low wages and submitted to a large turnover rate. The aim of this study is to discuss the dimension of turnover. Besides, the study also aims to assess how this turnover is related or not with the existence of Human Resource Management practices. Two hypotheses were established, namely, how Human Resource Management practices are correlated with turnover and second how unit dimension explains the existence of Human Resource Management practices.

## Keywords

Human Resource Management, Hotel Industry, Turnover, Oporto and the Northern Portugal.

\*Docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela – Instituto Politécnico de Bragança  
E-mail: [catarina@ipb.pt](mailto:catarina@ipb.pt)

\*\*Docente na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho  
E-mail: [carolina@eeg.uminho.pt](mailto:carolina@eeg.uminho.pt)

## 1. Introdução

A indústria turística, tal como outras indústrias de serviços, baseia-se essencialmente, em mão-de-obra intensiva, nos seus diversos sectores. A gestão das empresas do sector turístico, nomeadamente a hotelaria, enfrenta o problema de assegurar uma *performance* superior por parte dos seus recursos humanos (RH), muitas vezes recrutados por uma época, tradicionalmente mal pagos e sujeitos a uma elevada taxa de rotação de pessoal (Rogers & Slinn, 1993). Esta rotação de pessoal representa um custo para as organizações, seja qual for a sua dimensão, em termos da gestão de tempo, o qual tem de ser despendido em recrutamento e selecção, em perda do interesse na formação e na consequente redução no nível de serviço que pode ser oferecido aos clientes. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é, por isso, uma diferenciação essencial, já que, para manter as melhores equipas de RH possíveis e assegurar que o negócio obtém deles as melhores *performances*, é necessário à gestão compreender a complexidade do comportamento humano e especializar-se em cada uma das funções componentes do processo de GRH, desde o recrutamento à selecção, passando pela formação e motivação.

O presente trabalho faz parte de um estudo mais vasto, cujos objectivos se prendem com a identificação e análise da existência de práticas de GRH, ao nível das várias unidades hoteleiras da região do Porto e Norte de Portugal, bem como aferir de que forma a existência, ou não, de práticas de GRH contribui para o sucesso das organizações. Aqui, por motivos de limitação do próprio trabalho, apenas se pretende abordar a dimensão que a rotação de pessoal tem para as organizações do sector hoteleiro da referida região, e ainda, avaliar até que ponto esta se relaciona, ou não, com a existência de efectivas práticas de GRH. A investigação empírica, cuja metodologia se descreve a seguir, permitirá estudar a realidade concreta da região Porto e Norte de Portugal, no que diz respeito às taxas de rotação de pessoal, bem como aferir da existência ou não de práticas correntes de GRH que permitam obviar às consequências malélicas que a rotatividade aporta às orga-

nizações. Neste âmbito, estabeleceram-se duas hipóteses que se pretendem testar:

**Hipótese 1** - Quanto maior for a empresa, maior o uso de práticas de GRH.

**Hipótese 2** - Práticas efectivas de recursos humanos estão negativamente correlacionadas com a rotatividade.

## 2. Enquadramento teórico

Cada vez que uma posição/função na empresa é deixada vaga, de forma voluntária ou involuntária, obriga a que um novo colaborador seja contratado e formado. Woods (1997) diz que é a este ciclo de substituição que se chama a rotação de pessoal. Quando falamos de término de emprego como um problema que as empresas da indústria turística enfrentam, não podemos deixar de distinguir entre término de emprego voluntário e término de emprego involuntário. Este último tem como causas principais a falta de competências de um colaborador para desempenho da função; as faltas ao trabalho, a desobediência, a chegada ao trabalho tarde; a própria personalidade do indivíduo. Nestes casos, antes do despedimento deviam ser estudadas formas de corrigir estes factores, caso as haja (Boella, 1992). No que diz respeito ao término voluntário do emprego, este acontece, invariavelmente, quando um colaborador tem a oportunidade de aceitar outro emprego que lhe oferece condições mais atractivas. Tendo em conta que estes colaboradores não são dispensados pelo empregador, o mais certo é que a organização esteja a perder colaboradores que gostaria de manter consigo. É este tipo de saída que a empresa deve analisar.

A problemática da rotação de pessoal tem sido abordada por vários autores nos últimos anos (Riley, 1991, Woods, 1997, Ghiselli et al., 2001, Hinkin e Tracey, 2000, Denvir & McMahon, 1992, Boella, 1992 e Wood, 1992), sendo, inevitavelmente, abordadas as suas causas. Assim, Woods (1997) refere que as principais causas motivadoras da rotação de pessoal são internas à organização (condições vigentes na organização) e não externas (economia, concorrência). Refere, ainda, que, no geral, os diversos autores identificam três categorias principais de causas: baixas remunerações; práticas de recrutamento inadequa-

das ou inexistentes; e gestão deficiente, que enfraquece a motivação dos colaboradores. Para além disso, as causas da rotação de pessoal identificadas são passíveis de correcção, ao nível da gestão da unidade, e prendem-se, sobretudo, com a falta de comunicação e com a qualidade da supervisão. De entre os diferentes contributos, são Hinkin e Tracey (2000) que melhor resumem as principais causas de rotação de pessoal, a saber, os colaboradores são supervisionados de forma deficiente e, muitas vezes, não lhes é dada qualquer responsabilidade ou autoridade na função que desempenham; muitas tarefas são mundanas e repetitivas e as condições de trabalho são, frequentemente, desagradáveis; e as remunerações são baixas para um tipo de funções que envolve uma interacção intensa com os clientes. A estas acresce o deficiente cumprimento das correctas práticas de GRH, apontado pela generalidade dos autores (Woods, 1997, Ghiselli et al., 2001, Boella, 1992) que estuda e tenta explicar as causas de rotação de pessoal.

Hom e Griffeth (1995) no seu livro "*Employee Turnover*" analisam as consequências da rotação de pessoal para as organizações, apontando consequências positivas e negativas. As consequências negativas situam-se a diversos níveis, sendo um deles representado pelos custos económicos em que a empresa incorre, mais especificamente, custos de separação (custos administrativos, emprego temporário, horas extraordinárias, entre outros), custos de substituição (custos de recrutamento e selecção) e custos de formação (orientação, perda de receitas com clientes, pois o novo colaborador não tem inicialmente a mesma produtividade que o anterior). A rotatividade de pessoal faz-se também sentir negativamente ao nível das perdas de produtividade e da qualidade do serviço que passa a ser irregular, observando-se, por vezes, a perda de oportunidades de negócio, a existência de mais trabalho administrativo e, ainda, a própria desmoralização do colaborador. Segundo os autores, a rotatividade também pode ter consequências positivas para as organizações, pois, apesar das más *performances*, pode constituir uma oportunidade de introdução de novos conhecimentos e de novas tecnologias e, por vezes, novas oportuni-

des de negócio. A rotação de pessoal pode constituir uma forma de reduzir os custos com o pessoal, podendo, simultaneamente, transformar-se em oportunidades, em termos de promoção e enriquecimento para os que ficam.

Ainda no que respeita às consequências da rotatividade, Riley (1991) identifica essencialmente dois tipos de custos de rotação de pessoal: os custos que advêm directamente da própria rotação e os custos que advêm do não preenchimento, durante um determinado período de tempo, de lugares deixados vagos. Estes são os denominados custos de continuidade que, por sua vez, podem ser tangíveis (pagamento de horas extraordinárias, gratificações) ou intangíveis (perda de qualidade do serviço, problemas de supervisão). Os custos derivados directamente da rotação também podem ser tangíveis (custos com o recrutamento, a formação) ou intangíveis (perda de produtividade, afectação de tempo ao recrutamento e selecção, que poderia ser afectado a outras actividades). O mesmo autor refere ainda que o recurso às horas extraordinárias provoca a diminuição da qualidade do serviço, constitui um entrave ao recrutamento do novo colaborador e, a médio prazo, a perda do controlo da situação por parte da gestão. A solução é recrutar rapidamente outro colaborador, por forma a não deixar prolongar lugares deixados vagos.

Samuel, citado por Denvir & McMahon (1992), refere que a descontinuidade no emprego desencoraja algumas pessoas a entrar na indústria, levando outras a partir, à medida que vão ficando mais velhos; não permite o estabelecimento de relacionamentos de continuidade entre trabalhadores e empregadores e inibe o crescimento da responsabilidade mútua. Para além disso, implica elevados custos administrativos e uma perda considerável de produtividade, devida à ruptura de equipas habituadas a trabalhar em conjunto.

Na indústria hoteleira, a elevada rotação de pessoal pode resultar no comprometimento dos padrões de serviços, na diminuição da produtividade em geral e numa fraca motivação. Elevada rotatividade conduzirá à redução quer da eficiência percebida, quer da eficiência real da gestão, interferindo, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento pes-

soal dos colaboradores, com a qualidade da formação e com a coesão do grupo como um todo. Tendo em conta que é a interacção entre o colaborador e o cliente que determina a qualidade do serviço, o sucesso da organização como um todo está, em última análise, posto em causa (Denvir & McMahon 1992). As medidas para prevenir a rotação de pessoal e, conseqüentemente, as suas conseqüências nefastas situam-se aos diferentes níveis da organização: desde a gestão e a cultura organizacional até às mais elementares e correctas práticas de GRH.

### 3. Metodologia

O presente trabalho tem como objecto de estudo a indústria hoteleira de uma das sete áreas promocionais existentes em Portugal: a Região Porto e Norte de Portugal. No universo de análise, foram alvo do presente estudo 127 unidades hoteleiras, tendo sido definido o questionário como técnica de recolha de dados, distribuído via postal. Obtiveram-se 53 respostas, que representam 42% da totalidade do universo inquirido. Na metodologia implementada, a recolha de dados foi efectuada com base num questionário, considerado modelo para o presente estudo, sobre a implementação das práticas de GRH. Trata-se de um questionário da autoria da Andersen Consulting e da Universidade de Nova Iorque (Cline et al. 1997), aplicado a nível internacional, e que, após ter sido alvo de pequenas alterações, serviu de base à construção do inquérito utilizado no presente estudo. O inquérito, intitulado "Inquérito Sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos" permitiu recolher informação estruturada nas várias áreas-chave da GRH. Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através do programa informático *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS).

### 4. Análise de resultados

No que diz respeito à caracterização das unidades hoteleiras inquiridas, o número médio de quartos é de sessenta e dois, a taxa média de ocupação anual referida é de 54,19% e o tipo de exploração de alojamento é, na sua maioria, em gestão independente

(73,6%), sendo que 18,9% é explorado em cadeia integrada e apenas 7,5% em regime de *franchising*.

Por seu turno, e no que concerne aos trabalhadores permanentes, 60,8% das unidades emprega menos de dezasseis trabalhadores, 21,6% entre dezasseis e trinta e apenas 17% emprega mais de trinta trabalhadores. Em média, as unidades empregam vinte trabalhadores permanentes. Em relação aos trabalhadores a termo certo, as unidades empregam, em média, 7,4 trabalhadores. No que respeita a outro vínculo laboral, 90% dos respondentes não indicou qualquer número. Na sua maioria (79,6%) responderam ao questionário os directores gerais da unidade hoteleira, sendo que, em 10,2% dos casos, responderam membros da direcção e, apenas em 6,1% dos casos, respondeu o responsável de RH.

Segue-se a análise de alguns aspectos considerados mais relevantes para compreender a dimensão da rotação de pessoal na região em estudo.

#### Relação entre a estratégia do negócio e a estratégia de RH

Uma estratégia de RH que está, claramente, em consonância com um plano de negócio definido a curto e médio prazo, orientado para o cliente, é o motor das organizações de serviços melhor sucedidas. A estratégia de negócio centra-se naquilo que a organização quer fazer. Em contrapartida, a estratégia de RH estabelece como a organização planeia atingir esses objectivos (Cline et al., 1997). Questionados acerca da forma como *as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos estão inter-relacionados com a estratégia geral de negócio*, grande parte dos hoteleiros afirma que *estão inter-relacionados* (46%) ou *totalmente inter-relacionados* (36%). Esta parece ser uma resposta muito positiva, no que diz respeito à existência de sensibilidade para as práticas de GRH. No entanto, questionados acerca do planeamento a longo prazo, as *pessoas* vêm em primeiro lugar para apenas 7% dos inquiridos, sendo a *estratégia de negócio* a variável mais vezes colocada em primeiro lugar, como podemos ver pelo Quadro 1.

**Quadro 1 - Importância que as diferentes variáveis de negócio assumem no planeamento de longo prazo (valores da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 8)**

Variáveis de negócio	Valor absoluto	%
Estratégia de negócio	19	43,2
Planeamento do produto	8	18,2
Estrutura organizacional	6	13,6
O capital	5	11,4
As pessoas	3	6,8
Planeamento de marketing	1	2,3
Os processos	1	2,3
A tecnologia	1	2,3

Assim, das oito variáveis de negócio apontadas, *As pessoas* vêm apenas em quinto lugar, o que demonstra que os RH ainda não são um factor estratégico no planeamento de negócio.

### Programas que envolvem os colaboradores

Questionados acerca do tipo de programas de envolvimento de colaboradores utilizados (círculos de qualidade, sugestões, actividades de enriquecimento de tarefas, etc.), 41,5% dos inquiridos não responde, o que deixa antever um considerável desconhecimento destes programas. O resultado desta questão permite aferir o conhecimento que os gestores têm da importância dos programas de envolvimento de colaboradores na melhoria da sua motivação, na promoção da satisfação e, conseqüentemente, na retenção. De entre os inquiridos que responderam à questão, destacam-se, contudo, as *actividades de enriquecimento de tarefas*, apontadas por 67,7%, os *grupos de trabalho autónomos*, que registaram 32,3% de respostas e os *círculos de qualidade*, 48,4%.

No que diz respeito aos programas de participação de colaboradores que se pretendem colocar em prática no curto prazo, a taxa de

não-resposta é ainda maior - 45,3%. Tal valor não permite retirar conclusões significativas, a não ser a falta de visão de curto/médio prazo, já que quase metade dos hoteleiros inquiridos, apesar da questão ser aberta, não soube apontar nenhum programa para aplicação no curto prazo.

### Prioridades para os colaboradores com baixas remunerações/ qualificações

É no segmento de mão-de-obra não qualificada que reside o "calcanhar de Aquiles" do sector hoteleiro. A importância destes colaboradores para a satisfação do cliente, a sua elevada rotação e a relutância relativa da gestão em investir nesta força de trabalho constituem os grandes desafios da indústria turística e do alojamento. Se analisarmos a importância que os vários aspectos relacionados com este tipo de mão-de-obra têm para os hoteleiros da região Norte, verificamos que é, precisamente, esta visão de curto prazo que predomina. Esta conclusão baseia-se no facto de os aspectos *serviço orientado para o cliente e retenção* se incluírem naqueles que menos importância têm, como podemos ver pela análise do Quadro 2.

**Quadro 2 - Importância que os seguintes aspectos têm em relação à mão-de-obra não qualificada (valor percentual da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 9)**

Aspectos	Valor Absoluto	%
Necessidade de formação básica	13	31
Alfabetismo	8	19
Motivação	7	16,7
Produtividade	6	14,3
Cuidados de saúde	3	7,1
Serviço orientado para o consumidor	2	4,8
Ética no trabalho	2	4,8
Retenção	0	0
Necessidades especiais	0	0

São estes colaboradores com baixos salários que estão mais relacionados com os clientes, e que levam a cabo as operações diárias, e que, como tal, estão em melhor posição para apoiar na identificação de oportunidades de melhoria e, de seguida, agir de acordo com essas oportunidades. No entanto, se a retenção não é de todo uma prioridade, dificilmente se conseguirá ter colaboradores motivados e comprometidos com a organização, notando-se aqui uma atitude reactiva por parte dos inquiridos.

### Estratégias de retenção

Sendo a elevada rotação de pessoal um dos aspectos negativos mais frequentemente apontados na indústria hoteleira, as estratégias de retenção de colaboradores assumem aqui um papel muito importante. No sentido de analisar esta questão, foi pedido aos inquiridos que avaliassem algumas estratégias de retenção, no que diz respeito à sua eficácia futura esperada. O Quadro 3 permite-nos avaliar de forma concreta as respostas obtidas.

Os hoteleiros da região Norte parecem estar conscientes da eficácia que as estratégias de retenção apresentadas podem ter, sendo a *melhoria das condições de trabalho* (82%), a *maior utilização de sistemas de incentivos* (77,7%) e o *aumento de remunerações* (73,5%) as estratégias identificadas como as mais eficazes. A importância dada à melhoria das condições de trabalho e às estratégias de retenção, em geral apontadas, demonstra a consciência

da relevância da retenção num sector tão afectado pela rotatividade de pessoal. No entanto, já não poderemos ser tão optimistas se, ao mesmo tempo, compararmos estas percentagens de resposta com aquelas referentes à *importância dada à retenção dos trabalhadores com baixas remunerações/ qualificações* (Quadro 2), o que não deixa de ser algo contraditório. Por outro lado, há a consciência de que o sector hoteleiro é pouco competitivo em termos de remunerações, comparativamente com outros sectores, e daí a importância atribuída ao aumento das remunerações, como estratégia de retenção. De referir que 47,9% dos respondentes concorda que melhores técnicas de selecção serão, no futuro, muito eficazes na retenção de colaboradores. No entanto, o desconhecimento, também demonstrado pelas não respostas, relativamente aos métodos de selecção a utilizar no futuro, deixa muito a desejar sobre a colocação em prática desta estratégia de retenção.

### A redução da rotação de pessoal

Tal como na questão relativa à eficácia das estratégias de retenção, também as estratégias mais eficazes na diminuição da rotação de pessoal estão mais relacionadas com a *melhoria do ambiente de trabalho*, com o *aumento de remunerações e mais benefícios* (Quadro 4).

**Quadro 3 – Eficácia futura das estratégias de retenção (%) (as respostas têm por base uma escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhuma eficácia e 5 para eficácia muito elevada)**

Estratégias de retenção	Pouca eficácia	Eficácia moderada	Muita eficácia
	1+2	3	4+5
Melhores técnicas de selecção	8,7	43,5	47,9
Mais programas de enriquecimento de tarefas	8,9	37,8	53,3
Descrição de funções mais precisas	8,9	44,4	46,7
Maior utilização de sistemas de incentivos	2,2	20	77,7
Melhoria da imagem do sector	11,4	22,7	66
Mais benefícios	2,1	29,8	68
Melhoria das condições de trabalho	6	12	82
Aumento de remunerações	2	24,5	73,5
Aumento no número de recompensas não monetárias	6,6	40	53,3

**Quadro 4 – Eficácia das estratégias de diminuição da rotação de pessoal (%) (as respostas têm por base uma escala de 1 a 5, sendo 1 para nenhuma eficácia e 5 para eficácia muito elevada)**

Estratégias de diminuição da rotação de pessoal	Pouca eficácia	Eficácia moderada	Muita eficácia
	1+2	3	4+5
Flexibilidade nos turnos de trabalho	7,8	47,1	45,1
Formação e acompanhamento	6,0	36,0	58,0
Aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão	7,7	34,6	57,7
Partilha de informação	6,1	30,6	63,2
Melhoria do ambiente de trabalho	0,0	9,8	90,2
Aumento da remuneração base	0,0	29,4	70,6
Mais benefícios	8,5	21,3	70,2
Mobilidade na carreira	4,2	27,1	68,8
Feedback do desempenho	10,4	27,1	62,5

Apesar do aumento de remunerações ser, maioritariamente, referido como tendo muita eficácia como estratégia de retenção (Quadro 3), não são as remunerações que maior eficácia terão como estratégia de diminuição da rotação de pessoal, mas sim a melhoria do ambiente de trabalho (90% contra 71%). Poderemos dizer que os valores acima referidos mostram a relutância do sector em apostar em remunerações mais elevadas, mesmo sabendo que isso é necessário. De referir a consciência clara que os respondentes têm relativamente à eficácia da maior parte das estratégias apresentadas. No entanto, os valores do Quadro 4 permitem-nos concluir que os hoteleiros da região Norte não terão ainda consciência que não é só ao nível das remunerações que se fidelizam os colaboradores, já que outras estratégias como a *formação e acompanhamento*, o *feedback do desempenho* e o *aumento do envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão*, são mais eficazes, por serem mais motivadoras e integrarem uma maior componente de aposta nos RH.

### Programas de desenvolvimento de RH

São vários os programas de desenvolvimento de RH que podem ser implementados:

desenvolvimento de competências múltiplas; *cross-training* (formação cruzada, tendo em vista a polivalência); e progressões na carreira. As duas primeiras permitem às organizações ter um conjunto base menor de pessoas a trabalhar, já que durante os diferentes ciclos de procura, a organização pode mover as pessoas de umas funções para outras. Para além disso, o desenvolvimento de indicadores-chave de desempenho ou de factores críticos de sucesso suporta a tão necessária reexaminação dos processos de trabalho (Cline et al., 1997).

Tendo sido questionados acerca de alguns programas de desenvolvimento de RH em vigor na empresa, apesar da considerável taxa de não-resposta, de entre os que responderam, a maior referência vai para a *formação polivalente* e para a *formação para a sensibilização*. No que diz respeito à utilização futura, a indecisão é ainda maior, no entanto, a tendência vai para a *formação para a sensibilização*. Parece haver, de certa forma, a consciência de que é necessário formar os colaboradores em áreas inovadoras que se afastem da tradicional formação na função.

**Quadro 5 – Programas de desenvolvimento de RH em vigor e a implementar num futuro próximo (% de respostas positivas)**

Programas de desenvolvimento de RH	Actualmente	No futuro
Formação polivalente	60,5	41,4
Formação cruzada (entre departamentos)	36,8	37,9
Formação que permita a progressão na carreira	42,1	31
Formação para a sensibilização (qualidade; questões ambientais...)	60,5	65,5
<i>Não resposta</i>	28,3	45,3

## Incentivos e recompensas

Programas de incentivos bem organizados podem criar um sentimento de pertença e de responsabilidade no seio das organizações. Para que os incentivos sejam eficazes, as “ferramentas” motivacionais devem oferecer recompensas que sejam significativas para os colaboradores. E para que isto aconteça, é essencial que os incentivos sejam definidos, de forma a assegurar que a relação entre o esforço do colaborador e a recompensa baseada no incentivo, seja directa, clara e compreendida por todos (Cline et al., 1997). Sendo as elevadas taxas de rotatividade do sector um dos maiores obstáculos ao sucesso da actividade, interessa questionar os factores que mais contribuem para a mesma. Assim, os resultados (Quadro 6) mostram que, mais uma vez, é ao nível das *remunerações* que, na opinião dos hoteleiros, se situam os factores que mais contribuem para a rotatividade. São vários os autores já referidos (Riley, 1991; Pavesic e Breymer, 1991; Boella, 1992; Rogers e Slinn, 1993; Woods, 1997; Hinkin e Tracey, 2000), que salientam o facto de se tratar de um sector, tradicionalmente, mal pago, sobretudo ao nível das funções que exigem menores qualificações, pelo que os resultados empíricos só vêm corroborar a ideia de que na região Norte a realidade não é diferente. Intimamente relacionado com este factor está também a questão das *horas de trabalho*, apontadas como segunda causa de rotatividade.

Também as *oportunidades de emprego em outros sectores* são referidas como um contributo importante para a rotatividade. É de notar, contudo, a falta de importância

dada às *condições de trabalho*, já que, aquando da avaliação da estratégia, a *melhoria do ambiente de trabalho*, como estratégia de diminuição da rotação de pessoal, foi referida como sendo uma das mais eficazes. Não podemos, também, deixar de notar a considerável taxa de não-respostas a esta questão, o que denuncia uma falta de consciência de quais os principais motivos que poderão levar à rotatividade no seio das suas unidades.

Sendo a aposta na motivação dos colaboradores uma das melhores formas de diminuir a rotatividade, tentou-se saber quais serão, na opinião dos hoteleiros da região Norte, as formas de reconhecimento não monetárias que mais influência têm e terão no aumento da motivação. Os resultados indicam que a oferta de *descontos para utilização em hotéis ou compra de produtos*, assim como as *recompensas especiais* serão as formas de reconhecimento mais motivadoras. Os hoteleiros continuam a escolher, de entre as formas de reconhecimento mais motivadoras, aquelas que mais se relacionam com as recompensas monetárias. Esta poderá ser uma perspectiva errada, já que são vários os autores (Rogers e Slinn, 1993; Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997) que referem que as recompensas monetárias nem sempre são as mais motivadoras; e recompensas como *reconhecimento público* e as *oportunidades de formação académica*, entre outras, terão muitas vezes maior impacto na motivação.

## 5. Teste de Hipóteses

No sentido de testar a Hipótese 1 e a Hipótese 2, estabelecemos algumas hipóteses operacionais, onde se assume como variável

**Quadro 6 – Factores que mais contribuem para a rotatividade (valores da indicação em 1º lugar, com base na ordenação dos factores numa escala de 1 a 7)**

Factores que mais contribuem para a rotatividade	Valor Absoluto	%
Remunerações	18	42,9
Não resposta	11	20,8
Horas de trabalho	10	23,8
Oportunidade de emprego em outros sectores	6	14,3
Benefícios	4	9,5
Condições de trabalho	4	9,5
Imagem do sector	2	4,8
Oportunidade de progressão interna	1	2,4

dependente, respectivamente, o *número de quartos* e a *taxa anual de rotação de pessoal*, e algumas variáveis independentes, escolhidas por serem aquelas que melhor poderão traduzir a existência de efectivas práticas de GRH. Para testar as diferentes hipóteses operacionais, e tendo em conta que se trata de uma variável dependente quantitativa e variáveis independentes qualitativas (nominais e ordinais), aplicamos a medida de associação não simétrica - O *Eta*. A medida de associação simétrica *Eta* é utilizada quando a variável dependente é quantitativa e a variável independente é qualitativa, nominal ou ordinal. Esta medida permite observar a associação entre as variáveis e, para além disso, o *Eta* ao quadrado representa a proporção da variação na variável dependente, que é explicada pela variável independente (Pestana e Gageiro, 2000).

#### **Hipótese 1 – Quanto maior for a empresa maior o uso de práticas de GRH**

No sentido de testar esta hipótese, recorreremos ao teste estatístico acima referido, no qual a variável dependente é o *número de quartos* e se estabelecem sete hipóteses operacionais conjugando cada uma delas, respectivamente, sete variáveis independentes, a saber: *a nossa organização tem um plano de formação efectivo em curso; a nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso; a evolução do orçamento para a formação no médio e longo prazo; a forma como se inter-relacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização com a estratégia geral de negócio; a evolução da "recompensa baseada no desempenho" como rácio de remuneração; a organização tem um plano de recrutamento e a organização tem um sistema integrado de avaliação que relaciona o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro.*

Calculando a medida de associação *Eta* para todas as hipóteses operacionais, verificamos que a associação entre as variáveis é fraca, já que apenas entre 0,7 e 14% da varia-

ção nas variáveis definidas se deve à dimensão da unidade hoteleira e, como tal, rejeitamos a Hipótese 1.

#### **Hipótese 2 - Práticas efectivas de RH estão negativamente correlacionadas com a rotatividade**

Antes de testarmos estatisticamente esta hipótese, importa fazer algumas considerações relativamente à variável a utilizar como dependente - a *taxa anual de rotação de pessoal*. Tendo sido questionados os hoteleiros acerca da taxa de rotação de pessoal existente em cada unidade hoteleira, a maior parte dos respondentes (52,8%) não quis, ou não soube, responder, e, de entre os que responderam, 88% indicaram ter uma taxa de rotação de pessoal inferior ou igual a 10%, sendo que apenas 12% referiram uma rotatividade superior a 10%.

Em termos de média, a da taxa de rotação de pessoal é de 7,3%. Trata-se de valores perfeitamente desfasados da realidade nacional, já que, segundo dados do DETEFP<sup>1</sup> (Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional), a rotatividade, para a hotelaria e restauração (não existindo dados apenas para a hotelaria) foi, no ano de 2001, 53,82%. Na verdade, a actividade 55 - *Hotéis e Restaurantes* do Código das Actividades Económicas (Rev. 2) ocupa o terceiro lugar das actividades com a maior rotatividade, a nível nacional (Continente), só superada pela actividade 64 - *Correios e Telecomunicações* (103,76%) e 74 - *Outras actividades e Serviços Prestados Principalmente a Empresas* (71,56%). Este desfasamento pode ser explicado por vários factores, que apresentamos de seguida. Em primeiro lugar, a taxa anual de rotação de pessoal, a nível nacional, inclui também a restauração, tipicamente um sector de elevada rotatividade e, por outro lado, o facto de congregar as diferentes regiões do país faz com que o referido valor seja inflacionado. Concretamente, a taxa de rotatividade para a região Norte - 31,5% (em todos os sectores de actividade) - regista valores, significativamente, inferiores aos registados a nível nacio-

<sup>1</sup> Dados do Ministério da Segurança Social e do Trabalho - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional: Abril, Julho, Outubro de 2001 e Janeiro de 2002, agregados pelas autoras.

nal – 40,6%, (DETEFP, 2001a; DETEFP, 2001b; DETEFP, 2001c; DETEFP, 2002);<sup>2</sup>; o que nos leva a concluir que, em relação ao sector da restauração e hotelaria, a região Norte também registará valores inferiores aos da média nacional (de referir que não existem dados agregados por região e por sector de actividade). Para além disso, a nível nacional, e para todos os sectores de actividade, a região do Algarve é aquela que regista uma rotatividade de pessoal mais elevada – 61,8%. Sendo esta região tipicamente turística, o valor mostra que esta região contribui, substancialmente, para a rotatividade nacional, no âmbito das actividades de alojamento e restauração.

Em segundo lugar, as características do turismo na Região Porto e Norte de Portugal - o turismo de negócios, o turismo rural, o turismo cultural, o turismo cinegético e o turismo de saúde (Delfim & Terrasêca, 1998) - fazem com que a sazonalidade não afecte significativamente esta região, o que já não acontece com outras regiões do país, onde há maior concentração em termos de atractivos (por exemplo sol e praia) e de tipo de turismo. Para além disso, não se trata de unidades hoteleiras de grande dimensão, já que o número médio de quartos é de 62, o que leva a concluir que, em muitas delas, haverá uma relação próxima entre a propriedade da unidade e os colaboradores. Por fim, a falta de consciência, por parte dos hoteleiros, em relação aos valores que a rotatividade atinge poderá significar que, realmente, a mesma não é uma preocupação porque não é significativa.

Assim, testamos estatisticamente a hipótese 2, recorrendo à medida de associação não simétrica - O *Eta* - e aos mesmos procedimentos utilizados para testar a hipótese 1, sendo a variável dependente a *taxa anual de rotação de pessoal* e as independentes as definidas anteriormente, as quais permitiram estabelecer também as sete hipóteses operacionais, a saber: *a nossa organização tem um plano de formação efectivo em curso; a nossa organização tem programas de recompensa não monetários em curso; a evolução do orçamento para a formação no médio e longo prazo; a forma como se inter-relacio-*

*nam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização com a estratégia geral de negócio; a evolução da "recompensa baseada no desempenho" como rácio de remuneração; a organização tem um plano de recrutamento e a organização tem um sistema integrado de avaliação que relaciona o colaborador, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro.*

Calculando a medida de associação *Eta*, notamos novamente que, em todas as hipóteses operacionais, a associação entre as variáveis é fraca, já que apenas entre 0 a 37% da variação nas variáveis definidas se deve à taxa anual de rotação de pessoal. As taxas anuais de rotação de pessoal referidas pelos respondentes são baixas, se comparadas com a média nacional. No entanto, tal não é explicado pela existência de efectivas práticas de GRH, pelo que rejeitamos a última hipótese colocada.

## 6. Conclusão

Os resultados permitem-nos concluir que, para os diferentes aspectos-chave de envolvimento e motivação dos colaboradores, há ainda um longo caminho a percorrer. Os hoteleiros têm consciência de quais são as estratégias de retenção mais correctas, mas a aplicação das mesmas à realidade é muito pouco evidente. Se por um lado, as taxas de rotatividade registadas e a falta de consciência por parte dos hoteleiros em relação à mesma podem explicar estas conclusões, por outro verificamos que não é a implementação de efectivas práticas de GRH que permite explicar a baixa rotatividade.

Os recursos humanos não são ainda vistos como um factor estratégico de negócio no processo de planeamento de médio e longo prazo. Para além disso, os gestores hoteleiros parecem não saber responder a questões acerca do futuro, sobretudo no que diz respeito à aplicação de estratégias de retenção de recursos humanos.

O teste de hipóteses colocados permite-nos confirmar que não é a dimensão da unidade hoteleira nem a taxa de rotação de

<sup>2</sup> Dados do DETEFP agregados pelas autoras.

peçoal que explicam a existência, ou não, de práticas de GRH.

Conclui-se, também, que a realidade hoteleira da região do Porto e Norte de Portugal se caracteriza, principalmente, por um pensamento de curto prazo, uma lógica de acção sobretudo reactiva.

#### Bibliografia

- Boella, M. J., 1992, *Human Resource Management in the hospitality Industry*, 5th ed., Great Britain, Stanley Thornes Ltd..
- Câmara, Pedro Bettencourt, Guerra Paulo B., Rodrigues, Joaquim V., 1997, *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa, Publicações D. Quixote.
- Cline, Roger S., Rach, Lalia, Landry, James A., Davidson, Lynne, 1997, *Hospitality 2000 The People*, New York, Arthur Andersen (Ed.).
- Delfim, Luis, Terrasêca, Rui, 1998, *O Norte de Portugal turístico: 1991-1995 Estatísticas e Estudos Regionais – Região Norte*, Jan-Abr, n.º 16, Instituto Nacional de Estatística (Ed.), pp. 19-34.
- Denvir, Ann, McMahon, Frank, 1992, *Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures*, in *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11, n.º 2, pp. 143-154.
- Ghiselli, Richard F., La Lopa, Joseph, M., Bai, Billy, 2001, *Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers*, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, n.º 2, April, pp. 28-37.
- Hinkin, Timothy R., Tracey, Bruce J., 2000, *The cost of turnover – putting a price on the learning curve*, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, n.º 3, June, pp. 14-21.
- Hom, Peter W., Griffeth, Roger W., 1995, *Employee turnover*, Ohio, South-Western College Publishing.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP), 2001a, *Emprego Estruturado Outubro de 2001*, Coleção Estatísticas, Lisboa.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP), 2002, *Emprego Estruturado Janeiro de 2002*, Coleção Estatísticas, Lisboa.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP), 2001b., *Emprego Estruturado Abril de 2001*, Coleção Estatísticas, Lisboa.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional (DETEFP), 2001c, *Emprego Estruturado Julho de 2001*, Coleção Estatísticas, Lisboa.
- Pavesic, David, Brymer, Robert A., 1990, *Job satisfaction: what's happening to the young managers?*, in *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 30, n.º 4, February, pp. 90-96.
- Pestana, Maria Helena, Gageiro, João Nunes, 2000, *Análise de dados para Ciências Sociais (2ªEd.)*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Riley, Michael, 1991, *Human resource management: a guide to personnel management in the hotel and catering industry*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Rogers, Anthea, Slinn, Judy, 1993, *Tourism: management of facilities*, London, Longman Group UK Limited.
- Wood, Roy C., 1992, *Working in Hotels and Catering*, London, Routledge.
- Woods, Robert, H., 1997, *Managing Hospitality Human Resources*, 2nd Ed., USA; Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.