

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Marli Isabel Dias Cunha

A rotatividade de pessoas em Unidades Hoteleiras: O papel das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

2016

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Marli Isabel Dias Cunha

**A ROTATIVIDADE DE PESSOAS EM UNIDADES HOTELEIRAS: O PAPEL DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS

Orientação: Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins
Co-orientação: Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Porto, 2016

Marli Isabel Dias Cunha

**A ROTATIVIDADE DE PESSOAS EM UNIDADES HOTELEIRAS: O PAPEL DAS
PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE
RECURSOS HUMANOS

Membros do Júri

Presidente

Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Susana Sofia Silva

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Ana Teresa Ferreira de Oliveira
Universidade Portucalense

Porto, 2016

AGRADECIMENTOS

Um especial agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Dora Martins, assim como à minha co-orientadora Professora Doutora Susana Silva, cujos conhecimentos, experiência e sabedoria, todo o apoio, dedicação e paciência, foram fundamentais para que conseguisse concluir este trabalho com sucesso.

Ao meu superior hierárquico do Centro Hospitalar do Porto, Doutor Paulo Castanheira da Silva, por toda a compreensão, pelo apoio e pela transmissão de muito do conhecimento que detenho hoje.

Ao Centro Hospitalar do Porto, entidade na qual exerço funções, concretamente ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos por, em momento algum, ter limitado o meu percurso durante estes treze meses de trabalho. Agradeço ainda ao Departamento de Formação e Investigação deste Centro Hospitalar, a bolsa de investigação que me foi atribuída aquando o ingresso neste curso de Mestrado.

A todas as Unidades Hoteleiras intervenientes neste estudo de investigação, aos Gestores de Recursos Humanos que aceitaram de forma entusiástica e pertinente participar e contribuir para que este estudo fosse possível.

À minha família, pelas palavras certas nos momentos certos, sendo uma vez mais, o pilar da minha vida e daquilo que sou hoje.

Aos meus amigos, com quem sempre pude contar e que acompanharam bem de perto e de forma incansável este meu percurso.

A Deus, por me mostrar que era possível chegar ao fim.

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras.....	vii
Abreviaturas	viii
Resumo.....	ix
Abstract.....	xi
Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	3
1.1. Rotatividade de Pessoas.....	3
1.1.1. Causas da Rotatividade de Pessoas	4
1.1.2. Consequências da Rotatividade de Pessoas	7
1.2. Rotatividade no Setor Hoteleiro	9
1.2.1. Uma perspetiva histórica	9
1.2.2. Rotatividade no Setor Hoteleiro em Portugal.....	13
1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos relacionadas com a Rotatividade de Pessoas.....	21
Capítulo II – Metodologia de Estudo	26
2.1. A Opção Metodológica	26
2.2. Técnica de recolha de dados	28
2.3. Procedimento	29
2.4. Participantes do Estudo	31
Capítulo III – Apresentação dos Resultados	34
3.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	35
3.2. Papel da Gestão de Recursos Humanos	39
3.3. Causas de rotatividade.....	42
3.4. Tendências de rotatividade	45
3.5. Futuro da Gestão de Recursos Humanos na hotelaria	46
3.6. Evolução da rotatividade.....	47
Capítulo IV - Discussão e Conclusão dos Resultados.....	51
4.1. Discussão dos Resultados	51
4.2. Considerações Finais.....	54
4.3. Limitações e sugestões de pesquisa futura	57

Referências bibliográficas.....	59
Anexos.....	70
Anexo A - Questionário Sócio Demográfico.....	71
Anexo B - Guião de Entrevista Semiestruturada	72
Anexo C - Consentimento Informado para a Entrevista.....	74

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Número e tipo de estabelecimentos hoteleiros por localização geográfica – 2008	14
Tabela 2 - Número e tipo de estabelecimentos hoteleiros por localização geográfica – 2014	15
Tabela 3 - Nº de trabalhadores por conta de outrem segundo o setor de atividade e tipo de contrato de trabalho - 2014	16
Tabela 4 - Nº de trabalhadores por setor de atividade (2011 – 2014).....	18
Tabela 5 - Nº de trabalhadores segundo o setor de atividade, por regime de duração do trabalho - 2014.....	19
Tabela 6 - Nº de trabalhadores segundo o setor de atividade, por antiguidade no emprego atual - 2014	20
Tabela 7 - Caracterização dos entrevistados.....	32
Tabela 8 - Resultados obtidos.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Unidade Hoteleira A: Índice de rotatividade anual	48
Figura 2 - Unidade Hoteleira D: Índice de rotatividade anual	49

ABREVIATURAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

UH – Unidade Hoteleira

INE – Instituto Nacional de Estatística

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

CAE-Rev. 3 - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas

RESUMO

A prestação de serviços é o fundamento do setor hoteleiro. Este setor vive sobretudo de mão-de-obra intensiva, da prestação de serviços, nos quais a interação com o cliente assume um papel fundamental. Porém, é um setor de atividade que enfrenta o problema de assegurar uma performance superior por parte dos seus RH, muitas vezes recrutados exclusivamente para períodos sazonais. Geralmente, os RH deste setor são mal pagos e sujeitos a uma elevada taxa de rotatividade (Rogers & Slinn, 1993).

A excelência na qualidade do serviço, vista como fonte de vantagem competitiva, depende do desenvolvimento de efetivas e de eficientes práticas de Gestão de Recursos Humanos, procurando um cada vez maior comprometimento com os objetivos da organização. Neste sentido, cabe à Gestão de Recursos Humanos planear, organizar, desenvolver, coordenar e controlar um conjunto de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente e eficaz de todos aqueles que colaboram com a organização.

Com este estudo pretende-se compreender a rotatividade de pessoas nas Unidades Hoteleiras do Grande Porto, procurando (1) conhecer as suas causas, (2) explorar as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas por UH do grande Porto e (3) explorar a influência que as mesmas possam exercer na rotatividade de pessoas. Este trabalho visa, ainda, (4) perceber a perspetiva dos gestores de recursos humanos para esta temática e (5) perceber em que medida consideram ser um fator essencial para o sucesso organizacional.

No presente estudo é apresentada uma breve caracterização das unidades hoteleiras da nossa amostra, a caracterização das práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas por cada unidade hoteleira e o papel da Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento dessas práticas. Os resultados deste trabalho permitiram aferir as principais causas e tendências de rotatividade, assim como, conhecer a perceção dos responsáveis pelas funções de RH, relativamente ao futuro da Gestão de Recursos Humanos na hotelaria.

A uma amostra de 9 unidades hoteleiras foi realizada uma entrevista semiestruturada que permitiu concluir que (1) as principais causas de rotatividade são *novas oportunidades de progressão de carreira* e a *conjuntura económica*; (2) as

práticas mais desenvolvidas são o *recrutamento & seleção*, a *participação e envolvimento dos trabalhadores* e o *plano de formação*; (3) todos os participantes consideram que a Gestão de Recursos Humanos tem impacto na rotatividade de pessoas; (4) os elevados níveis de rotatividade na hotelaria tendem a manter-se; (5) a gestão de recursos humanos tende a ser, cada vez mais, uma gestão estratégica.

Palavras-chave: Rotatividade de Pessoas, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Unidades Hoteleiras, Gestores de Recursos Humanos, Grande Porto

ABSTRACT

The provision of services is the foundation of the hospitality industry. This sector lives mainly in labor intensive hand, the provision of services in which the customer interaction plays a key role. However, it is an industry that is facing the problem of ensuring superior performance on the part of their HR often exclusively recruited for seasonal periods. Generally, the HR in this sector are poorly paid and subject to a high rate of turnover (Rogers & Slinn, 1993).

The excellence in quality of service, seen as source of competitive advantage depends on the development of effective and efficient HRM practices, seeking an ever greater commitment to the organization's objectives. In this sense, it is the HRM plan, organize, develop, coordinate and control a set of techniques to promote the efficient and effective performance of all those who collaborate with the organization.

This study aims to explore the practices of Human Resources Management developed by Hotel Units of Oporto, seeking to explore (1) the influence they can exert on the turnover of people, (2) understand the same turnover and (3) meet its causes. This work is also intended to (4) perceive the sensitivity of HR managers to this issue and (5) realize to what extent they consider to be a key factor in organizational success.

In the present study is presented a brief characterization of the hotels units in our sample, the characterization of HRM practices developed by each hotel and the role of HRM in the development of these practices. The results of this study allowed assessing the main causes and turnover trends, as well as know the perception of those responsible for HR functions, for the future of HRM in the hospitality industry.

A sample of 9 hotel units have been semi-structured interviewed and we have concluded that (1) the most developed practices are the *recruitment & selection, participation and involvement of employees, retention of staff* and the *training plan*; (2) all participants consider that HRM has an impact on turnover of people (3) the main causes of turnover are new opportunities for career progression and the economic situation; (4) turnover levels in hotels tend to remain; (5) the management of human resources tends to be increasingly strategic management.

Keywords: Turnover, Human Resources Management Practices, Hospitality Units, Human Resource Managers

INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro é um setor que vive da prestação de serviços e, conseqüentemente, no qual há um importante envolvimento de cada colaborador na oferta do “produto final” ao cliente. Por esta razão, torna-se imprescindível haver um foco por parte dos gestores no capital humano detido por cada organização, em particular na qualidade do serviço prestado e nas taxas de rotatividade dos seus colaboradores. Neste contexto, torna-se clara a relevância de estudos que visem auxiliar gestores de Recursos Humanos a refletirem sobre decisões estratégicas, com o objectivo de ajudar o setor hoteleiro a ser mais competitivo e eficaz.

Se, por um lado, o número de novos contratos tem crescido, também tem ocorrido, por outro lado, o fim de numerosas relações laborais. Este fluxo de pessoas assume um grande impacto nas organizações, na medida em que influencia a dinâmica das mesmas (Chiavenato, 2010). Neste sentido, a elevada rotatividade pode ter impacto na produção, no relacionamento interpessoal e no clima organizacional (Mobley, 1992). De acordo com este autor, (Mobley, 1992), empresas de sucesso apresentam práticas de recrutamento, retenção e motivação adequadas à sua estratégia de negócio, gerando níveis de rentabilidade elevados o que, conseqüentemente, permite adotar políticas salariais atrativas.

Uma abundante rotatividade de pessoas, e todos os processos que essa mesma rotatividade impõe, nomeadamente o processo de seleção de novos colaboradores, os níveis baixos de produtividade por parte do novo colaborador na fase de integração e adaptação ao novo posto de trabalho, tornam-se dispendioso para as organizações (Martins, 2006). Todavia, Martins (2006) acredita na existência de um “circulo virtuoso”, no qual é possível criar empresas prósperas e, conseqüentemente, trabalhadores motivados, através de boas práticas de recursos humanos e possível ajustamento das mesmas. Assim, importa que as empresas conheçam os seus níveis de rotatividade, de modo a conseguirem ajustar as práticas de Recursos Humanos a essa realidade.

São objetivos primordiais deste estudo, (1) compreender a rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras (UH) do Grande Porto, (2) conhecer as causas dessa rotatividade; (3) explorar as práticas de Recursos Humanos na prevenção da

rotatividade de pessoas, (4) compreender em que medida, a rotatividade de pessoas, afeta as UH do Grande Porto.

Neste estudo, procurar-se-á direcionar a análise a unidades hoteleiras com diferentes tipos de segmentação de público-alvo, na medida em que as estratégias traçadas dependem muito das preferências e peculiaridades dos seus potenciais clientes. Assim, uma UH de negócios apresenta períodos sazonais diferentes das UH de família ou de lazer. Estas oscilações na procura podem dar origem a variações na oferta, especificamente no caso do emprego, a novas contratações na época alta ou a despedimentos na época baixa. De acordo com o estudo de Diniz (2015) sobre “os efeitos da sazonalidade da atividade turística na gestão de recursos humanos no setor hoteleiro”, a sazonalidade está relacionada com a flexibilidade laboral.

Medlik e Ingram (2002) consideram que o maior desafio do setor hoteleiro é manter e desenvolver os colaboradores. De acordo com estes autores, a gestão está cada vez mais consciente de que os seus colaboradores são a base para o sucesso organizacional. Paralelamente, segundo Rodriguez (2002) gerir a motivação do profissional do setor hoteleiro, assume um papel fundamental por parte da gestão. A saída de um colaborador, em organizações hoteleiras, provoca desequilíbrio nas operações, gera custos financeiros, perda de tempo e de recursos originando, conseqüentemente, novas admissões e novas saídas (Martins, 2007)

Para uma melhor compreensão da rotatividade de pessoas nas UH, importa compreender especificamente se os picos de sazonalidade influenciam o aumento das taxas de rotatividade de pessoas nessas unidades em estudo.

No capítulo seguinte é apresentada a revisão de literatura no âmbito da rotatividade de pessoas, especificamente no setor hoteleiro. Segue-se uma exposição do papel da gestão de recursos humanos neste setor. No capítulo II é explorada a metodologia deste estudo seguindo-se, no capítulo III, a apresentação dos principais resultados. Finalmente, no capítulo IV são discutidos os resultados obtidos e são apresentadas as principais conclusões, contributos, limitações e pistas de investigação futura.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. ROTATIVIDADE DE PESSOAS

Rotatividade provém do termo inglês “turnover”, que caracteriza o movimento de entradas e saídas, admissões e abandono de profissionais de uma dada organização, num determinado período. A saída de trabalhadores pode ser espontânea ou provocada pelas organizações (POMI,2005).

Segundo Woods (1997) torna-se essencial distinguir entre término de emprego voluntário e término de emprego involuntário. O término de emprego involuntário surge quando é de iniciativa da entidade empregadora a decisão de despedir o colaborador. Tem como principais causas, (1) a falta de competências de um colaborador para o desempenho da função, (2) o absentismo, (3) a desobediência, (4) a falta de pontualidade, ou (5) a própria personalidade do indivíduo. Boella (1992) defende que, nestes casos, antes do despedimento, deviam ser estudadas formas de corrigir estes fatores. Por outro lado, o término voluntário do emprego, surge quando um colaborador tem oportunidade de aceitar outro emprego que lhe ofereça condições mais atrativas. Depreende-se que, não sendo estes colaboradores dispensados pela entidade empregadora, a organização esteja perante uma potencial perda de colaboradores que gostaria de manter na organização (Boella,1992).

Chiavenato (2010) defende que a rotatividade de pessoas influencia consideravelmente a dinâmica organizacional e, conseqüentemente, os processos e os resultados organizacionais. Por outro lado, para Mobley (1992), uma organização saudável é aquela que consegue manter o equilíbrio de entradas e saídas de colaboradores, evitando oscilações na rotatividade. Na visão deste autor, uma organização com baixo índice de rotatividade, é uma organização estagnada que, impedindo a entrada de novas pessoas impede, conseqüentemente, a entrada de novos talentos e conhecimento.

Segundo Santana (1996), a rotatividade é uma escolha variável das organizações, entre funcionários e os seus salários, benefícios e condições de trabalho, não existindo um índice de rotatividade adequado.

Rocha e Neto (1997) realizaram um estudo com trabalhadores de um Centro comercial em Florianópolis e concluíram que na praça de alimentação, a rotatividade de pessoas é maior do que noutros setores. Os mesmos autores (Rocha e Neto, 1997) sugerem que há práticas de Gestão de Recursos Humanos que podem influenciar a rotatividade. Concretamente, confirmaram que no setor da restauração, o recrutamento, a selecção e a formação são feitos de forma informal, isto é, a principal fonte de recrutamento é a indicação de candidatos pelos próprios funcionários; a formação ao novo colaborador decorre no dia-a-dia de trabalho; o que compromete a eficácia do processo na medida em que reduz a possibilidade de recrutar outros candidatos com mais competências. Neste contexto, salienta-se a falta de formação e planos de motivação para os colaboradores. A alta rotatividade também poderá estar fortemente relacionada com a falta de acompanhamento e avaliação dos colaboradores de uma dada organização (Rocha; Neto, 1997).

Neste contexto, importa conhecer toda a envolvente e detetar as causas que levam à rotatividade de pessoas, visando evitar custos (tangíveis e intangíveis) e desgaste nas organizações (Mobley, 1992). De acordo com Mobley (1992), as organizações competitivas não dispensam uma gestão eficaz da rotatividade de pessoas. Bancaleiro (2007) reforça o argumento de que a taxa de rotatividade, pelos impactos consequentes da saída de colaboradores, constitui um dos indicadores de eficiência da Gestão de Recursos Humanos mais importantes.

Simultaneamente, outros autores (e.g. Harris & Ogbonna, 2001; Stavrou & Brewster, 2005), com base em evidência empírica, defendem que a performance e os resultados organizacionais são fortemente influenciados pela existência de práticas de Gestão de Recursos Humanos, aplicadas em conformidade com a estratégia organizacional, sobretudo quando evitam a rotatividade de colaboradores.

1.1.1. CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS

Segundo Pomi (2005), a rotatividade pode estar relacionada com os processos da Gestão de Recursos Humanos, com a falta de critérios de avaliação da qualidade e serviços deste setor, nomeadamente: falhas na contratação; défice de acompanhamento durante o processo de integração e aculturação dos novos colaboradores; falta de conhecimento e encaminhamento quanto às insatisfações

com os seus líderes; escassa oferta de formação; falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos.

Chiavenato (1995) defende que as causas da rotatividade podem estar relacionadas com (1) a política salarial e de benefícios adotada em cada organização, (2) as oportunidades de progressão de carreira oferecidas, (3) o tipo de supervisão e política disciplinar ou (4) com as condições físicas e ambientais de trabalho.

Santana (1996) acrescenta que as características do trabalho são um fator indicativo da satisfação do trabalhador, o que por sua vez, reduz as taxas de absentismo e rotatividade, influencia a produtividade, a motivação e o desempenho dos trabalhadores.

Segundo Cline et al. (1997), a eficácia motivacional pode ser transmitida aos colaboradores através de recompensas significativas, sendo assim essencial que os incentivos sejam definidos, visando assegurar que a relação entre o esforço do colaborador e a recompensa baseada no incentivo, seja direta, clara e compreendida por todos. Estes autores defendem que programas de incentivos bem organizados podem criar um sentimento de pertença e de responsabilidade no seio das organizações. Brannick (1999) e Epstein (1999) consideram que formações inadequadas, a falta de incentivos, as políticas organizacionais e o tipo de relação entre o colaborador e a cultura da organização podem constituir, também, causas da rotatividade de pessoas.

No que respeita à relação entre a política salarial e a rotatividade de trabalhadores, as recompensas monetárias nem sempre são as mais motivadoras. Por sua vez, as recompensas como *reconhecimento público* e as *oportunidades de formação académica*, entre outras, terão muitas vezes maior impacto na motivação (Rogers e Slinn, 1993; Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997).

Martins e Machado (2005) consideram que melhores oportunidades de emprego podem ser outro fator determinante da rotatividade. Assim, salienta-se a importância da *melhoria do ambiente de trabalho* como estratégia de diminuição da rotação de pessoal (Martins & Machado, 2005).

Para Ghiselli et al. (2001) importa, ainda, distinguir a rotatividade de pessoal ao nível da gestão e ao nível operacional. A rotatividade ao nível da gestão é influenciada, inevitavelmente, pela satisfação no trabalho, a capacidade de desempenho da função, satisfação pessoal, a oportunidade de progressão de

carreira, as práticas e políticas da empresa, as remunerações, a criatividade, a segurança, e as próprias condições de trabalho. Salientam que a idade poderá, também, influenciar a rotatividade, verificando-se uma maior taxa de rotatividade em colaboradores mais jovens.

Num outro estudo, Ghiselli et al. (2001), envolvendo empresas ligadas ao setor da restauração na hotelaria, inquiriram os vários diretores de diferentes UH e verificaram que o setor está a perder os seus colaboradores à medida que envelhecem, perdendo Know-how. Segundo estes autores, a maior parte dos inquiridos mostra-se descontente com as condições de trabalho apesar de acharem que eram bons no desempenho da função. É possível que este descontentamento possa estar relacionado com as características do setor, nomeadamente o número excessivo de horas de trabalho, trabalho por turnos, o que poderá originar inconvenientes na vida pessoal de cada um.

A literatura (Boella, 1992; Chen, 2011; Dialamícuá, 2014) sugere, assim, que a rotatividade de pessoas no setor hoteleiro é explicada pelas baixas remunerações comparativamente com outras áreas de atividade, piores condições de trabalho (maior número de turnos de trabalho), distribuição desajustada da quantidade de trabalho, práticas de recrutamento, seleção, integração a carecer de reajustes e escassa qualidade da gestão e supervisão.

Martins e Machado (2005), num estudo realizado na Região do Porto e Norte de Portugal, afirmam que os responsáveis de UH não têm ainda consciência que não é apenas o nível remuneratório que retém os colaboradores. 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.

Hinkin e Tracey (2000) relacionam a elevada rotatividade com a escassa supervisão dos colaboradores, uma vez que não lhes é dada responsabilidade e autoridade no desempenho das suas funções, das suas tarefas, sendo estas repetitivas e, muitas vezes, em condições de trabalho pouco favoráveis. Os mesmos autores defendem, ainda, que as remunerações são baixas, considerando a interação colaborador-clientes e salientam o imperfeito cumprimento das práticas de Gestão de Recursos Humanos por parte da generalidade dos responsáveis hoteleiros.

De acordo com Chiavenato (2010), a rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Ao nível das variáveis externas, poderá ser consequência da oferta e procura do mercado de Recursos Humanos, da conjuntura económica ou das oportunidades de emprego no mercado de trabalho. Ao nível interno salientam-se a política salarial e os benefícios oferecidos pela organização, o tipo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, as relações interpessoais, as condições físicas e psicológicas de trabalho, a estrutura e a cultura organizacional.

O aumento da rotatividade de uma dada organização pode ser desencadeado por uma sobrecarga de trabalho, devido a elevadas taxas de absentismo e a um número insuficiente de recursos humanos, gerando a insatisfação dos colaboradores (Silva e Marziale, 2003 e Alves, 1995).

Crawshaw e Game (2015) defendem que pode haver relação entre a rotatividade de pessoas e a perceção e/ou expectativas do colaborador face às oportunidades de progressão ou desenvolvimento interno. No entanto, e em razão inversa, a desconcordância com os valores da organização poderá resultar num aumento dos índices de rotatividade, na medida em que os colaboradores sentem que as suas ambições profissionais não são levadas em conta (Silva, 2001)

1.1.2. CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS

Hom e Griffeth (1995) analisam as consequências da rotatividade de pessoas para as organizações, diferenciando consequências positivas e negativas. Consideram como consequências negativas os custos económicos, tais como: custos administrativos; custos com emprego temporário; horas extraordinárias; custos com o recrutamento e seleção; custos de formação, na medida em que a rotatividade gera perda de receitas com clientes, pois o novo colaborador não tem inicialmente a mesma produtividade que o anterior. Os autores salientam, também, as perdas de produtividade como sendo consequência negativa da rotatividade; a qualidade do serviço passa a ser irregular, originando, por vezes, a perda de oportunidades de negócio, crescente trabalho administrativo e ainda, a própria desmoralização do colaborador.

Hom e Griffeth (1995) denotam, por outro lado, consequências positivas suscitadas pela rotatividade, na medida em que más performances podem constituir uma oportunidade de mudança e introdução de novos conhecimentos e de novas tecnologias e, por vezes, novas oportunidades de negócio. Segundo estes autores, a rotação de pessoas 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.

Deery e Shaw (1997), com base num estudo realizado sobre a rotatividade de pessoal na indústria hoteleira na Austrália, apresentam duas formas de ver a problemática da rotatividade. A primeira como sendo um problema; a segunda como algo inevitável e até necessário e desejável, na medida em que a mobilidade permite a obtenção de novos conhecimentos e competências.

Considerando que no setor hoteleiro, a interação entre o colaborador e o cliente determina a qualidade do serviço prestado, poderá o sucesso da organização como um todo, ser ameaçado (Denvir & McMahon, 1992; Santos, 2013).

As organizações com melhores práticas de recrutamento retêm mais colaboradores (Mark & Kay, 2002), isto é, um recrutamento inadequado, influencia a rotatividade que, por sua vez, origina mais despesas para as organizações. No entanto, segundo McGunnigle e Jameson (2000), uma indústria onde ainda há níveis excepcionais de rotatividade de pessoas e onde se gastam somas extraordinárias em recrutamento e seleção, há ainda um longo percurso a percorrer antes de se poder concluir que existe uma cultura de compromisso e que é praticada uma efetiva Gestão de Recursos Humanos.

Um alto índice de rotatividade remete-nos para uma perda de produtividade, lucro e saúde organizacional, afetando a motivação dos colaboradores e o comprometimento destes com a organização. Por sua vez, a alta rotatividade, tende a gerar mais absentismo, podendo interferir com a credibilidade da organização na sua relação com os seus clientes (Pomi, 2005).

1.2. ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO

1.2.1. UMA PERSPETIVA HISTÓRICA

O Turismo contribui vivamente para impulsionar a economia mundial. É um setor visto como gerador de receitas, influenciando positivamente a balança comercial. (Buhler, 2009). O Site oficial da OMT, em 2012, revela que o turismo contribui em 5% para a atividade económica mundial e em cerca de 7 % para o emprego mundial.

De acordo com Andrade (2000), o setor hoteleiro é uma das atividades económicas em maior crescimento do mundo e surge como um subsistema do turismo, na medida em que acompanha o crescimento deste. Keller (2000) acrescenta que “a hotelaria é, em todo o mundo, a coluna vertebral do turismo”. Isto é, o Turismo é “um fenómeno que ocorre quando um ou mais indivíduos se trasladam a um ou mais locais diferentes de sua residência habitual por um período superior a 24 horas e inferior a 180 dias, sem participar nos mercados de trabalho e capital dos locais visitados” (Oliveira,1998).

Em meados do século XIX, com a revolução industrial, o capitalismo, as facilidades de locomoção (máquina a vapor), a produção, fluxos organizados por ferrovias e também as reservas e o voucher hoteleiro, o setor hoteleiro é impulsionado, assistindo-se a uma multiplicação do número de alojamentos.

Em 1870 foi criado o conselho internacional de hoteleiros, determinado por estatutos e um código de ética, visando a profissionalização e um cada vez maior lucro do setor. Ainda no final do século XIX verifica-se uma acentuada evolução do setor, influenciada pelo aumento das viagens de grupo, desenvolvimento dos meios de transporte, aumento do poder de aquisição, a energia elétrica, os elevadores e a iluminação das instalações.

De acordo com Rejowski (2002, p.62) “o maior destaque reside, sem dúvida, no desenvolvimento da hotelaria de luxo, em que o principal personagem foi o suíço Cesar Ritz (1850-1918), denominado o pai da hotelaria moderna”. Ritz distinguiu-se através da construção do primeiro hotel em Paris, dotado de sofisticação e conforto, inovando com a criação de casa de banho privativa, investindo na uniformização dos colaboradores e relações públicas. Ritz evidencia-se através da aposta nas instalações, como na qualidade dos serviços prestados.

Porém, as dificuldades económicas enfrentadas pela Europa durante a Grande Guerra (entre os anos 1914 e 1918), determinaram a estagnação do turismo e a destruição de hotéis, transformando-os em hospitais de guerra.

No período pós-guerra (nas décadas de 50 e 60), fruto de investimentos americanos, assiste-se a uma reativação dos fluxos, aumento das viagens aéreas e do número de agências de viagens, aumento da capacidade hoteleira, diversificação da tipologia hoteleira e incorporação dos avanços técnicos. Em 1952 nascem as redes Holiday Inn. Neste período surgem, ainda, os parques de campismo e os bangalôs, emergem as escolas profissionais de hotelaria e as cadeias hoteleiras Sheraton e Hilton (Bulher, 2009)

Nas décadas de 70 e 80 do século passado assiste-se a uma globalização cultural e económica, através da diversificação do produto hoteleiro e da definição de novos segmentos do público-alvo, nomeadamente, turismo de negócio, de lazer, convencional, de saúde, ecológico, entre outros. Verifica-se uma mecanização dos sistemas de contabilidade e controle e passa a haver preocupação com a formação e especialização dos colaboradores. Nestas décadas surgem as redes Marriot, Accor, Intercontinental e Meridién.

Os anos 1990 são marcados pela otimização dos processos de gestão, pela expansão das tipologias hoteleiras, pela certificação ISO, pela preocupação com a qualidade do serviço prestado. Nesta altura, passa a ser feita uma gestão dos preços apresentados de acordo com a sazonalidade e emerge a maior cadeia de hotéis do mundo, a Hospitality Franchise System (Buhler, 2009).

A tendência do turismo nas últimas décadas do sec. XX deve-se à forte envolvência da comunicação dos transportes mundiais, consequentes da internacionalização das economias (Andrade, 2000).

A evolução dos meios de transporte, suscita a necessidade de meios de hospedagem. A hotelaria surge com a necessidade de alojamento por parte dos seres humanos que se deslocavam para locais diferentes da sua residência habitual.

O setor hoteleiro apresenta características organizacionais e de colaboradores díspares, de acordo com o tipo de classificação dos hotéis, tais como a localização, a acessibilidade e meios de transporte, propósito e duração da estadia (negócios, eventos, lazer), serviços disponíveis, tamanho ou número de camas disponíveis, categoria e a administração do hotel - cadeia de hotéis ou propriedade individual (Mullins, 2004)

Os mercados de trabalho do setor hoteleiro são mecanismos considerados imperfeitos, devido à natureza das qualificações exigidas, à sazonalidade e ao regime de trabalho por turnos, horários de trabalho sociais e não sociais, resultando numa fácil transferência de competências entre os vários estabelecimentos hoteleiros, originando elevadas taxas de rotatividade de pessoas. (Martins, 2002)

No setor hoteleiro, a mão-de-obra vive de subjetividade no que respeita à avaliação dos diferentes serviços oferecidos. Assim, nomeadamente o “serviço de acolhimento”, é passível de diferentes opiniões por parte de quem usufrui deste, dependendo dos gostos pessoais de cada um (Riley, 1991). Os serviços são caracterizados como sendo atividades intangíveis, variáveis, inerentes e perecíveis, diferenciando-se através da ação humana.

As peculiares características do setor hoteleiro, exigem práticas eficazes de gestão de recursos humanos. Segundo Choy (1995) e Dialamícuia (2014), o setor hoteleiro é caracterizado como sendo criador de emprego sem valor. A própria sociedade vê o trabalho deste setor como sendo de um *status* inferior, sendo esta depreciação notória logo no processo de recrutamento (Baum, Amoah e Spivack, 1997). Segundo estes autores, a reputação negativa do setor hoteleiro deve-se a fatores históricos e contemporâneos sendo que, oportunidades de desenvolvimento de carreira acabam por influenciar a retenção de colaboradores com potencial.

Deery e Shaw (1997) fizeram um estudo sobre a rotatividade de pessoas no setor hoteleiro na Austrália, e apresentam duas formas de ver as vantagens e desvantagens desta problemática. Para Deery e Shaw (1997), a rotatividade de pessoas pode ser vista como um problema ou mesmo como algo positivo e desejável. Assim, a rotatividade de colaboradores tende a ser vantajosa para estes, na medida em que permite que adquiram conhecimento, competências e até progredam na carreira. Já do ponto de vista organizacional, a rotatividade de pessoas é, geralmente, vista como uma perda.

De acordo com Denvir e McMahon (1992), especificamente no setor hoteleiro, elevadas taxas de rotatividade, tendem a comprometer os *standards* de serviços e a qualidade destes, diminuindo a produtividade e acabando por gerar desmotivação. A equipa de trabalho tende a ficar menos coesa, verifica-se quebra de eficiência, comprometendo a fundamental interação colaborador/cliente e, conseqüentemente, o sucesso organizacional.

Hornsey e Dann (1984), citam Shamir (1978) para defender que o setor hoteleiro vive particularmente do trabalho de equipa, do trabalho interdependente por parte de todos os colaboradores, sendo um fator que acaba por influenciar diretamente o sucesso ou insucesso organizacional.

Davies (2002) explica que, para que seja possível administrar corretamente um estabelecimento hoteleiro, importa compreender as regras das principais áreas de um hotel, nomeadamente a administração, alojamento, alimentos e bebidas, marketing e manutenção.

Shamir (1978) acrescenta que, mediante a heterogeneidade e a imprevisibilidade que caracteriza o setor hoteleiro, cabe à gestão gerir a flexibilidade a nível dos seus recursos humanos, assim como elevar a sua coordenação. Importa à gestão de Recursos Humanos prever e analisar as necessidades, através de um entendimento objetivo do que influencia o número de colaboradores no hotel, capacidade fulcral a deter pelos gestores de Recursos Humanos, visando assim, evitar custos de RH desnecessários.

Cho e Wong (2001), através de um estudo aplicado a gestores de hotéis de Hong Kong, identificaram fatores determináveis da mão-de-obra necessária nas UH, tais como: taxas médias de ocupação, receitas totais, classificação do hotel e *standard* do serviço, taxa de rotatividade de pessoas e produtividade dos colaboradores.

A elevada taxa de rotatividade de pessoas do setor, aliada à exigência implícita da prestação dos serviços dificulta, muitas vezes, o planeamento correto da mão-de-obra necessária nas UH, tornando fulcral uma eficaz organização das funções por parte da gestão.

A indústria hoteleira é ainda caracterizada pelo regime de trabalho temporário, regime pelo qual não são celebrados contratos permanentes ou sem termo, dando resposta a épocas sazonais que afetam o setor (Tregaskis, 1997).

Ora, de acordo com Camisón & Monfort-Mir (2012), a imagem negativa que caracteriza o setor surge como uma barreira à retenção de pessoal qualificado. Nessa medida, os colaboradores veem o setor como uma oportunidade de emprego temporária, viável somente enquanto não surge uma oportunidade de emprego melhor.

Neste sentido, Chung (2000) ressalva que a desmotivação e a falta de satisfação no trabalho no setor hoteleiro, não só afeta a mão-de-obra como também

os próprios recém-gestores. Estes reúnem esforços para obter formação de nível superior, acabando por se dececionarem perante uma profissão exigente no que concerne a horários e horas de trabalho, acabando até por se sentirem explorados, comparativamente com outros setores.

Assim, no sentido de manter colaboradores detentores de talento, por um maior período de tempo, Lashley & Lee-Ross (2003) salientam que importa à gestão de Recursos Humanos identificar quais as motivações de cada colaborador, entender os seus comportamentos e atitudes.

A complexidade e diversidade de funções inerentes ao setor hoteleiro requer que a sua gestão, seja portadora de um vasto conhecimento, visando um eficaz cumprimento dos objetivos traçados (Campos e Gonçalves, 1998).

1.2.2. ROTATIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO EM PORTUGAL

É particularmente na década de 60 do século passado que se assiste, em Portugal, ao desenvolvimento do turismo, com maior incidência nas termas do interior e no litoral algarvio. Silva Lopes (1996) refere que, a partir da década de 60, Portugal beneficiou do aumento significativo de entrada de estrangeiros, oriundos de países mais industrializados, e conseqüente acolhimento destes, justificando o aumento para os 4 milhões registados em 1973, de 353 mil entradas em 1960.

Após o 25 de abril, em 1974, assiste-se a uma queda do setor do turismo em Portugal. No início dos anos 80 regista-se novamente um crescimento do número de turistas que entram no país, estimulando a aposta de Portugal no setor. Portugal inicia uma recuperação e mantém um crescimento contínuo do número de entradas de turistas, chegando a alcançar 27 milhões de turistas em 1999.

Esta acentuada evolução do turismo no país, justifica o facto de este ser visto, nos últimos anos, como uma das principais realidades económicas. (Pinto, 2008).

Ora, o setor hoteleiro assume relevante importância e relaciona-se diretamente com a atividade turística. O desenvolvimento turístico não dispensa o alojamento, sendo que a qualidade deste, tem influência na imagem com que os turistas ficam relativamente a um determinado destino.

Em Portugal, segundo informação do Instituto Nacional de Estatística (2008), o número de estabelecimentos hoteleiros tem vindo a aumentar significativamente

nos últimos anos, o que revela que este aumento acompanha o aumento da atividade turística no país (tabela 1). Verifica-se um crescimento de 2041 estabelecimentos hoteleiros em 2008, para 3578 estabelecimentos no ano de 2014 (tabela 2).

As pensões são, em 2008, o segmento hoteleiro mais visível, com 847 pensões em todo território Português. Este número tem vindo a diminuir consideravelmente nos últimos anos, passando para 448 pensões em 2014. Contrariamente, no que respeita aos hotéis, verifica-se um acentuado aumento, passando de 659 em 2008, para 1121 hotéis em 2014 (INE, 2014).

A informação do INE revela ainda que as pousadas e as estalagens tendem a diminuir ao longo dos anos, verificando-se uma maior aposta em motéis e aldeamentos turísticos.

Tabela 1 - Número e tipo de estabelecimentos hoteleiros por localização geográfica – 2008

Localização geográfica (NUTS-2002)	Nº de Estabelecimentos Hoteleiros (Série 2002-2008) por tipo e por localização geográfica (NUTS - 2002)								
	Período de referência dos dados								
	2008								
	Tipo (estabelecimento hoteleiro)								
	Nº Total	Nº Hotéis	Nº Pensões	Nº Estalagens	Nº Pousadas	Nº Motéis	Nº Hotéis-apartamentos	Nº Aldeamentos turísticos	Nº Apartamentos turísticos
Portugal	2041	659	847	100	42	22	132	33	206
Continente	1765	567	770	74	39	22	91	32	170
Açores	83	37	26	2	2	0	7	0	9
Madeira	193	55	51	24	1	0	34	1	27

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2008)

No que respeita especificamente aos arquipélagos da Madeira e dos Açores, evidencia-se o crescimento do número de hotéis, a diminuição do número de pensões, não esquecendo que integram ainda o “Nº Total” (para além dos estabelecimentos hoteleiros), o turismo em espaço rural e novas unidades de

alojamento local, o que justifica a discrepância de valores entre a coluna “Nº Total” e o somatório das colunas restantes.

Tabela 2 - Número e tipo de estabelecimentos hoteleiros por localização geográfica – 2014

Localização geográfica (NUTS-2013)	Nº de Estabelecimentos Hoteleiros por tipo e por localização geográfica (NUTS - 2013)								
	Período de referência dos dados								
	2014								
	Tipo (estabelecimento hoteleiro)								
	Nº Total	Nº Hotéis	Nº Pensões	Nº Estalagens	Nº Pousadas	Nº Motéis	Nº Hotéis-apartamentos	Nº Aldeamentos turísticos	Nº Apartamentos turísticos
Portugal	3578	1121	448	41	35	10	145	46	195
Continente	3059	983	422	23	32	10	109	45	175
Açores	163	66	0	0	2	0	3	0	11
Madeira	356	72	26	18	1	0	33	1	9

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2014)

Por influência da situação económica internacional, o mercado de trabalho nacional tem assumido uma reestruturação, visando atingir maior competitividade e produtividade, suscitando novas formas de contatos de trabalho (Rebelo, 2005).

Ora, quando pensamos no setor hoteleiro, o conceito de sazonalidade surge quase de forma instantânea. A sazonalidade é um fenómeno que faz variar o número de turistas numa dada região e, conseqüentemente, ameaça o desenvolvimento regional, condicionando a atividade turística (Castro, 2013). Esta autora salienta que as oscilações da procura (sazonalidade) não permitem assegurar o mercado laboral dos profissionais do setor turístico e hoteleiro, aumentando assim os índices de rotatividade. A sazonalidade dificulta a retenção de quadros profissionais, prevalecendo o recurso a trabalhadores temporários, nomeadamente estagiários e colaboradores sazonais (Kastenholz e Almeida, 2008). A dificuldade de recrutamento de colaboradores qualificados pode ter repercussões ao nível da qualidade do serviço prestado (Castro, 2013).

A sazonalidade que atinge o setor hoteleiro é causadora de uma grande parte das dificuldades sentidas pela gestão dos Recursos Humanos, na medida em que

impõe uma grande flexibilidade e, conseqüentemente, precariedade laboral. Neste contexto, cabe à gestão encontrar o equilíbrio, procurando evitar empregos precários (Rebello, 2005). Esta autora define “trabalho precário” como trabalho incerto, imprevisível e ariscado do ponto de vista do trabalhador, nomeadamente trabalho temporário, contratos a termo certo, trabalho a tempo parcial, recibos verdes e rotatividade. Diniz (2015), neste contexto, salienta que nos dias de hoje, os estágios profissionais constituem trabalho precário, pois contribuem significativamente para a rotatividade de pessoas.

De acordo com o INE (2014), o tipo de contrato mais abundante em Portugal é o contrato sem termo. Contudo, importa referir que de 3.611 mil trabalhadores por conta de outrem, 644,4 mil são detentores de contrato com termo e 130,1 mil possuem outro tipo de contrato de trabalho, sendo no setor de serviços que existe maior percentagem de precariedade laboral (tabela 3).

Tabela 3 - Nº de trabalhadores por conta de outrem segundo o setor de atividade e tipo de contrato de trabalho - 2014

Trabalhadores por conta de outrem segundo o setor de atividade principal (CAE-Rev. 3), por tipo de contrato de trabalho				
Portugal – 2014				
				Unidade: Milhares de indivíduos
Tipo de contrato de trabalho	Total	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	Indústria, construção, energia e água	Serviços
Trabalhadores por conta de outrem	3.611,0	84,6	935,8	2.590,7
Contrato sem termo	2.836,5	56,6	748,8	2.031,1
Contrato com termo	644,4	16,4	170,5	457,5
Outro tipo de contrato de trabalho	130,1	11,6	16,4	102,1

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2014)

De acordo com os resultados do Inquérito ao Emprego do 4º trimestre de 2014, a população ativa em Portugal diminuiu 1,2% (64,2 mil pessoas) face ao

trimestre anterior e 1,6% relativamente ao trimestre homólogo de 2013 (87,0 mil pessoas). Concretamente, no setor de “Alojamento, restauração e similares” verifica-se uma acentuada diminuição da população empregada (289,0 mil empregados em 2013 para 276,4 mil, em 2014). Destaca-se ainda o ano de 2014, com o menor número de população ativa dos últimos anos no setor de “Alojamento, restauração e similares”.

Os resultados do INE (2014) permitem, ainda, concluir que o setor de “Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca” apresenta o maior decréscimo de população ativa, entre os anos 2014/2013 (14,1%), seguido do setor de “Alojamento, restauração e similares” (4,4%). Em 2014, o setor dos “Serviços” era o setor com o maior número de população empregada, no qual se destaca o subsetor do “Comércio por grosso e a retalho” com 669,7 mil trabalhadores (Tabela 4).

Tabela 4 - Nº de trabalhadores por setor de atividade (2011 – 2014)

População empregada por setor de atividade principal (CAE-Rev. 3)					
Portugal	2011	2012	2013	2014	Varição
					2014/2013
	Milhares de indivíduos				%
População empregada	4 740,1	4 546,9	4 429,4	4 499,5	1,6
A: Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	483,9	491,4	453,1	389,1	-14,1
B a F: Indústria, construção, energia e água	1 272,9	1 143,5	1 049,7	1 073,5	2,3
C: Indústrias transformadoras	783,2	740,7	705,0	739,0	4,8
F: Construção	423,1	343,0	288,3	275,8	-4,3
G a U: Serviços	2 983,2	2 912,0	2 926,6	3 036,9	3,8
G: Comércio por grosso e a retalho	692,8	659,9	644,0	669,7	4,0
H: Transportes e armazenagem	169,1	165,8	179,7	175,4	-2,4
I: Alojamento, restauração e similares	286,5	276,8	289,0	276,4	-4,4
J: Atividades de informação e de comunicação	80,3	84,1	89,5	106,2	18,7
K: Atividades financeiras e de seguros	103,7	96,9	86,6	100,2	15,7
L: Atividades imobiliárias	25,0	23,6	27,6	29,7	7,6
M: Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	171,6	152,9	167,3	180,7	8,0
N: Atividades administrativas e dos serviços de apoio	139,3	144,8	141,8	161,1	13,6
O: Administração Pública, Defesa e Segurança Social Obrigatória	305,8	289,1	291,8	316,1	8,3
P: Educação	363,2	368,0	354,9	357,2	0,6
Q: Atividades da saúde humana e apoio social	361,6	370,0	368,5	380,5	3,3
R: Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	50,7	50,8	50,5	57,3	13,5
S a U: outros serviços	233,5	229,2	235,4	226,4	-3,8

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2014)

Das 4.499,5 mil pessoas empregadas (tabela 5), 588,7 mil trabalham em regime de tempo parcial, dos quais, 326,8 mil trabalham no setor de “serviços”.

Tabela 5 - Nº de trabalhadores segundo o setor de atividade, por regime de duração do trabalho - 2014

População empregada segundo o setor de atividade principal (CAE-Rev. 3), por regime de duração do trabalho				
Portugal – 2014				
				Unidade: Milhares de indivíduos
Regime de duração do trabalho	Total	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	Indústria, construção, energia e água	Serviços
População empregada	4.499,5	389,1	1.073,5	3.036,9
A tempo completo	3.910,8	171,8	1.028,9	2.710,1
A tempo parcial	588,7	217,3	44,6	326,8

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2014)

Os resultados adquiridos pelo INE, revelam a existência de uma maior rotatividade de pessoas no setor de serviços do que nos outros setores de atividade, ao fim dos primeiros seis meses. Assim, em Portugal, no ano de 2014, dos 406,2 mil empregados que permaneceram num dado emprego apenas durante um período de seis meses, 279,7 mil exerciam funções no setor de “serviços”.

Por outro lado, o mesmo estudo permite-nos concluir que o setor de “Serviços” não se destaca apenas pela alta rotatividade de pessoas nos primeiros seis meses. Este surge como o setor com mais trabalhadores durante o maior período de antiguidade (20 e mais anos), com 681,1 mil trabalhadores, para 240,3 mil trabalhadores do setor da “Indústria, construção, energia e água” e, 188,9 mil do setor da “Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca” (tabela 6).

Tabela 6 - Nº de trabalhadores segundo o setor de atividade, por antiguidade no emprego atual - 2014

População empregada segundo o sector de atividade principal (CAE-Rev. 3), por antiguidade no emprego actual				
Portugal – 2014				
				Unidade: Milhares de indivíduos
Antiguidade no emprego actual	Total	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	Indústria, construção, energia e água	Serviços
População empregada	4.499,5	389,1	1.073,5	3.036,9
Até 6 meses	406,2	22,9	103,6	279,7
7 a 11 meses	177,5	6,5	46,2	124,8
1 a 4 anos	843,4	55,3	215,8	572,4
5 a 9 anos	770,2	45,9	176,4	547,9
10 a 14 anos	695,6	42,9	171,3	481,4
15 a 19 anos	496,2	26,6	120,0	349,6
20 e mais anos	1.110,3	188,9	240,3	681,1

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2014)

Associado ao conceito de rotatividade surge um outro conceito - *gestão de talento*. De acordo com Tarique e Schuler (2010), a gestão de talentos pode ser vista como um alinhamento da gestão de pessoas às diretrizes estratégicas da organização visando atrair, desenvolver e reter pessoas com elevados níveis de competência, motivação e personalidade. Neste sentido, ambos os conceitos divergem nos seus propósitos organizacionais.

Neste contexto, destaca-se um estudo publicado pela Deloitte (2006) sobre “Gestão de talento”, no qual se conclui que atrair e reter colaboradores são dois grandes desafios impostos à gestão, nas organizações de todo mundo.

O mesmo estudo demonstra que, em Portugal, “gerir trabalhadores globalmente” é considerado decisivo para o sucesso organizacional (53%), contrariamente ao que ditam os resultados europeus (25%). Trinta e três por cento dos participantes em Portugal acreditam que a falta de bons colaboradores, limitam a capacidade de inovação organizacional (Deloitte, 2006), podendo ser uma causa de rotatividade.

1.3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS RELACIONADAS COM A ROTATIVIDADE DE PESSOAS

O aprofundamento de questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, é uma das formas mais eficientes de se perceber de que modo as práticas de Gestão de Recursos Humanos poderão repercutir-se na rotatividade de pessoas.

De acordo com Gurbuz (2009) e Kaya, Koc & Topcu (2010), as práticas de Gestão de Recursos Humanos constituem um conjunto distinto, mas interrelacionado de atividades, processos e funções diretamente associadas à atração, desenvolvimento e manutenção dos Recursos Humanos de uma organização.

Embora a estruturação da administração dos Recursos Humanos assuma relevância apenas na segunda metade do século XX (Dutra, 2002), a gestão de pessoas dentro das organizações tem sido estimulada nos últimos anos por um conjunto de “forças humanas”, tais como o potencial, a interação, a força de trabalho, o compromisso, a inovação e a criatividade (França, 2006). Souza (2013), completa esta ideia, afirmando que tal conjunto de forças justifica a intensidade da participação humana dentro da organização. Para uma boa gestão de pessoas, o gestor necessita de acreditar no ser humano e no seu potencial; motivar os liderados a atingir padrões de desempenho mais elevados e ter gosto por auxiliá-los a desenvolverem-se, a assumir o papel de liderança e de responsabilidade; manter uma relação de respeito, apoio e orientação com as pessoas (Souza, 2013).

Fombrum (1984), Rothwell (1988) e Dutra (2002), diferenciam três fases ao longo do processo de evolução da gestão de pessoas: (1) a fase operacional, patente até à década de 1960, corresponde à captação, formação e remuneração dos recursos humanos; (2) a fase de gerência, emerge entre os anos 1960 e 1980 e remete para uma gestão de pessoas em concordância com processos de desenvolvimento organizacional; (3) a fase estratégica, surge a partir dos anos 1980, anuncia a Gestão de Recursos Humanos de forma estratégica, na qual se verifica uma comunicação ativa entre o gestor de pessoas e a direção geral.

É a partir de 1985 que a gestão de pessoas assume um caráter estratégico em algumas organizações. De acordo com Fleury (2004) e Martins e Silva (2013), o conceito de “gestão estratégica de recursos humanos” emerge com o entendimento

de que as práticas de gestão de pessoas devem ser parte integrante da estratégia de negócio.

Este novo conceito de gestão estratégica de recursos humanos permite que os colaboradores se sintam parte integrante das organizações, sendo as suas críticas e sugestões valorizadas pela gestão, havendo lugar a uma maior interação entre chefias e colaboradores (Branco, 2005).

A gestão estratégica de pessoas aposta no conhecimento e competências dos seus recursos humanos, como diferencial competitivo, investindo e valorizando primordialmente o seu capital humano (Vasconcelos e Mascarenhas, 2004). Neste sentido, a GERH procura, cada vez mais, gerar conhecimento internamente, inovando através de técnicas e metodologias, visando aumento de conhecimento dos RH da empres (Vieira e Garcia, 2004).

Segundo Ferreira e Freire (2001), num contexto de competição globalizada, a rotatividade de pessoas surge como uma preocupação crescente por parte das organizações. Esta competitividade suscita uma maior preocupação em oferecer produtos e serviços de qualidade, tornando-se fulcral apostar em práticas de Gestão de Recursos Humanos, que possibilitam a permanência dos colaboradores que, por sua vez, deverão desenvolver as suas funções com eficiência e eficácia. Os autores Ferreira e Freire (2001) reforçam esta ideia, definindo a rotatividade como a ponta de um iceberg de distorções na política de recursos humanos.

Uma cada vez maior competitividade no mercado de trabalho impõe que as organizações procurem evitar um elevado índice de rotatividade de pessoas, procurando, assim, reter os seus talentos humanos (Vieira, 2009). De acordo com Vieira (2009), a perda de pessoas nas organizações revela problemas organizacionais e desafios a serem combatidos pela Gestão de Recursos Humanos, na tentativa de reter conhecimento, capital intelectual, inteligência, domínio de processos, conexões com clientes, de mercado, de negócios, de investimentos em formação e de recursos financeiros.

Segundo Kaya et al (2010), a Gestão Estratégica de Recursos Humanos compreende atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que o constituem), empowerment (nomeadamente através de formação e desenvolvimento) e motivação dos colaboradores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, feedback, entre outros).

Já Kasinath e Pradesh (2011) defendem que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos deve focar-se em práticas como planeamento de Recursos Humanos, recrutamento e selecção (visando ter a pessoa certa no lugar certo), formação e desenvolvimento (procurando uma evolução a nível dos conhecimentos, capacidades e até de aspetos relacionados com a personalidade), sistemas de recompensas e relações humanas. Neste contexto, Martins e Silva (2013) e Martins (2005), com base na realização de alguns estudos sobre a Gestão de Recursos Humanos em Portugal, consideram que nas empresas Portuguesas predominam, ainda, práticas de Gestão de Recursos Humanos de índole operacional (recrutamento & selecção, formação profissional, desenvolvimento e análise de funções), verificando-se ainda a escassez de aplicação de práticas estratégicas de Recursos Humanos (como por exemplo, sistemas de recompensas, planeamento e desenvolvimento de carreira, gestão de redução de efectivos).

Uma das exigências colocadas à Gestão de Recursos Humanos do setor hoteleiro é a de conseguir manter ou elevar a competitividade através da qualidade do serviço prestado, sendo estes colaboradores considerados a mais importante vantagem competitiva da organização (Riley e Szivas, 2009). Neste sentido, Hoque (1999) defende que os colaboradores em contacto direto com os clientes deveriam surgir no topo da pirâmide hierárquica de toda a indústria hoteleira, e não na sua base.

A importância do capital humano, em organizações que vivem da prestação de serviços, expressa a necessidade de criar e desenvolver o comprometimento dos colaboradores com a organização, através de partilha de valores, desenvolvimento de competências e inovação, visando atingir um nível de qualidade superior. O mesmo autor (Hoque, 1999) reforça a importância de diversas práticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente, o recrutamento, a formação e o desenvolvimento de competências e salienta, ainda, a importância da gestão e da liderança, as quais influenciam a forma como os colaboradores vêem a organização.

Neves (2002), baseando-se em evidências empíricas no âmbito da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, salienta as práticas mais utilizadas nas organizações, tais como, recrutamento e selecção; formação; higiene e segurança; remuneração; avaliação de desempenho; comunicação; integração; análise e descrição de funções; gestão de carreiras. Saxena e Tiwari (2009) identificaram o desenvolvimento de carreira, as recompensas e benefícios, a comunicação interna e

a formação como sendo práticas de Gestão de Recursos Humanos primordiais nas organizações.

Marinho (2012) acrescenta que, as práticas de Gestão de Recursos Humanos são mais eficazes quando estão alinhadas com a estratégia organizacional, permitindo um maior envolvimento na atração, motivação, desenvolvimento e retenção de colaboradores. Assim, fomentar as práticas de Gestão de Recursos Humanos nas organizações é uma forma de reter colaboradores (Allen, 2001).

Martins e Silva (2013), afirmam que os gestores de RH das organizações demonstram querer incluir componentes estratégicas nos seus modelos de atuação.

De acordo com Chiavenato (1995), as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem reduzir as taxas de rotatividade de pessoas, assim como, consequentemente, influenciar a produtividade e qualidade de vida no trabalho de cada colaborador. Ora, neste contexto, Oliveira e Gueiros (2004) acrescentam que não é possível melhorar a qualidade dos serviços prestados, sem eficazes práticas de recrutamento, seleção, desempenho, formação e programas de desenvolvimento.

Hoque (1999), com base em vários estudos, concluiu que apesar de serem aplicadas práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor hoteleiro, estas não são aplicadas corretamente. O mesmo autor alerta, nomeadamente, para a desmotivação gerada no interior das organizações, devido ao facto da mobilidade ascendente não estar ao alcance de todos, mas somente a elementos da gestão. O enriquecimento do emprego traduz-se somente no aumento da responsabilidade para certos colaboradores, as reuniões de trabalho assumem basicamente carácter expositivo e não um diálogo, assim como, o próprio desenvolvimento individual é geralmente ignorado (Hoque, 1999).

Para Pomi (2005), a rotatividade pode estar relacionada com a ausência de eficientes práticas de Gestão de Recursos Humanos das organizações, mais concretamente com a deficiência nas contratações, falta de conhecimento no que respeita à insatisfação dos colaboradores com a liderança, falta de investimento em formação, falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos, entre outros. Pomi (2005) considera, ainda, que se torna fundamental a entrevista de desvinculação na medida em que esta possibilita controlar e medir os resultados da política de recursos humanos desenvolvida por uma dada organização, nomeadamente, permite aferir as principais causas da rotatividade de pessoas.

As pessoas são recursos fundamentais para o crescimento e desenvolvimento organizacional, tornando-se fulcral gerir a rotatividade de pessoas dentro de cada organização (Cardozo,2005). Importa, assim, investir na gestão de pessoas de forma a evitar diversos fenómenos negativos para a organização, nomeadamente, moderar o índice de rotatividade (Xavier, 2006).

Mais recentemente, Garcia (2016), num estudo sobre “Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal”, mostra que a Gestão de Recursos Humanos nas UH de grande dimensão, foi implementada há relativamente pouco tempo, sendo que as UH de pequena e média dimensão continuam, na sua maioria, a apresentar uma estrutura tradicionalmente familiar, cabendo à gestão de topo realizar as tarefas de Recursos Humanos. Garcia (2016) realça que as UH que dispõem de Gestão de Recursos Humanos, a curto prazo, verão a Gestão de Recursos Humanos como fundamental no dia-a-dia dos colaboradores, como um investimento, no sentido que atraem e retêm talento e fidelizam os clientes (internos e, conseqüentemente, externos). De acordo com o mesmo estudo, tanto as organizações que dispõem de Gestão de Recursos Humanos, como as que atualmente não dispõem, demonstram estar conscientes para a importância desta, no presente e num futuro próximo para fazer face ao crescimento e exigências do mercado.

Por outro lado, salienta-se um acentuado desconhecimento dos programas de envolvimento dos colaboradores, falta de visão de curto/médio prazo por parte dos gestores, assim como um desconhecimento da importância e o impacto que os mesmos podem ter, ao nível motivacional, na promoção da satisfação e, conseqüentemente, na retenção dos colaboradores (Martins; Machado, 2005).

Segundo Fitz-enz (2001) importa que os gestores percebam quem está a deixar a organização, o porquê e em que altura da sua carreira e até mesmo, perceber qual a oferta da organização concorrente que motivou a saída voluntária do colaborador. Martins e Machado (2005) afirmam que os hoteleiros começam a ter consciência da importância da retenção num setor tão afetado pela rotatividade de pessoas, embora ainda desconhecendo quais as melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos que no futuro serão mais muito eficazes na retenção de colaboradores (Martins e Machado, 2005).

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE ESTUDO

A literatura reconhece que boas *Práticas de Gestão de Recursos Humanos* tendem a contrariar a rotatividade de pessoas em Unidades Hoteleiras, ainda assim, há consciência da fragilidade que caracteriza o setor, no que respeita aos recursos humanos, dos quais vive cada unidade de negócio (Martins, 2002). Neste contexto, pretende-se obter resposta à pergunta orientadora deste estudo, concretamente, como se caracteriza a rotatividade de pessoas em Unidades Hoteleiras localizadas no território português, concretamente no grande Porto?

A pergunta orientadora deste estudo deu origem aos seguintes objetivos:

Objetivo geral

Compreender a rotatividade de pessoas nas Unidades Hoteleiras

Objetivos específicos

Conhecer as causas da rotatividade de pessoas nas unidades hoteleiras

Explorar o papel das práticas de Gestão de Recursos Humanos na prevenção da rotatividade de pessoas

2.1. A OPÇÃO METODOLÓGICA

O presente estudo será realizado com base numa metodologia qualitativa visto que o objeto de estudo não poderá ser facilmente traduzido em dados numéricos e o propósito passa pela exploração de um determinado tema com vista a obter mais informação sobre o mesmo (Maia, Baptista & Martins, 2013; Sousa, 2014).

A abordagem qualitativa procura aprofundar e descrever conhecimentos, visando uma interpretação dos fenómenos e posterior atribuição de significados. Este tipo de metodologia potencia a diversidade dos dados recolhidos e amplia as

possibilidades de análise de um determinado fenómeno, enriquecendo e dando profundidade às conclusões a que se chega (Ragin, 1994).

De acordo com Bardin (2013), a técnica análise de conteúdo não é válida em inferências gerais, mas sim na elaboração de deduções particulares sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa.

Este tipo de análise caracteriza-se pela fundamentação da inferência (variáveis inferidas a partir de variáveis de inferência ao nível da mensagem) através da presença do índice, nomeadamente um tema, uma palavra, e não pela frequência com que surge, em cada comunicação individual (Bardin, 2013). Numa análise de dados qualitativa, o investigador quer apreender “algo a partir do que os sujeitos da investigação lhe confiam” (Amado, 2000, p. 60).

A escolha da metodologia deste projeto de investigação resultou da reflexão entre a pergunta de partida e os objetivos definidos previamente.

Tratando-se de uma análise exploratória, este estudo envolve a realização de entrevistas com as pessoas que tiveram experiências e contacto com o problema pesquisado e que sejam capazes de estimular a compreensão do problema (Gil, 1991). Assim, a análise exploratória foi considerada a mais adequada para este estudo, na medida em que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo explícito.

Por sua vez, o método que melhor se aplica à presente investigação é o método dedutivo. O método dedutivo surge como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. (Bardin, 2013, p.44),

Os dados obtidos foram minuciosamente analisados através da técnica análise de conteúdo, visando um estudo aprofundado das temáticas em análise.

A análise de conteúdo define-se como um conjunto de instrumentos metodológicos, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos, tendo por base o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Este tipo de análise exige por parte do pesquisador, disciplina, dedicação, tempo, certo grau de intuição, imaginação e criatividade, rigor e ética, fundamentalmente na definição das categorias de análise (Freitas, Cunha, & Moscarola, 1997).

2.2. TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

Como técnica de recolha de dados foi aplicada a Técnica de Entrevista semiestruturada, aos Responsáveis de Recursos Humanos de empresas localizadas no grande Porto, Unidades Hoteleiras de 4 ou 5 estrelas com um mínimo de 50 colaboradores. A opção pela técnica de entrevista semiestruturada surge em função de esta proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspetiva dos entrevistados (Roesch, 1999). Trata-se de “uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida” (Richardson, 1999, p. 160).

A técnica de entrevista não dispensou um pequeno questionário socio demográfico a fim de obter a informação socio demográfica acerca dos inquiridos (anexo A). O questionário socio demográfico possibilitou diferenciar os inquiridos ao nível do género, estado civil e habilitações literárias. Este pequeno questionário, constituído por 11 perguntas de resposta aberta, permitiu ainda obter informação concernente à Unidade Hoteleira que cada entrevistado representa, nomeadamente a segmentação do público-alvo, averiguar qual o cargo ocupado atualmente e respetivo tempo de atividade, assim como, auferir a existência de experiência anterior em Gestão de Recursos Humanos / Gestão de Recursos Humanos em UH.

A aplicação da Técnica de Entrevista, para a qual serviu de orientação um guião de entrevista (anexo B) constituído por 10 questões, possibilitou recolher informações que permitiram responder aos objetivos deste estudo.

Procurou-se, assim, identificar as práticas de Gestão de Recursos Humanos (questão 1) e o impacto que estas podem ter na rotatividade de pessoas (questão 2); compreender como é vista a rotatividade de pessoas por parte dos responsáveis de RH (questão 3), se estes consideram primordial manter uma equipa fixa (questão 4) e o qual o seu contributo para contrariar a rotatividade (questão 5); conhecer as principais causas de rotatividade de pessoas nas UH. (questões 6 e 9).

Complementarmente a estas questões e visando dar resposta ao objetivo geral deste estudo, *compreender a rotatividade de pessoas nas Unidades Hoteleiras*, considerou-se importante conhecer a rotatividade de pessoas ao longo dos últimos três anos, em cada Unidade Hoteleira (questão 7), obter uma previsão

de tendência futura no que respeita a essa rotatividade (questão 9), assim como, à própria Gestão de Recursos Humanos (questão 10).

2.3. PROCEDIMENTO

Para a realização deste estudo, foram contactadas, via telefone, dezasseis Unidades Hoteleiras localizadas no grande Porto, a fim de fazer o levantamento do endereço eletrónico do Diretor de Recursos Humanos da unidade em questão e, no caso de inexistência do departamento, foi direcionado o pedido ao responsável pelas funções de recursos humanos.

Seguidamente, foram contactados via E-mail, os responsáveis pelos recursos humanos das UH para divulgação do estudo, assim como, para solicitar a colaboração destes, através da realização de uma entrevista.

Perante uma taxa de resposta de 56% (9 respostas em 16 contactos via E-mail), todos os que aceitaram colaborar manifestaram interesse em participar no estudo, foi averiguada a disponibilidade dos participantes a fim de responder a Entrevista Semiestruturada acompanhada de um breve questionário socio demográfico.

Após aceitação de participação, por parte de nove Unidades Hoteleiras, foi definida uma data para a realização de cada entrevista, tendo estas sido realizadas nas respetivas Unidade Hoteleiras.

Para a realização das entrevistas, foi entregue um consentimento informado (anexo C) aos Responsáveis pela função de Recursos Humanos. O consentimento informado detém um pedido de autorização para gravação da entrevista, sendo que, dos nove entrevistados, cinco deram permissão para a gravação. Cada entrevista durou, em média, 60 minutos, tendo-se realizado nos meses de janeiro a junho de 2016.

Os dados recolhidos foram transcritos *verbatim* imediatamente após a realização de cada entrevista.

Para tratamento dos dados, foi utilizado como método de análise, a Análise de conteúdo. A análise de conteúdo “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2013 p. 40). De acordo com a

autora, a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça, é uma busca de outras realidades através das mensagens. Esta técnica propõe-se a analisar o que é explícito no texto visando obter indicadores que permitam fazer inferências.

A análise de conteúdo surge como um instrumento de diagnóstico, obtido através da orientação comportamental do locutor, a fim de criar inferências específicas ou motivações causais (George, 1959).

A divisão das componentes das mensagens analisadas em categorias não é uma etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo, no entanto, a maioria dos procedimentos de análise organiza-se em volta de um processo de categorização (Bardin, 2013). A análise por categorias é umas das técnicas da análise de conteúdo e visa o “desmembramento” do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. (Bardin, 2013)

A investigação qualitativa constrói-se através da síntese dos dados e das citações recolhidas nas entrevistas, procurando expressar o significado das diversas unidades de análise (Moraes, 1999; Santos, 2012).

Após leitura exaustiva dos dados obtidos em entrevista, estes foram organizados em 5 dimensões, visando uma interpretação pertinente das diferentes unidades de análise: (1) Práticas de Gestão de Recursos Humanos; (2) Papel da Gestão de Recursos Humanos; (3) Causas de rotatividade; (4) Tendências de rotatividade; (5) Futuro da Gestão de Recursos Humanos.

De acordo com Bardin (2013, p.145) “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos”.

Assim, o processo de categorização remete-nos para a classificação de elementos de uma mensagem, seguindo determinados critérios e representando o resultado de síntese de uma comunicação, no qual se salientam os aspetos mais importantes (Olabuenaga & Ispizúa, 1989).

Das UH inquiridas, duas calculam o Índice de Rotatividade Anual (UHA e UHD) pelo que, através dos dados e percentagens fornecidas, foi-me possível refletir a variação do índice de rotatividade em cada uma das UH através de um gráfico (figuras 1 e 2).

2.4. PARTICIPANTES DO ESTUDO

A investigação de cariz qualitativo caracteriza-se por usar amostras teóricas, estas surgem como as melhores informantes, na medida em que experienciam a realidade. A análise qualitativa é “um processo de interpretação não-matemático levado a cabo com a intenção de descobrir conceitos e relações nos dados em bruto e de os organizar num esquema teórico explicativo” (Strauss & Corbin, 1978).

A coleta de dados é efetuada até ser atingida a saturação teórica. A amostra teórica atinge a saturação quando a realização de novas entrevistas não acrescenta nova informação qualitativa, deixando de ser relevante continuar com a aquisição de dados (Strauss & Corbin, 2002).

Na definição da amostra foram tidos como critérios de inclusão, estar localizado no grande Porto, apresentar categoria de 4 ou 5 estrelas e ter no mínimo 50 colaboradores. Unidades Hoteleiras que não respeitem os critérios acima mencionados foram excluídas desta investigação.

Participam neste estudo nove Unidades Hoteleiras. Todas as UH participantes possuem quatro ou cinco estrelas, estão localizadas no grande Porto e têm pelo menos 50 colaboradores.

Para a definição dos participantes deste estudo, importou que a escolha dos dados a serem analisados, obedecesse às seguintes regras: (1) *Exaustividade*, deferência de todos os componentes constitutivos do corpus, não excluindo da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões; (2) *Representatividade*, a amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial; (3) *Homogeneidade*, os documentos retidos devem ser homogêneos, obedecer critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios; (4) *Pertinência*, precisar que a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise, se está concernente com o que se propõem no estudo. (Bardin, 2013)

Considera-se que se atinge a saturação teórica quando o investigador percebe que a informação recolhida através dos diferentes intervenientes começa a ser a mesma, isto é, começa a repetir-se, não sendo necessário continuar a recolha de dados (Maia, Baptista & Martins, 2013).

Ao longo deste estudo, foi tida em conta a privacidade da identidade das UH pelo que as mesmas foram identificadas como sendo a unidade A, unidade B,

Unidade C, unidade D, unidade E, unidade F, unidade G, unidade H e unidade I. A cada unidade corresponde um responsável de Recursos Humanos.

Na tabela que se segue (tabela 7), é apresentada uma breve caracterização dos nove participantes deste estudo.

Tabela 7 - Caracterização dos entrevistados

		Unidade Hoteleira								
		A	B	C	D	E	F	G	H	I
Dados do entrevistado	Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
	Idade	37	32	52	34	24	25	32	40	30
	Estado civil	Solteira	Solteira	Casada	Casada	Solteira	Solteira	Solteiro	Solteiro	Solteira
	Habilitações (Licenciatura)	Direito	Psicologia da saúde	RH	RH	Economia e Finanças	Turismo	Gestão Hoteleira	Gestão Hoteleira	Gestão Hoteleira
	Segmentação público-alvo	Lazer	Lazer	Corporate	Corporate	Lazer	Corporate	Corporate	Corporate e Lazer	Lazer
	Departamento	RH	RH	RH	RH	Qualidade	RH	Todos	Todos	Direção
	Cargo ou função	Diretora	Diretora	Diretora	Diretora	Diretora	Assistente RH	Diretor operações	Diretor operações	Diretora
	Tempo de actividade	6 Anos	4 Anos	1 Ano	2 Anos	1 Ano	1 Ano	2 Anos	2 Anos	6 Meses
	Experiencia anterior em GRH	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
	Experiencia anterior em GRH em UH	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não

A tabela revela informação sócio demográfica acerca dos nove inquiridos. Verifica-se que apenas dois dos participantes são do sexo masculino (UHG e UHH) e a média de idades é 34 anos (DP=8,47).

No que respeita ao estado civil, apenas dois dos inquiridos referem ser “casados” (UHC e UHD). Todos os participantes deste estudo possuem habilitações literárias ao nível da licenciatura, em áreas diversas, sendo que apenas os responsáveis das unidades C e D detêm formação na área dos recursos humanos. Relativamente ao negócio, a segmentação do público-alvo das unidades hoteleiras do grande Porto varia entre “lazer” e “negócios”.

Das nove unidades hoteleiras participantes, somente cinco apresentam departamento de recursos humanos (unidades hoteleiras A, B, C, D e F), pelo que os entrevistados destas, assumem cargos de direção de RH (unidades hoteleiras A,

B, C, D) e de assistente de RH (unidade hoteleira F). No que respeita ao tempo de atividade, a generalidade dos inquiridos assume a atual função há um ou dois anos, com a exceção das unidades A e B (seis e quatro ano, respetivamente).

Dos nove participantes, cinco apresentam experiência anterior em Gestão de Recursos Humanos (unidades hoteleiras A, C, D, E e F), das quais, apenas quatro (unidades hoteleiras C, D, E e F), no setor hoteleiro.

CAPITULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados os dados obtidos com este estudo.

Os resultados do estudo organizam-se em cinco dimensões centrais: (1) Práticas de Gestão de Recursos Humanos; (2) Papel da Gestão de Recursos Humanos; (3) Causas de rotatividade; (4) Tendências de rotatividade; (5) Futuro da Gestão de Recursos Humanos na hotelaria. Estas cinco dimensões, subdividem-se em 31 categorias, conforme se apresenta na tabela que se segue (Tabela 8).

Seguidamente será apresentada e caracterizada cada umas das categorias, apresentando uma citação ilustrativa.

Tabela 8 - Resultados obtidos

Dimensão	Categorias	Nº respostas
(1) PGRH	R&S	9
	Avaliação de desempenho	6
	Gestão e desenvolvimento de carreira	5
	Acolhimento e Integração	5
	Inquérito de satisfação dos colaboradores	5
	Participação e envolvimento dos trabalhadores	9
	Planeamento anual	5
	Retenção de colaboradores	6
	Plano de formação	7
(2) Papel da GRH	Impacto na rotatividade	9
	Rotatividade equilibrada	7
	Importância da retenção	7
	Manter uma equipa fixa	9
(3) Causas de rotatividade	Mau recrutamento	1
	Inadaptação à hotelaria e aos horários	2
	Inadaptação ao ritmo de trabalho	3
	Novas oportunidades de progressão de carreira	5
	Rescisão por iniciativa do empregador	1
	Tipo de gestão/Mau relacionamento com a chefia	1
	Jovens com outros objetivos profissionais	3
	Influência da conjuntura económica	7
(4) Tendências de rotatividade	Manter	5
	Aumentar	2
	Diminuir	2
(5) Futuro da GRH na hotelaria	GERH	6

3.1. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As práticas de Gestão de Recursos Humanos surgem com uma crescente preocupação com os colaboradores e com a importância que lhes é dada no seio das organizações. A Gestão revela uma preocupação em fomentar práticas que permitam dar suporte às pessoas que constituem cada organização, criar equilíbrio nas suas vidas pessoais e profissionais, procurando que esse “bem-estar” se reflita na produtividade, sustentabilidade organizacional e satisfação de cada um.

A dimensão *Práticas de Gestão de Recursos Humanos* é constituída pelas categorias *Recrutamento & Seleção, Avaliação de desempenho, Gestão e desenvolvimento de carreira, Acolhimento e Integração, Inquérito de satisfação dos colaboradores, Participação e envolvimento dos trabalhadores, Planeamento anual, Retenção de colaboradores e Plano de formação.*

O processo de *Recrutamento & Seleção* assume um papel de extrema importância em qualquer organização, podendo influenciar os resultados do negócio. Importa à gestão recrutar e selecionar as pessoas certas, na quantidade e na hora certa, atender às necessidades de perfil e retenção de recursos humanos desejada, sendo para isso fulcral que haja um sistema de recrutamento e seleção eficaz.

A categoria *Recrutamento & Seleção* é referida pelos nove participantes deste estudo, revelando ser uma prática adotada pela gestão de pessoas, sempre de acordo com a necessidade e com a estratégia do negócio, tal como se observa no seguinte exemplo:

“O departamento de Recursos Humanos no hotel é novo. Temos uma empresa de trabalho temporário que trata de toda a burocracia de recursos humanos, como por exemplo, os contratos. Se pretendemos recrutar alguém para o hotel, o recrutamento é feito no hotel pelo diretor geral, se for temporário, através de empresa de trabalho temporário, sempre de acordo com a estratégia do hotel”.
(UHF)

A prática *Avaliação de desempenho* refere-se a um mecanismo que visa conhecer e medir o desempenho dos colaboradores de uma dada organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o desempenho efetivamente apresentado. A avaliação de desempenho permite que cada

colaborador entenda as suas funções, os seus objetivos e o sucesso do seu desempenho, fornecendo à Gestão elementos para necessidades de formação, promoções, possíveis progressões de carreira e desenvolvimento pessoal.

Esta categoria é adotada por seis dos nove inquiridos deste estudo. Embora não seja uma prática adotada por todos os gestores de recursos humanos das UH, é notória a importância dada à Avaliação de desempenho, verificando-se uma necessidade de delegação desta tarefa, deixando de ser executada pela direção geral, para ser assumida pela direção de recursos humanos. Serve de exemplo para o exposto, a seguinte citação:

“O diretor geral é responsável pelo recrutamento e seleção, formação interna, motivação dos colaboradores, avaliação desempenho. Recentemente foi contratada uma Diretora de recursos humanos, para todos os hotéis do grupo, que está na sede em Lisboa e que passou a ficar responsável pelos diversos processos de recursos humanos”. (UHH)

A prática *Gestão e Desenvolvimento de Carreira* remete-nos para uma orientação profissional adequada, através de um plano de desenvolvimento profissional, no qual são traçados planos e expectativas individuais em conformidade com os objetivos organizacionais. A gestão e desenvolvimento de carreira visa um alcance eficaz de resultados através do desenvolvimento das competências, do talento e das habilidades de cada colaborador.

Esta categoria é mencionada por cinco dos nove participantes deste estudo. Parte dos gestores de recursos humanos inquiridos assumem dar importância à prática de *Gestão e Desenvolvimento de Carreira*, na medida em que acreditam que esta influencia a rotatividade de pessoas, sendo perceptível através do exemplo seguinte:

“Sim, claramente. Há muitos fatores que influenciam a rotatividade: tem muito que ver com o desenvolvimento de carreira. Se conseguirmos apostar no desenvolvimento interno, no desenvolvimento das pessoas a nível de progressão de carreira dentro da companhia, vai influenciar o turnover. Temos um turnover saudável, quando algumas pessoas saem do nosso hotel para outros hotéis da cadeia, para progredirem. É visto como um turnover saudável, conseqüente da prática de Gestão de Recursos Humanos, que é a gestão da carreira dos colaboradores”. (UHB)

O processo de *Acolhimento e Integração* tem por objetivo facilitar a integração e a adaptação plena de novos colaboradores numa dada organização, gerando uma partilha da cultura organizacional e dos padrões de comportamentos considerados aceitáveis pela mesma. Esta prática procura potenciar a performance de cada novo elemento e, conseqüentemente, o desempenho organizacional, no menor espaço de tempo possível. Esta categoria foi referida por 5 dos participantes. Embora não seja uma prática adotada pela totalidade dos gestores de recursos humanos inquiridos, é evidente a importância dada a esta. Os gestores que apostam na prática de acolhimento e integração, reconhecem e valorizam a mesma, chegando a sentir necessidade de aumentar o seu período de duração. A citação seguinte exemplifica o exposto:

“Ate há pouco tempo a integração demorava um dia. Agora a integração demora muito mais tempo e o colaborador faz cross training durante 1 semana, isto é, tem a possibilidade de passar por todos os departamentos. O recrutamento é feito com mais antecedência para poder integrar melhor e aumentar a formação “On the job”. (UHD)

O *Plano de formação* é uma prática de Gestão de Recursos Humanos que visa melhorar as competências dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorar a performance geral da organização. Trata-se, para o colaborador, de uma base de consolidação de conhecimentos, de aumento de valor e de atratividade no mercado de trabalho, possibilitando uma eventual progressão na sua carreira profissional. Esta prática de Gestão de Recursos Humanos foi mencionada pela maioria dos inquiridos. Somente dois dos nove gestores de recursos humanos, não revelam preocupação com a definição de um plano de formação, a fim de colmatar as necessidades, conforme revela o testemunho seguinte:

“Temos uma preocupação enorme com formação, tentamos dar todos os meses formação, principalmente à parte operacional, quase todas as semanas têm formação de HACCP, produtos químicos, regras de segurança para todos, gestão de risco. Antes de começar o ano fazemos levantamento de necessidades e tentamos ir ao encontro das suas necessidades”. (UHF)

O *Inquérito de satisfação dos colaboradores* é uma ferramenta da Gestão de Recursos Humanos que permite aferir o modo como o colaborador percebe a

organização, o grau de satisfação com a organização e o nível de motivação com as atividades que desenvolve. Esta prática revela uma aposta numa melhoria contínua, promovendo a satisfação, a motivação e o bem-estar de cada colaborador, procurando o sucesso na competitividade organizacional.

A prática *Inquérito de satisfação dos colaboradores* é aplicada por cinco dos nove participantes deste estudo. Os gestores de recursos humanos consideram ser uma boa prática que visa promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, tal como é testemunhado pela citação seguinte:

“As boas práticas fazem com que os colaboradores se sintam bem tratados, nomeadamente com boas condições de trabalho, avaliação de desempenho e autoavaliação, inquéritos de satisfação, planos de desenvolvimento pessoal, que permitem que o colaborador fale com a chefia sobre o seu desejo de progressão, entrevista a meio do ano e entrevista de desligamento, acolhimento e integração (...). São realizadas reuniões trimestrais de informação aos colaboradores para anunciarmos resultados. (UHC)

A prática *Participação e envolvimento dos trabalhadores* surge com a necessidade de alcançar resultados. Os objetivos organizacionais devem ser encarados por todos com o mesmo entusiasmo, colocando os colaboradores no mesmo nível de responsabilidade no que respeita à participação e envolvimento nos projetos organizacionais. A participação e o envolvimento dos trabalhadores são vistos, cada vez mais, como um diferenciador competitivo de qualquer negócio. Esta prática foi referida por todos os inquiridos. Os nove participantes consideram fundamental manter colaboradores que se sintam envolvidos no negócio e que haja reconhecimento do trabalho prestado, conforme é relatado no exemplo seguinte:

“Atividades que dizem respeito ao envolvimento dos colaboradores (Engagement) e ao reconhecimento, acho que o essencial é isso... se eles se sentirem parte da empresa, reconhecidos, os RH têm um papel muito importante nesse sentido realmente”. (UHB)

O *Planeamento anual* remete-nos para um processo de decisão, no que concerne às necessidades de recursos humanos, num determinado período de tempo (normalmente é definido um planeamento para cada ano civil), visando atingir os objetivos organizacionais. Esta prática de Gestão de Recursos Humanos procura

antecipar qual a força de trabalho e o talento humano necessários, em conformidade com a estratégia do negócio. A prática *Planeamento anual* é aplicada por cinco dos nove participantes deste estudo, através de reuniões anuais, nas quais é definida a estratégia de recursos humanos, em conformidade com os objetivos organizacionais. Tal facto pode ser observado através da citação que se segue:

“Realizamos reuniões antes de cada ano civil, é traçada toda a estratégia de recursos humanos de acordo com o budget, de acordo com o dinheiro disponível, tendo sempre por base o orçamento geral”. (UHD)

A *Retenção de colaboradores* surge com a preocupação em manter profissionais talentosos no desempenho das suas funções. A gestão tende a identificar colaboradores portadores de conhecimento, conhecimento determinante na vantagem competitiva, o que resulta numa crescente valorização dos “colaboradores-chave” de uma dada organização. A categoria *Retenção de colaboradores* é mencionada por uma grande parte dos gestores de RH inquiridos. Seis dos nove participantes apostam nesta prática de Gestão de Recursos Humanos, a fim de manter pessoas com talento e valor na organização que representam, conforme é exposto no exemplo seguinte:

“Fazemos a retenção do talento, é importante para nós e queremos manter aqui as pessoas que tem elevado potencial e que tem potencial para crescer, e para se desenvolverem dentro da carreira, aquilo que nós chamámos “futura liderança”, mas não queremos ter pessoas por ter, não queremos estagnar. É importante sim reter as pessoas que são uma mais-valia para o hotel, para a companhia”. (UHB)

3.2. PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Recursos Humanos assume um papel relevante nas organizações, podendo desencadear uma importante vantagem competitiva. Cabe à Gestão de Recursos Humanos empenhar-se nas tarefas de acompanhamento e motivação dos colaboradores, tomar decisões confidenciais de promoção, contratações e despedimentos, tendo por base os objetivos e a cultura organizacionais.

A dimensão *Papel da Gestão de Recursos Humanos* é constituída pelas categorias *Impacto na rotatividade*, *Rotatividade equilibrada*, *Importância da retenção* e *Manter uma equipa fixa*.

A categoria *Impacto na rotatividade* remete-nos para a influência que a Gestão de Recursos Humanos pode suscitar na rotatividade de pessoas, dentro das organizações. Esta categoria foi referida por todos os participantes deste estudo, o que revela haver consciência da importância da Gestão de Recursos Humanos, no que respeita à rotatividade de pessoas. Os gestores de pessoas não têm dúvidas que boas políticas promovem o bem-estar e a motivação dos colaboradores, comprometendo-os com a organização. Assim o revela o exemplo que se segue:

“Não tenho dúvidas. As boas práticas fazem com que os colaboradores se sintam bem tratados, nomeadamente...avaliação de desempenho; plano desenvolvimento dos colaboradores que permite que o colaborador fale com a chefia sobre o seu desejo de progressão. Apostamos em boas políticas de Recursos Humanos mesmo para os extras, fazemos questão que se sintam comprometidos com a empresa tal como os da casa”. (UHC)

No âmbito da caracterização da rotatividade de pessoas, os gestores de recursos humanos do setor hoteleiro defendem a designada *Rotatividade Equilibrada*. A categoria *Rotatividade equilibrada* entende-se como uma rotatividade moderada de pessoas, com base em modelos de motivação e envolvimento, mantendo na organização quem realiza eficientemente as suas funções e se demonstra adaptado às mesmas. Esta categoria foi mencionada por sete dos nove participantes deste estudo, conforme demonstra o seguinte exemplo:

“(...) Tem que haver um equilíbrio, nem 8 nem 80. Alta rotatividade não é boa, é sinal de que algo não está bem. Mas convém que haja alguma rotatividade. Há uma estrutura fixa, mais estável, como que uma seleção natural. As características da Gestão de Recursos Humanos na hotelaria têm algumas particularidades diferentes dos outros setores, isto é, nem toda a gente se adapta: seleção natural. Uma rotatividade que até é boa porque faz esta triagem naturalmente. Por outro lado, tem a questão da rotatividade involuntária porque algo não correu bem, não corresponde à expectativa, somos obrigados a não renovar contrato. Mas se não for uma rotatividade muito elevada nem nula, acaba por ser saudável para a organização”. (UHA)

A categoria *Importância da retenção* remete-nos para o interesse dos gestores de recursos humanos em manter colaboradores com talento na organização. Esta categoria foi citada por sete dos nove inquiridos, os quais defendem uma rotatividade exclusivamente interna, isto é, uma rotatividade dentro da mesma cadeia hoteleira, evitando assim, perda de conhecimento. A citação que se segue, remete-nos para o exposto:

“Rotatividade dentro da marca sim! Rotatividade para fora da marca não! É importante reter as pessoas, o ideal é não haver rotatividade; desenvolver as pessoas, o capital humano; as nossas pessoas são uma vantagem competitiva. Se houver muita rotatividade, perdemos conhecimento, levam conhecimento e clientes. Por exemplo, alguém do comercial que saia para outro hotel, pode também levar clientes. Apostar no desenvolvimento e crescimento das pessoas”. (UHC)

A categoria *Manter uma equipa fixa* surge com a necessidade de compreender em que medida os gestores de recursos humanos procuram manter a mesma equipa de trabalho, imune de rotatividade de pessoas. Esta categoria assume particular relevância, tendo sido referida por todos os inquiridos. Os gestores de recursos humanos defendem que haja uma equipa sólida de base, a fim de fortalecer os projectos, tal como se observa no seguinte exemplo:

“Não concordo que tenha de haver uma equipa toda efetiva, mas sim, uma equipa gerível do ponto de vista do desempenho. Contratos a termo não comprometem. Mas também não sou a favor de ter uma equipa toda contratada e que não se efetive ninguém, pois há bons elementos, tem que haver solidez nos projetos. Sinto que o setor hoteleiro é um setor com muita rotatividade, por natureza. Acaba por acontecer naturalmente. No nosso caso, 5anos de abertura e é curioso porque ainda temos bastantes elementos da abertura, há sempre essa afinidade com o projeto, que se nota nessas pessoas mais antigas. Foram pessoas que já estão perfeitamente adaptadas e que servem ate de mentores para os que entram. Essa equipa de base existir, sim, mas também ter depois uma margem contratual que nos permita ter a melhor equipa. Caso contrário não conseguiria gerir a equipa consoante o desempenho, é muito difícil. A partir do momento em que começa a haver pessoas efetivas, a nossa lei, portuguesa é muito rígida, inflexível em muitas coisas, não permite que o empregador com base no desempenho mande embora, ou com base em coisas que estejam a acontecer. Permite, com justa causa, mas

exige um processo que nunca mais acaba, com provas, argumentos, etc., é um processo difícil, porque tendencialmente os tribunais estão mais do lado do trabalhador, e percebo até certo ponto porque ainda se vê aí muita coisa que não se deveria ver, mas quando se tratam de empresas certas e credíveis, que dão o tratamento adequado ao trabalhador, a lei causa obstáculo, limita. Assim, quando as pessoas estão efetivas, mas não estão a corresponder, temos que ficar com elas. A lei não permite muito mais. Ou há um acordo (implica dinheiro) ou perde qualidade. Sem dúvida que a inflexibilidade da lei portuguesa influencia alguma desta rotatividade". (UHA)

3.3. CAUSAS DE ROTATIVIDADE

A dimensão Causas de rotatividade está relacionada com a saída de colaboradores de uma dada organização. A rotatividade de pessoas pode ser desencadeada por razões diversas, por fenómenos internos ou externos à organização.

Esta dimensão é constituída pelas categorias *Mau recrutamento, Inadaptação à hotelaria e aos horários, Inadaptação ao ritmo de trabalho, Novas oportunidade de progressão de carreira, Rescisão por iniciativa do empregador, Tipo de gestão/Mau relacionamento com a chefia, Jovens com outros objetivos profissionais e Influência da conjuntura económica.*

Uma das principais causas de rotatividade poderá ser o *Mau recrutamento*. Recrutar a pessoa errada para uma determinada função, não só revela uma grave falha de Gestão de Recursos Humanos como pode resultar em graves consequências para a estratégia organizacional. Esta categoria foi mencionada por um dos nove participantes deste estudo. A maioria dos gestores de recursos humanos do setor hoteleiro não vê o recrutamento como fator determinante no aumento da rotatividade de pessoas, facto que está patente no exemplo que se segue:

“Uma das principais causas de rotatividade é o mau recrutamento. Quando analiso um CV, a primeira coisa que reparo é se a pessoa já tende a ter uma alta rotatividade nos empregos por onde passou. Não gosto de ver CV de pessoas que estiveram menos de dois anos na empresa: ou não renovou por não ter tido um bom

desempenho, ou porque é uma pessoa inconstante. Por exemplo, o housekeeping é um trabalho duro e as senhoras acham que só porque limpam em casa, conseguem limpar o quarto de hotel, acham que são capazes, mas não, é muito duro porque são 20 quartos;”. (UHH)

Outra causa de rotatividade bem patente é a inadaptação ao setor hoteleiro, especificamente ao número excessivo de horas de trabalho, ao tipo de horários e à exigência do próprio trabalho. Trata-se de um trabalho motivado pela prestação de serviços, exigindo por si só, uma motivação natural para o desempenho das funções. A categoria *Inadaptação à hotelaria e aos horários* foi mencionada por dois dos nove participantes. Estes consideram que se trata de um tipo de trabalho difícil, para o qual nem todos têm vocação, conforme se verifica através do seguinte testemunho:

“Há um turnover muito grande. Ou você prende os colaboradores através do salário, ou você prende através de formação interna, progressão de carreira, fidelizando-os dessa maneira. Só que hoje em dia há escassez, porque há muita oferta, temos tido muita dificuldade em manter e até mesmo recrutar. Mais ao nível de F&B porque é preciso gostar, realço o trabalho por turnos, é muito difícil”. (UHH)

O ritmo de trabalho é também uma das causas de rotatividade. O próprio setor e a competitividade do mercado que lhe está inerente, caracteriza a hotelaria como um trabalho desgastante e stressante. A categoria *Inadaptação ao ritmo de trabalho* foi referida por três dos nove participantes, na medida em que se trata de um setor caracteristicamente desgastante, conforme sugere um dos testemunhos:

“Nesta unidade hoteleira há variadas causas de rotatividade, como inadaptação ao ritmo de trabalho e à hotelaria em si, oportunidades no exterior e no estrangeiro...”. (UHA)

As Novas oportunidades de emprego e de progressão de carreira, no mesmo ou noutros setores, surgem também como um contributo para a rotatividade de pessoas. Os colaboradores tendem a procurar oportunidades de emprego que lhes oferecem condições mais atrativas e a possibilidade de progredirem profissionalmente. Esta categoria foi apontada por cinco dos nove entrevistados, os

quais consideram que o setor hoteleiro propicia a procura de novas experiências e progressão de carreira, tal como revela o seguinte exemplo:

“Neste setor existe muita vontade de ter novas experiências, progressão de carreira, há pessoas que saem por motivos financeiros ou familiares, mas maioritariamente saem para novas experiências e progredirem profissionalmente”. (UHB)

As causas de rotatividade nem sempre são voluntárias. A saída do colaborador de uma dada organização pode acontecer por *Iniciativa do empregador*, sendo o colaborador dispensado de exercer funções naquela organização. A categoria *Rescisão por iniciativa do empregador* foi referida por um dos nove inquiridos, o qual realça que a rotatividade pode ser motivada por um nível de desempenho insuficiente, por parte do colaborador. A citação que se segue remete-nos para o exposto:

“Verifica-se por vezes o desligamento por iniciativa do empregador, por falta de desempenho, por ser uma pessoa que não corresponde à expectativa, ao grau de exigência, ou acontece algo grave que compromete a relação de confiança entre empregador e colaborador”. (UHA)

Algum tipo de incompatibilidade com a chefia ou com os colegas de trabalho pode determinar um ambiente de trabalho desfavorável, acabando por motivar a saída do colaborador. A categoria *Tipo de gestão / Mau relacionamento com a chefia* foi mencionada por um dos participantes. Este considera ser inviável manter um colaborador que detém um mau relacionamento com o seu superior hierárquico, acabando por gerar rotatividade, conforme demonstra o seu testemunho:

“Outra causa de desligamento é a má ligação com a chefia ou não compatibilidade. Quando isso acontece, à partida abdicamos do colaborador, as pessoas não são todas compatíveis. A parte das relações humanas é bastante importante”. (UHA)

O setor hoteleiro é visto, por muitos, como um local de passagem no qual os jovens procuram apenas adquirir experiência profissional ou, por outro lado, serve de manutenção financeira para pagar os estudos, até concluíram as suas formações. Este facto impõe, logo à partida, que se trate de uma contratação

temporária. A categoria *Jovens com outros objetivos profissionais*, foi referida por três dos nove participantes deste estudo. Esta categoria foi motivada, entre outras, pela seguinte citação:

“As principais causas de desligamento passam por terem propostas melhores e oportunidades fora da área da hotelaria, serem jovens e terem outros objetivos profissionais, isto é, ser logo, à partida, algo temporário”. (UHG)

A *Conjuntura Económica* pode ser um fator diferenciador de rotatividade de pessoas dentro das organizações, através da criação de novos empregos (conjuntura económica favorável ou de desenvolvimento da taxa de crescimento económico) ou, pelo contrário, a extinção destes (recessão ou crise económica). A conjuntura económica é, sob o ponto de vista de sete dos nove inquiridos, uma causa de rotatividade de pessoas nas UH. Os gestores de recursos humanos consideram que o setor hoteleiro é fortemente afetado pela conjuntura económica, o que, por sua vez, influencia a rotatividade de pessoas. Serve de exemplo para tal facto, o testemunho seguinte:

“Sim sem dúvida alguma que está a influenciar bastante a hotelaria e aqui no Porto não se sente a sazonalidade, temos boas taxas de ocupação. Se a conjuntura económica for mais favorável, os negócios mexem. Há mais investimentos, mais postos de trabalho, maior rotatividade. Quantos mais hotéis abrirem, as pessoas vão à procura de oportunidades melhores. Tende a haver maior rotatividade”. (UHG)

3.4. TENDÊNCIAS DE ROTATIVIDADE

A dimensão tendências de rotatividade remete-nos para a perceção sobre as tendências de rotatividade de pessoas, sob o ponto de vista dos gestores de recursos humanos, no setor hoteleiro. A dimensão *Tendências de rotatividade* é constituída pelas categorias *Manter*, *Aumentar* e *Diminuir*.

Uma grande parte dos gestores de recursos humanos considera que a rotatividade de pessoas no setor hoteleiro tende a manter-se. Concretamente, cinco dos nove participantes mencionam a categoria *Manter*, na medida em que acreditam que as características do setor gerarão sempre elevadas taxas de rotatividade, conforme é perceptível pela citação seguinte:

“Penso que a hotelaria vai ter sempre altas taxas de rotatividade porque é desgastante, pelas exigências do trabalho em si. Há muitas pessoas que vão para a hotelaria sem saber o que é, mas os turnos e os salários geram rotatividade. Qualquer hotel e qualquer restaurante paga mais 50€ e as pessoas saem”. (UHG)

A categoria *Aumentar* é referida por dois dos nove participantes. Estes acreditam que a rotatividade de pessoas poderá ser afetada por épocas de crescimento económico, tal como refere o seguinte testemunho:

“Podemos pensar em dois parâmetros diferentes. Por exemplo, a crise financeira gerou maior rotatividade porque fez despedir pessoas pela redução dos quadros. Antes da crise tínhamos uma taxa de 90% efetivos, depois da crise estão 70% aproximadamente. E quando falamos em épocas de crescimento, haverá aumento da rotatividade porque já há mais procura de profissionais especializados”. (UHD)

Contrariamente, dois dos nove inquiridos deste estudo percecionam uma *diminuição* dos índices de rotatividade no setor hoteleiro, os quais acreditam numa possibilidade de aumentar cada vez mais o número de contratos efetivos de trabalho. O mesmo é refletivo através do exemplo seguinte:

“A rotatividade tende a diminuir, ainda que seja saudável haver alguma margem de rotatividade, não vejo com maus olhos. Contratar estágios profissionais para os períodos sazonais e integrar grande parte destes nas equipas e realizar cada vez mais contratos efetivos de trabalho”. (UHA)

3.5. FUTURO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA

A dimensão Futuro da Gestão de Recursos Humanos na hotelaria surge com a necessidade de percecionarmos qual o ponto de vista dos gestores de recursos humanos do setor, sobre esta temática.

A dimensão *Futuro da Gestão de Recursos Humanos* é constituída pela categoria *Gestão Estratégica de Recursos Humanos na hotelaria*.

A categoria *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* remete-nos para uma mudança de atitudes e de comportamento da área de Gestão de Recursos

Humanos, resultando num cenário organizacional competitivo, orientado para uma visão sistémica e estratégica da organização, e para os resultados de curto, médio e longo prazo. Esta categoria foi referida por uma grande parte dos participantes deste estudo. Seis dos nove participantes acreditam num futuro da Gestão de Recursos Humanos com uma forte ligação à estratégia organizacional, visando o desenvolvimento do negócio a partir do desenvolvimento das pessoas. Os gestores de recursos humanos percecionam uma Gestão de Recursos Humanos na hotelaria com um papel cada vez mais preponderante, deixando de ser um departamento administrativo e passando a assumir o desenvolvimento dos Recursos Humanos. A citação que se segue é um dos exemplos que traduz o exposto:

“A tendência em Portugal é deixar de ser só processamento salarial, é ser muito mais do que algo somente administrativo, ainda que haja uma carga administrativa muito grande. Ser um departamento de RH como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e conseqüentemente do negócio. Em termos de estabilização dos processos, já temos as coisas rotinadas. O departamento poderá crescer, mais uma pessoa. Se bem que há sempre coisas novas a acontecer. O mundo da gestão de pessoas é muito dinâmico, não é estático. Há processos que são transversais a qualquer fator, mas ainda assim há coisas a inovar, apresentar processos de avaliação desempenho diferentes, competências diferentes conforme os objetivos que queremos que aquela pessoa desenvolva mais, adaptar à realidade e à fase do projeto. Reflete-se na forma de gerir Recursos Humanos, nos seus processos, na formação, avaliação de desempenho, gestão de carreiras dentro das oportunidades que há”. (UHA)

3.6. EVOLUÇÃO DA ROTATIVIDADE

O índice de rotatividade mede a relação entre o número de entradas e saídas de pessoas num determinado período e determina-se através da fórmula seguinte:

- Índice de rotatividade anual = N° demissões no ano $[(N^{\circ}$ colaboradores em 01/01 + N° colaboradores 31/12) / 2]

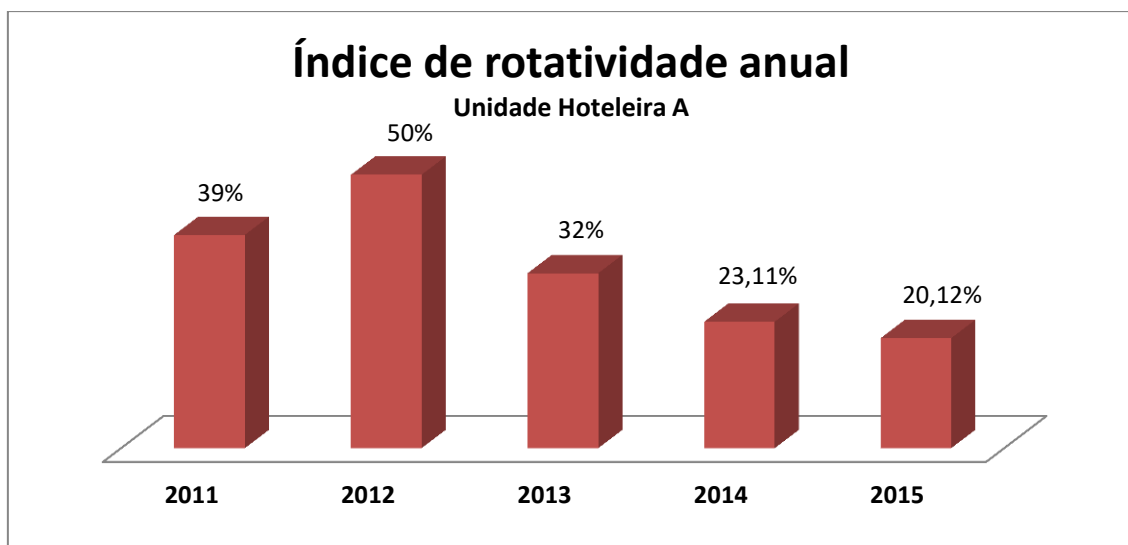
- Índice de rotatividade mensal = N^o demissões do mês / N^o colaboradores no último dia mês anterior

Das nove unidades participantes deste estudo, apenas os responsáveis das unidades A e D medem regularmente o índice de rotatividade de pessoas.

Na unidade A, no ano de 2012 verifica-se um pico acentuado de rotatividade de pessoas, período no qual o país se depara com uma crise económica, o que originou uma rotatividade de pessoas de 50%, ou seja, metade dos colaboradores do hotel saíram. A partir do ano 2013, até ao presente, o índice de rotatividade de pessoas tem vindo a diminuir consideravelmente, tendo atingido uma percentagem de 20,12% de rotatividade em 2015 (figura 1) e conforme testemunha o responsável da UHA.

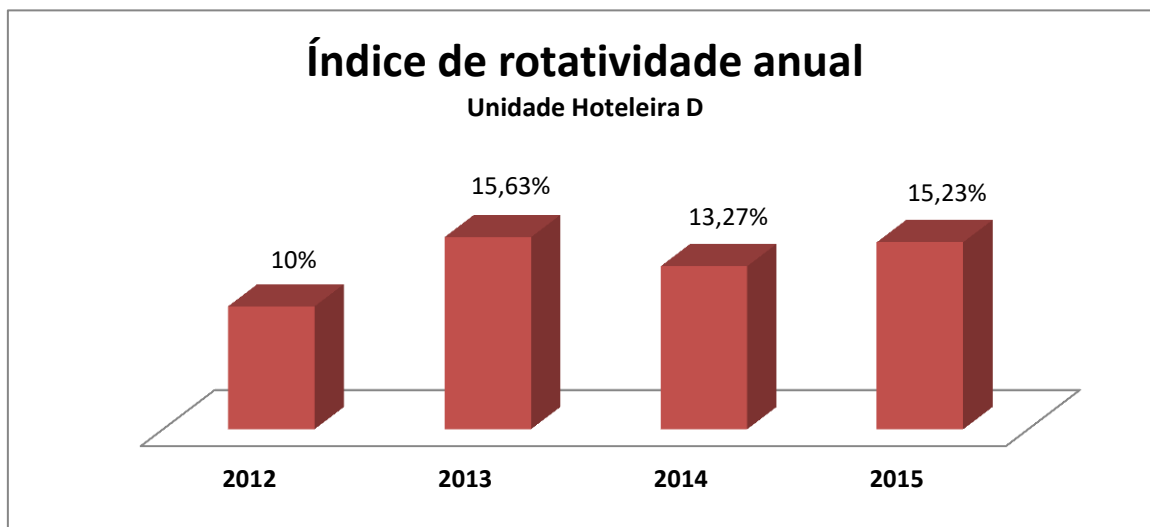
“Há uma tendência para a rotatividade nas áreas de F&B, Cozinha e Housekeeping. Ao nível do back-office e áreas administrativas praticamente não há rotatividade. Por ser uma parcela da equipa menor. Posso dizer que 80% da rotatividade respeita à área operacional e apenas 20%, ao back office. A própria natureza das tarefas administrativas é mais estável por natureza. Principalmente na área da F&B, há muita oferta, as pessoas mudam por 50 euros”. (UHA)

Figura 1 - Unidade Hoteleira A: Índice de rotatividade anual



A unidade hoteleira D apresenta, ao longo dos últimos 4 anos, uma variação do índice de rotatividade de pessoas pouco acentuada, comparativamente com a unidade hoteleira A. Esta unidade atinge a maior taxa de rotatividade no ano de 2013, com 15,63% (figura 2).

Figura 2 - Unidade Hoteleira D: Índice de rotatividade anual



Nas restantes unidades hoteleiras não se verifica preocupação com o cálculo do índice de rotatividade de pessoas. Os responsáveis pelas funções de RH das unidades B e E têm a perceção de uma maior rotatividade de pessoas numa fase inicial do negócio.

“Nos primeiros dois anos tivemos uma rotatividade mais elevada, típica de abertura. Nos últimos dois anos, deparámo-nos com maior estabilidade nesse sentido”. (UHB)

“Esta unidade hoteleira só está aberta há um ano, verificou-se maior rotatividade de pessoas na abertura, de fevereiro a julho de 2015”. (UHE)

Na unidade H a rotatividade de pessoas tem vindo também a aumentar nos últimos anos.

“Aumentou a rotatividade por causa do aumento do turismo, surgem mais ofertas de emprego, a concorrência é maior”. (UHH)

Nas unidades C, G e I verificam-se situações esporádicas de rotatividade de pessoas, pelo que consideram apresentar baixas taxas de rotatividade. Particularmente, o entrevistado da unidade hoteleira F, salienta a importância da sazonalidade no aumento da rotatividade, embora esta seja por decisão da empresa, conforme sugere o entrevistado F.

“Nos meses de setembro e outubro há uma grande rotatividade, por iniciativa do hotel, devido à sazonalidade”. (UHF)

CAPITULO IV - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO DOS RESULTADOS

4.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a elaboração deste trabalho de investigação pretendia-se explorar as práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas nas unidades hoteleiras participantes deste estudo, a fim de contrariar a rotatividade de pessoas, compreender essa mesma rotatividade e conhecer as suas causas.

Os resultados obtidos indicam que os gestores de recursos humanos acreditam numa relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e a rotatividade de pessoas. Estes consideram ser importante o papel das práticas de Gestão de Recursos Humanos na diminuição do índice de rotatividade. Tal resultado vai ao encontro da literatura revista, isto é, a fomentação de práticas de Gestão de Recursos Humanos nas organizações é uma forma de reter colaboradores (Allen, 2001), podendo assim reduzir as taxas de rotatividade e, conseqüentemente, influenciar a produtividade e qualidade de vida no trabalho de cada colaborador (Chiavenato, 1995).

Conscientes da importância das práticas de Gestão de Recursos Humanos para esta temática, as práticas mais comuns e apontadas pelos participantes deste estudo, foram (1) recrutamento & seleção, (2) participação e envolvimento dos trabalhadores, (3) plano de formação. Os resultados deste estudo demonstram ainda que as práticas de Gestão de Recursos Humanos menos aplicadas são (1) planeamento anual, (2) gestão e desenvolvimento de carreira, (3) acolhimento e integração, (4) inquérito de satisfação dos colaboradores.

Perante tais resultados obtidos relativos às práticas de Gestão de Recursos Humanos fomentadas pelos inquiridos deste estudo, surge necessidade de recorrer às afirmações teóricas concernentes às principais causas de rotatividade de pessoas, na medida em que se verifica inconsonância. Assim, a teoria apresenta como principais causas de rotatividade de pessoas, a baixa remuneração, condições de trabalho, a escassa oferta de formação (Boella, 1992; Chen, 2011; Dialamícu, 2014), e escasso envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão (Martins & Machado, 2005). Tais causas, não só, não são apontadas pelos participantes deste estudo, como a prática *Participação e envolvimento dos colaboradores* surge como

uma prática comum a todos os inquiridos, assim como o *Plano de formação* é referido pela maioria dos inquiridos, desenvolvendo assim a teoria. Este facto leva-nos a questionar o nível de subjetividade patente em causas de rotatividade como “baixa remuneração”, “condições de trabalho”, “escassa oferta de formação”, assim como, na prática “participação e envolvimento dos trabalhadores”. Neste sentido, torna-se fulcral conhecer-se o ponto de vista dos subordinados.

No que concerne às principais causas de rotatividade, salienta-se a Conjuntura económica, seguindo-se Novas oportunidades de progressão de carreira, Jovens com outros objetivos profissionais e Inadaptação ao ritmo de trabalho. Estes resultados reforçam o argumento de que é essencial uma articulação eficaz entre os interesses organizacionais e os planos de carreira e desejos de desenvolvimentos pessoais de cada colaborador (Câmara, Guerra & Rodrigues, 1997)

Os resultados deste estudo indicam que a rotatividade de pessoas no setor hoteleiro tende a manter-se futuramente. Os gestores de recursos humanos defendem que haja uma rotatividade equilibrada de pessoas, através da retenção de elementos chave e evitando, principalmente, a saída destes para fora das cadeias hoteleiras que representam. A rotatividade não é vista como um ponto negativo desde que esta não se verifique em massa. Estes resultados estão em conformidade com a teoria, isto é, muitos gestores do setor já se conformaram com as elevadas taxas de rotatividade e encaram este facto como algo perfeitamente inevitável (Dann & Hornsey, 1984). É algo inevitável e até necessário e desejável, na medida em que a mobilidade permite a obtenção de novos conhecimentos e competências (Deery & Shaw (1997).

No que respeita à importância dada à retenção dos colaboradores, é patente uma preocupação com esta questão. Os participantes deste estudo referem que é importante promover o envolvimento e reconhecimento dos colaboradores, procurando que estes se sintam em casa e, parte integrante do negócio. Os entrevistados destacam a importância da proximidade com o colaborador, profissional e pessoalmente, procurando sempre uma estabilidade emocional e um equilíbrio entre a vida pessoal e, consequentemente, profissional do colaborador. Estes resultados acompanham a teoria pois, de acordo com Fitz-enz (2001), a retenção surge com a preocupação em manter profissionais talentosos no desempenho das suas funções e com os custos que advêm da rotatividade de pessoas. De acordo com este autor, a taxa de rotatividade espelha o resultado do

esforço efetuado para a retenção dos colaboradores, mede a preocupação por parte da gestão em avaliar o que é possível fazer para reter dado colaborador. Neste sentido, Souza (2013), afirma que para uma boa gestão de pessoas, o gestor necessita de acreditar no ser humano e no seu potencial; motivar os liderados a atingir padrões de desempenho mais elevados e ter gosto por auxiliá-los a desenvolverem-se; manter uma relação de respeito, apoio e orientação com as pessoas.

Por sua vez, Martins & Silva (2013) defendem que os Gestores de Recursos Humanos do Setor Hoteleiro atuam ainda de forma maioritariamente operacional, não considerando práticas estratégicas de RH, a fim de criarem impacto positivo no desempenho organizacional. Os resultados deste estudo demonstram que os inquiridos consideram aplicar práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, afirmando desenvolver práticas de Gestão de Recursos Humanos de acordo com a estratégia organizacional, verificando-se contudo, o predomínio de práticas “mais diretamente ligadas à Gestão Administrativa-burocrática” (Martins & Silva, 2013).

Esta questão, à semelhança das conclusões de Martins & Silva (2013) e Martins (2005), sugerem que a Gestão está consciente da necessidade de redefinir as práticas de Gestão de Recursos Humanos, consciência essa motivada pela crescente competitividade, o que acaba por surtir numa tentativa de incluir nos seus modelos de atuação, as componentes cultural e estratégica. As autoras (Martins & Silva, 2013) consideram que esta tentativa ineficaz de incluir a vertente do Desenvolvimento Humano nos modelos de atuação, terá que ver com as condicionantes culturais e económicas nacionais. Estamos, assim, perante uma gestão de pessoas, envolvida num processo de transição, do “*Instrumentalismo Utilitarista*” para o “*Desenvolvimento Humano*”.

Neste contexto, os resultados mostram que a maior parte dos entrevistados perceciona um desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos, com tendência inevitável para assumir um papel cada vez mais preponderante e capaz de criar um crescente envolvimento na estratégia organizacional.

Os participantes deste estudo visam solidificar as práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas e, ainda, adotar outras novas práticas, procurando diminuir a rotatividade de pessoas e, conseqüentemente, obter sucesso organizacional. Importa salientar que, os resultados obtidos permitem diferenciar dois grupos no que respeita aos participantes da amostra: (1) está patente uma

preocupação com o bem estar e motivação de cada colaborador; (2) prima pelos interesses da organização e do negócio.

4.2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste estudo teve como propósito obter resposta a diversas questões relacionadas com a temática em estudo: a rotatividade de pessoas nas Unidades Hoteleiras localizadas no Grande Porto. Os objetivos desta investigação concentravam-se em explorar as práticas de Gestão de Recursos Humanos adotadas pelos gestores participantes deste estudo e o impacto das mesmas nos índices de rotatividade; caracterizar e compreender a rotatividade de pessoas; e conhecer as principais causas de rotatividade.

Para o desenvolvimento deste estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, tendo esta resultado da reflexão entre a pergunta de partida e os objectivos previamente definidos.

A teoria, (Mobley, 1992), sugere que uma organização saudável é aquela que é capaz de manter o equilíbrio de entrada e saídas de colaboradores. No estudo que agora termina, os gestores de RH defendem uma rotatividade equilibrada e moderada de pessoas, rotatividade esta vista como sendo “saudável” para a própria organização, na medida em que se trata de uma “seleção natural” que acaba por manter na organização quem realiza de forma eficiente as suas tarefas.

Este estudo revela-nos que os gestores de RH procuram manter colaboradores com talento na organização, desenvolver as “suas” pessoas, evitando, assim, perda de conhecimento e de vantagem competitiva. Neste contexto, evidenciam-se os principais resultados obtidos com esta investigação, os quais nos permitem concluir que os gestores de recursos humanos têm consciência do impacto da Gestão de Recursos Humanos na rotatividade de pessoas. Assim, estes não têm dúvidas que boas políticas promovem o bem-estar e a motivação dos colaboradores, comprometendo-os com a organização. Ora, tal como referem Medlik e Ingram (2002), o maior desafio do setor hoteleiro é manter e desenvolver os colaboradores, na medida em que a rotatividade de pessoas, influencia a dinâmica, os processos e, conseqüentemente, o sucesso organizacional (Chiavenato, 2010).

Conforme referido por Garcia (2016), a Gestão de Recursos Humanos nas unidades hoteleiras de pequena e média dimensão continuam, na sua maioria, a apresentar uma estrutura tradicional de topo realizar as tarefas de Recursos Humanos. O mesmo se conclui com a realização deste estudo, não se verificando a existência de departamento de RH na maioria das UH. Neste contexto, Martins e Silva (2013) afirmam que a inexistência de intervenção integral do departamento de recursos humanos no desenvolvimento das práticas de Gestão de Recursos Humanos, tende a resultar num departamento de índole mais operacional do que estratégico. As autoras, Martins e Silva (2013), referem que é perceptível, por parte dos responsáveis de RH, pouca sensibilização e adaptabilidade, para exercerem uma gestão predominantemente estratégica.

Neste âmbito, os nossos resultados vão ao encontro da teoria estudada. Os gestores de RH referem adotar práticas de Gestão de Recursos Humanos de acordo com a estratégia organizacional, no entanto, estes contrariam-se quando se verificam o recrutamento & seleção, a participação e envolvimento dos colaboradores e o plano de formação, como práticas mais comuns entre os gestores de Recursos Humanos das UH participantes neste estudo. Assim, os resultados desta investigação vão ao encontro de alguns estudos específicos sobre a Gestão de Recursos Humanos em Portugal (e.g. Martins, 2005; Martins & Silva, 2013), nos quais se verifica que a Gestão de Recursos Humanos nas empresas portuguesas está aquém de assumir uma perspetiva de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. De acordo com estudos realizados pelas autoras (Martins & Silva, 2013), predominam as práticas de Gestão de Recursos Humanos de índole mais operacional (formação profissional, recrutamento & seleção, desenvolvimento e análise de funções) em vez de práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (sistemas de recompensas, planeamento e desenvolvimento da carreira, gestão de redução de efetivos).

A teoria defende ainda, Kaya et al (2010), que a Gestão Estratégica de Recursos Humanos compreende atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas que o constituem), *empowerment* (nomeadamente através de formação e desenvolvimento) e motivação dos colaboradores (podendo considerar-se, por exemplo, incentivos, feedback, entre outros). Neste sentido, os resultados permitem concluir que há ainda um longo caminho a percorrer por parte

dos Gestores, para pontos-chave como são as atividades de retenção, *empowerment* e de motivação dos colaboradores, nomeadamente, através da aposta em práticas de avaliação de desempenho, gestão e desenvolvimento de carreira, acolhimento e integração, inquérito de satisfação dos colaboradores e planeamento anual.

Ora, conhecidas as práticas de Gestão de Recursos humanos adotadas pelos gestores participantes deste estudo, importa conhecer quais as principais causas passíveis de desencadear a rotatividade de pessoas. Neste âmbito, os resultados deste estudo desenvolvem a teoria. Não são referidas pelos gestores de recursos humanos, causas como baixas remunerações, escasso envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão, condições de trabalho e escassa oferta de formação. Surgem como principais causas de rotatividade (1) inadaptação ao ritmo de trabalho, (2) novas oportunidades de progressão de carreira, (3) jovens com outros objetivos profissionais, (4) conjuntura económica. Torna-se, assim, fulcral conhecer o ponto de vista dos colaboradores, no que respeita (1) à satisfação com as remunerações que auferem, (2) se sentem ou não ter algum tipo de influência em decisões respeitantes às tarefas que executam, (3) se estão satisfeitos com as condições de trabalho e (4) se consideram ter acesso a suficiente e adequada oferta de formação, para o desenvolvimento das suas tarefas. Importa ainda salientar que o esforço, por parte da maioria dos inquiridos, para fomentar práticas como a *Participação e envolvimento dos colaboradores* e o *Plano de formação*, desenvolve por si só, a afirmação teórica de que são principais causas de rotatividade o *escasso envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão* e a *escassa oferta de formação*. Perante tais dados, importa não descurar a possibilidade de existência de desejabilidade social, aquando o momento de recolha dos dados deste estudo. Assim, serão estas mesmas práticas aplicadas de forma rigorosa? Ou, por outro lado, haverá plena consciência por partes dos gestores de Recursos Humanos relativamente à importância destas práticas, suscitando nestes a necessidade de demonstrarem que tais práticas são fomentadas de forma política e socialmente adequada?

Por fim, visava-se investigar a perceção dos gestores de RH no que respeita ao futuro da Gestão de Recursos Humanos, num setor afetado por elevadas taxas de rotatividade de pessoas. É notória a consciência da importância da Gestão de Recursos Humanos, assim como da necessidade de melhoria no que respeita ao

desenvolvimento desta, deixando de ser uma função meramente administrativa. Tal como concluído por Martins & Silva (2013), caminhamos a “duas velocidades”: uma grande parte revela desenvolver práticas tradicionais de Gestão de Recursos Humanos, poucos são, ainda, os que revelam posicionar-se a um nível de Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Os nossos resultados revelam, contudo, que os gestores de RH percebem um futuro tendencialmente de desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos, através da solidificação das práticas de Gestão de Recursos Humanos e da implementação de novas práticas, assumindo um papel cada vez mais orientado para a estratégia organizacional e possibilitando uma “*rotatividade equilibrada*” de pessoas.

4.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Ao longo da elaboração deste estudo, deparámo-nos com algumas limitações. A principal limitação teve que ver com a inexistência de departamento de RH na maioria das unidades hoteleiras do grande Porto, tendo sido a entrevista aplicada aos responsáveis pelas funções de RH, podendo este ser o Diretor de operações ou mesmo, o Diretor Geral. Este facto resultou numa maior dificuldade aquando a realização da entrevista pois foi notório algum desconhecimento de termos técnicos e processos de Recursos Humanos, por parte dos inquiridos.

A segunda limitação prende-se com os critérios de inclusão adotados na definição da amostra. Considera-se que o facto de a amostra incluir apenas Unidades Hoteleiras do grande Porto, poderá colocar em causa a representatividade da mesma.

Surge ainda como limitação deste estudo, a possível desejabilidade social relativamente à rotatividade de pessoas nas UH, isto é, não é descartável a hipótese de terem sido obtidas respostas política e socialmente adequadas, por parte dos participantes, a fim de evitarem transparecer uma imagem negativa da UH que representam. Neste sentido, considera-se que poderia ter sido uma mais-valia para este estudo obter simultaneamente o feedback dos subordinados, nomeadamente através da técnica de inquérito por questionário.

Deste modo, sugere-se que em estudos futuros seja possível dar continuidade a esta temática, alargando a amostra para Portugal Continental, mantendo a aplicação da técnica de entrevista aos gestores de RH mas ainda, procurar conhecer a perspetiva dos colaboradores. Seria interessante entender o ponto de vista dos colaboradores no que respeita às práticas de Gestão de Recursos Humanos aplicadas, procurando compreender o que os motiva a permanecer nas UH.

Este trabalho de investigação permitiu uma maior familiaridade com a realidade da gestão de pessoas no setor hoteleiro, perceber as dificuldades com que os gestores de recursos humanos se deparam diariamente perante um setor particularmente complexo, devido ao tipo de trabalho que lhe está subjacente.

Considera-se fundamental que se verifique, cada vez mais, um departamento vocacionado para a Gestão de Recursos Humanos nas unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas. A complexidade do setor impõe que se verifique uma eficaz gestão de pessoas, visando uma mudança de cultura e de mentalidade dos que representam cada unidade de negócio, partindo esta do topo da pirâmide hierárquica para a sua base. Assim, torna-se fulcral verificar-se uma gestão de pessoas, minuciosamente ligada à estratégia do negócio, sendo necessário para tal, uma aposta eficaz nas diversas práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos.

Em suma, considera-se que este trabalho de investigação poderá ter contribuído para uma maior consciencialização relativamente ao impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos na rotatividade de pessoas. Neste sentido, caberá à gestão ser flexível à mudança, assumindo uma Gestão de Recursos Humanos do futuro: uma gestão estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, G. (1995). *Contribuições da ergonomia ao estudo da LER em trabalhadores de um restaurante universitário*. Tese de mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Amado, J. (2000). A Técnica da Análise de Conteúdo. Consultado em 28 de Junho, 2016, em <https://woc.uc.pt/fpce/person/ppinvestigador.do?idpessoa=10057>.

Andrade, N., Brito, P. & Jorge, W. (2000). *Hotel: Planejamento e projeto*. 2ª Edição, São Paulo: Editora Senac.

Bancalheiro, J. (2007). *Capital humano: Como medir o activo mais importante da sua empresa*. Lisboa: RH Editora.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bardin, L (2013). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baum, T., Amoah, V. & Spivack, S. (1997). Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), pp. 221-229.

Boella, M. (1992). *Human Resource Management in the hospitality Industry*. 5th Edition, Great Britain: Stanley Thornes Ltd.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Branco, A. (2005). *O perfil das universidades corporativas e sua contribuição para a infraestrutura de gestão do conhecimento: Um estudo multicaso*. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

Brannick, J. (1999). Decreasing the staggering costs of turnover in your organization. Consultado em 03 de Dezembro, 2015, em <http://www.brannick.com>.

Buhler, L. (2009). *Turnover na Hotelaria: Estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba*. Programa de Pós-graduação - Universidade de Caxias do Sul, Rio grande do Sul.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.

Camisón, C. & Monfort-Mir, V. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), pp. 776-789.

Cardozo, C. (2005). *Gestão do turnover*. Novo Hamburgo.

Chen, R. (2011). Impactos do turismo internacional em economias da região Ásia-Pacífico: Oportunidades e Desafios. *Análise Turismo*, 16(4), pp. 499-504.

Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. 5ª Edição, São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier.

Cho, Y. & Wong, K. (2001). Determinants of hotel employment in Hong Kong. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(1), pp. 50-59.

Choy, D. (1995). The quality of tourism employment. *Tourism Management*, 16(2), pp. 129-137.

Chung, K. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism Management*, 21(5), pp. 473-487.

Cline, R., Rach, L., Landry, J. & Davidson, L. (1997). *Hospitality 2000*. New York: The People Arthur Andersen.

Crawshaw, J. & Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), pp. 1182-1203.

Davies, C. (2002). *Manual de introdução a hotelaria*. Porto Alegre: Educus.

Deery, M. & Shaw, R. (1997). An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 16(4), pp. 375-392.

Deloitte (2015). *Atlas da hotelaria 2015: Ventos Favoráveis*. Lisboa: Deloitte.

Denvir, A. & McMahon, F. (1992). Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2), pp. 143-154.

Dialamícuá, O. (2014). *A influência da motivação intrínseca e das características da função no desempenho profissional dos trabalhadores da indústria hoteleira*. Dissertação de mestrado - Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.

Diniz, R. (2015). *Os efeitos da sazonalidade da atividade turística na Gestão de Recursos Humanos no sector Hoteleiro*. Dissertação de mestrado - Universidade Europeia, Lisboa.

Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Epstein, J. (1999). *Reducing turnover through training. High Volume Printing*. Great Britain: Pearson Education Ltd.

Ferreira, M. & Freire, O. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea- RAC*, 5(2), pp. 175-200.

Fitz-enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron Books.

Fleury, A. & Fleury, M. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3ª Edição, São Paulo: Atlas.

Freitas, H., Cunha, M. & Moscarola, J. (1997). Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista de Administração da USP*, 32(3), pp. 97-109.

Fombrun, C. (1984). The external context of human resource management. In C. J. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. Devanna (Eds.), *Strategic human resource management*, New York: John Wiley e Sons.

Garcia, A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: Um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*. Dissertação de mestrado – Instituto Politécnico do Porto, Porto.

George, A. (1959). Quantitative and qualitative approaches to content analysis. In I.S. Pool, *Trends in Content Analysis*, pp.7-32, Urbana: University of Illinois Press.

Ghiselli, R., La Lopa, J. & Bai, B. (2001). Job Satisfaction, LifeSatisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), pp. 28-37.

Gil, A. (1991). *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas editora.

Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38(2), pp.110-123.

Harris, L. & Ogbonna, E. (2001). Strategic Human Resource Management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51, pp.157- 166.

Hinkin, T. & Tracey, B. (2000). The cost of turnover – Putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), pp.14-21.

Hom, P. & Griffeth, R. (1995). *Employee turnover*. South-Western: College Publishing Ohio.

Hoque, K. (1999). New approaches to HRM in the UK hotel industry. *Human Resource Management Journal*, 9(2), pp. 64-76.

Hornsey, T. (1984). *Manpower Management in the hotel and catering industry*. London: Batsford Academic and Educational Ltd.

Instituto Nacional de Estatística (2008). Consultado em 02 de Abril, 2016, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE.

Instituto Nacional de Estatística (2014). Consultado em 02 de Abril, 2016, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE.

Kasinath, S. & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 11(3), pp. 121-132.

Kastenholz, E. & Almeida, A. (2008). Seasonality in rural tourism – The case of north Portugal. *Tourism Review*, 63(2), pp. 5-15.

Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), pp. 2031-2051.

Keller, P. (2000). Destination marketing: Strategic áreas of inquiry. In: Manente, M.; Cerato, M. (Ed.), *From Destination to Destination Marketing and Management*, pp. 29-44, Venice: Ciset.

Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier.

Limongi-França, A. (2006). *Comportamento Organizacional: Conceito e práticas*. São Paulo: Saraiva.

Lopes, J. (1996). *A economia portuguesa desde 1960*. Lisboa: Gradiva.

Maia, S., Baptista, M. & Martins, M. (2013). Poder, género e imprensa — a abordagem qualitativa como metodologia. Tese de Doutoramento. Consultado em 14 de Janeiro, 2016, em http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1667/1606.

Marinho, B. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e satisfação profissional: Estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias*. Tese de mestrado - Universidade de Lisboa, Lisboa.

Mark, B. & Kay, I. (2002). The Human Capital Edge. *Academy of Management Journal, New York*, 38(3), pp. 635-872.

Martins, A. (2002). *A gestão de Recursos Humanos e as especificidades do mercado de trabalho no sector hoteleiro. A Região Norte de Portugal*. Dissertação de mestrado - Universidade do Minho, Braga.

Martins, A. & Martins, F. (2005). A rotação de pessoal e a gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: O caso da Região do Porto e Norte de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2).

Martins, D. (2005). *Práticas de GRH em Empresas de Média Dimensão: O caso do distrito de Aveiro*. Dissertação de mestrado, Porto: FEP.

Martins, D. & Silva, S. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um estudo exploratório no contexto português. In Henriques, C., Monteiro, I., Serra, F., Santos, J. & Águas, P., *Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series 2013*, Faro: Universidade do Algarve.

Martins, P. (2006). A rotatividade dos trabalhadores em Portugal. Consultado em 26 de Novembro, 2015, em, https://www.researchgate.net/publication/228462090_A_rotatividade_dos_trabalhadores_em_Portugal.

McGunnigle, P. (2000). HRM in UK hotels: A focus on commitment. *MCB Employee Relations*, 22(4), pp. 403-442.

Medlik, S. & Ingram, H. (2002). *Introdução à hotelaria: Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Mobley, W. (1992). *Turnover: Causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), pp. 7-32.

Mullins, L. (2004). *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman.

Neves, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em termos de conceitos e de práticas*. Lisboa: RH Editora.

Olabuenaga, J. & Ispizua, M. (1989). *La descodificacion de la vida cotidiana: Metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Organização Mundial do Turismo (2012). Why Tourism? Tourism- An Economic and Social phenomenom. Consultado em 15 de Janeiro, 2016, em <http://unwto.org/en/content/why-tourism>.

Pinto, S. (2008). *Empresas de Hotelaria: Uma análise Económica e Financeira*. Dissertação de mestrado - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Pomi, R. (2005). A importância da Gestão do turnover. Consultado em 12 de Maio, 2016, em http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da%20gestao-do-turnover.html.

Ragin, C. (1994). *Constructing Social Research*. California: Pine Forge Press.

Rebelo, G. (2005) - Alternativas à precariedade laboral: Propostas para uma flexibilidade tendencialmente qualificante. Consultado em 18 de Abril, 2016, em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4627.pdf>.

Rejowski, M. (2002). *Turismo e pesquisa científica: Pensamento internacional x situação brasileira*. Papyrus: Campinas.

Richardson, R. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Riley, M. (1991). *Human resource management: A guide to personnel management in the hotel and catering industry*. Butterworth-Heinemann: Oxford.

Rocha, B. & Neto, O. (1997). Análise do turnover de funcionários nas lojas do Beiramar Shopping. Consultado em 02 de Maio, 2016, em www.udesc.br/esag/pes-ext/rh19975.htm.

Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Rodriguez, M. (2002). *Gestão empresarial: Organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Qualitymark, Petrobrás.

Roesch, S. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: Guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. São Paulo: Atlas.

Rogelberg, S., Allen, J., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010). Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management*, 49(2), pp. 149-172.

Rogers, A. & Slinn, J. (1993). *Tourism: Management of facilities*. London: Longman Group UK Limited.

Rothwell, W. (1988). *Strategic human resources planning and management*. New Jersey: Prentice Hall.

Santana, A. (1996). *A abordagem ergonômica como proposta para melhoria do trabalho e produtividade em serviços de alimentação*. Tese de mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Santos, A. (2013). *Os Recursos Humanos na Hotelaria de São Miguel: O Contributo da satisfação no trabalho para o desenvolvimento de uma cultura de qualidade no destino turístico*. Dissertação de mestrado - Universidade dos Açores, Açores.

Saxena, K. & Tiwari, P. (2009). A study of HRM practices in selected IT companies of India. *AIMS Journal of Management*, 1(3), pp. 29-44.

Silva, D. & Marziale, M. (2000). Absenteísmo de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário. *Revista latina americano de enfermagem*, 8(5), pp. 44-51.

Silva, G. (2001). *Controle de turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Sousa, A. (2014). *A adaptação intercultural da família: Um estudo exploratório com expatriados portugueses*. Dissertação de mestrado – Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Souza, D. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. Consultado em 12 de Março, 2016, em <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>.

Stavrou, E. & Brewster, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: myth or reality? *Management Revue*, 16, pp. 186-201.

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de La investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar La teoria fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Tarique, I. & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), pp. 122-133.

Tregaskis, O. (1997). The «non-permanent» reality! *Employee Relations*, 19(6), pp. 535-554.

Vasconcelos, I., Mascarenhas, A. & Vasconcelos, F. (2004). Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE eletrônica*, 3(2), Art.25.

Vieira, A. & Garcia, F. (2004). Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: Um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE eletrônica*, 3(1), Art.6.

Woods, R. (1997). *Managing Hospitality Human Resources*. Educational Institute of the American Hotel & Motel Association. USA: 2nd Ed.

Xavier, R. (2006). *Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções*. São Paulo: Editora Gente.

ANEXOS

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO

Sexo	
Idade	
Estado Civil	
Habilitações Literárias	
Unidade Hoteleira	
Segmentação do público-alvo	
Departamento	
Cargo ou função	
Tempo de atividade	
Experiência anterior em GRH	
Experiência anterior em GRH em UH	

ANEXO B - GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

(Não esquecer de, antes de iniciar a entrevista, agradecer a disponibilidade para a mesma; explicar qual o objetivo do estudo; abordar o consentimento informado para a entrevista e pedir que seja o mais honesto possível, explicando que não há respostas erradas.)

I - Como é que desenvolvem as práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos na vossa unidade hoteleira?

II – De que modo considera poder haver relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos e rotatividade de Pessoas?

III – Enquanto Gestor de Recursos Humanos, de que forma vê a rotatividade de pessoas nesta Unidade Hoteleira?

IV – Considera importante manter uma equipa fixa/base?

V – Como avalia o seu contributo a favor da retenção de pessoas?

VI - Nesta unidade hoteleira, quais são as principais causas de desligamento de um colaborador?

VII - Fale-me da rotatividade de pessoas, nesta Unidade Hoteleira, ao longo dos últimos três anos.

VIII - Qual a tendência para o futuro?

IX – Considera que, de alguma forma, a conjuntura económica possa ter influência na rotatividade de pessoas?

X - Como percebe o futuro da Gestão de Recursos Humanos nesta Unidade Hoteleira?

Muito obrigada pela sua colaboração!

____ / ____ / 2016

ANEXO C - CONSENTIMENTO INFORMADO PARA A ENTREVISTA

A investigadora Marli Cunha, orientada pela docente Dora Martins e co-orientada pela docente Susana Silva, no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da ESEIG, pretendem solicitar a sua participação anónima no estudo “*A rotatividade de pessoas em unidades hoteleiras - O papel das Práticas de Recursos Humanos?*”.

Este estudo tem como objetivo compreender a rotatividade de pessoas nas unidades hoteleiras, compreender em que medida é vista como algo positivo/negativo para as organizações.

Secundariamente o presente estudo pretende também conhecer as causas da rotatividade, assim como explorar o papel das práticas de gestão de recursos humanos na prevenção da mesma rotatividade.

Para assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos, é desejável proceder à gravação áudio desta entrevista, pelo que solicitamos a sua autorização. A gravação poderá ser interrompida em qualquer momento, se o entrevistado assim desejar.

Todas as informações serão estritamente confidenciais, pois os resultados serão codificados e apenas usados no âmbito deste estudo pela equipa de investigação.

Autorizo a gravação da entrevista

Não autorizo a gravação da entrevista

Os resultados do estudo poderão ser solicitados para o E-mail marlicunha4@hotmail.com.

Assinatura da investigadora

Assinatura do participante

Agradecemos, desde já, a sua colaboração.

Data: __ / __ / 2016