

**A ROTAÇÃO DE PESSOAL E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA  
HOTELARIA: O CASO DA REGIÃO DO PORTO E NORTE DE PORTUGAL**

**Catarina Antónia Martins**  
**Instituto Politécnico de Bragança**  
**Quinta de Santa Apolónia**  
**5300 Bragança**  
**([catarina@ipb.pt](mailto:catarina@ipb.pt))**

**Carolina Feliciano Machado**  
**Universidade do Minho**  
**Escola de Economia e Gestão**  
**Campus Universitário de Gualtar**  
**Gualtar – 4700 Braga – Portugal**  
**([carolina@eeg.uminho.pt](mailto:carolina@eeg.uminho.pt))**

Publicado em Revista Turismo & Desenvolvimento Vol. II N°2, 2005

# A ROTAÇÃO DE PESSOAL E A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA: O CASO DA REGIÃO DO PORTO E NORTE DE PORTUGAL

## **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.

## **I. INTRODUÇÃO**

A indústria turística, tal como outras indústrias de serviços, está sobretudo baseada 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 a conseqüente 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 conseqüências malélicas que a rotatividade aporta às organizações. 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.

## **II. 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 causas internas à organização (condições vigentes na organização) e não causas externas (economia, concorrência). Refere, ainda, que no geral os diversos autores identificam três categorias principais de causas: baixas remunerações; práticas de recrutamento inadequadas ou inexistentes; 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 muitas vezes desagradáveis; as remunerações são baixas para um tipo de funções que envolve uma interacção intensa com os clientes. A acrescentar a estas refere-se 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 para as organizações, da rotação de pessoal, apontando consequências positivas e negativas. As consequências negativas situam-se aos 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, 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 oportunidades 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 em 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 pessoal 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.

### **III. 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).

#### **IV. 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 no 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 interrelacionados com a estratégia geral de negócio*, grande parte dos hoteleiros afirma que *estão interrelacionados* (46%) ou *totalmente interrelacionados* (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 de longo prazo as *peessoas* 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 pela Tabela I.

**Tabela I - 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)**

<i>Variáveis de negócio</i>	<i>Valor absoluto</i>	<i>%</i>
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 dos programas de envolvimento de colaboradores. 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 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 tem 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 da Tabela II.

**Tabela II - 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)**

<i>Aspectos</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>%</i>
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 avaliar esta questão, foi pedido aos inquiridos que avaliassem algumas estratégias de retenção, no que diz respeito à sua eficácia futura esperada. A Tabela III permite-nos avaliar de forma concreta as respostas obtidas.

**Tabela III – 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)**

<i>Estratégias de retenção</i>	<i>Pouca eficácia</i>	<i>Eficácia moderada</i>	<i>Muita eficácia</i>
	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

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 sendo mais eficazes. A importância dada à melhoria das condições de trabalho e às estratégias de retenção, em geral apontadas, demonstra a consciência da importância 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* (Tabela II), o que não deixa de ser algo contraditório. Por outro lado, há a consciência que o sector hoteleiro é pouco competitivo em termos de remunerações, comparativamente com outros sectores, e daí a importância dada 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* (Tabela IV).

**Tabela IV – 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)**

<i>Estratégias de diminuição da rotação de pessoal</i>	<i>Pouca eficácia</i>	<i>Eficácia moderada</i>	<i>Muita eficácia</i>
	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 (Tabela III), agora 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 da Tabela IV 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 estratégias 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, suportam a tão necessária re-examinação dos processos de trabalho (Cline et al., 1997).

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

<i>Programas de desenvolvimento de RH</i>	<i>Actualmente</i>	<i>No futuro</i>
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

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.

### **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 (Tabela VI) 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.

**Tabela VI – 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)**

<i>Factores que mais contribuem para a rotatividade</i>	<i>Valor Absoluto</i>	<i>%</i>
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

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 tem 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.

## V. TESTE DE HIPÓTESES

No sentido de testar a Hipótese 1 e a Hipótese 2 estabelecemos algumas hipóteses operacionais onde se assume como variável 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 onde a variável dependente é o *número de quartos* e onde 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 interrelacionam 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 variação nas variáveis definidas se deve à dimensão da unidade hoteleira e, como tal, rejeitamos a Hipótese1.

### **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 os hoteleiros questionados 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% referiram 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

---

<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.

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 nacional – 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, este valor mostra que esta região contribui significativamente para a rotatividade nacional no âmbito da actividade 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 (ex. 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 por que 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 a independente 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 interrelacionam as práticas de gestão de recursos humanos, as políticas e os procedimentos da organização com a estratégia geral de negócio; a evolução da*

---

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

*“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*, novamente notamos 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.

## **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. 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 lado 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 das hipóteses colocadas permite-nos confirmar que não é a dimensão da unidade hoteleira nem a taxa de rotação de pessoal 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 é, sobretudo, caracterizada 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° 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.

## **Nota Biográfica**

### ***Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado***

Graduate in Management by University of Minho (1989). Master in Management by Superior Institute of Economics and Management of Technical University of Lisbon (1994). PhD in Management Sciences, specialisation in Organisation and Management Politics, by University of Minho (1999). Associated Professor at Economics and Management School, University of Minho, where has been teaching, among others, Human Resources Management.

Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado  
Escola de Economia e Gestão  
Universidade do Minho  
Campus Universitário de Gualtar  
Gualtar  
4710 – 340 Braga - Portugal  
Telf.: 351 253 604 560  
Fax: 351 253 284 729  
E-mail: [carolina@eeg.uminho.pt](mailto:carolina@eeg.uminho.pt)

### ***Catarina Antónia Martins***

Graduate in Management and Planning in Tourism - University of Aveiro (1996). Master in Accounting and Management - University of Minho (2003). Lecturer at Superior School of Technology and Management of Mirandela - Polytechnic Institute of Bragança, where among other disciplines teaches Hotel Management.

Catarina Antónia Martins  
Instituto Politécnico de Bragança  
Quinta de Santa Apolónia  
5300 Bragança – Portugal  
Telf.: 351 278 201 340  
Fax: 351 278 265 733  
E-mail: [catarina@ipb.pt](mailto:catarina@ipb.pt)

## **Nota Biográfica**

### ***Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado***

Universidade do Minho - Campus Universitário de Gualtar- Gualtar - 4700 Braga

Licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade do Minho (1989). Mestre em Gestão pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa (1994). Doutoramento em ciências Empresariaias, especialização em Organização e Políticas Empresariaias, pela Universidade do Minho (1999). Professora Auxiliar da Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, onde tem vindo a leccionar, entre outras, Gestão de Recursos Humanos.

Carolina Feliciano de Sá Cunha Machado

Escola de Economia e Gestão

Universidade do Minho

Campus Universitário de Gualtar

Gualtar

4710 – 340 Braga - Portugal

Telf.: 351 253 604 560

Fax: 351 253 284 729

E-mail: [carolina@eeg.uminho.pt](mailto:carolina@eeg.uminho.pt)

### ***Catarina Antónia Martins***

Instituto Politécnico de Bragança - Quinta de Santa Apolónia - 5300 Bragança

Licenciada em Gestão e Planeamento em Turismo pela Universidade de Aveiro (1996).

Mestre em Contabilidade e Administração pela Universidade do Minho (2003).

Assistente de 1º Triénio na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela do

Instituto Politécnico de Bragança onde tem vindo a leccionar, entre outras, Gestão

Hoteleira.

Catarina Antónia Martins

Instituto Politécnico de Bragança

Quinta de Santa Apolónia

5300 Bragança – Portugal

Telf.: 351 278 201 340

Fax: 351 278 265 733

E-mail: [catarina@ipb.pt](mailto:catarina@ipb.pt)