

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária
Programa de Pós-Graduação em Administração

Juliana Ayres Taioli

Estudo da Rotatividade de Pessoal no setor hoteleiro:

Impactos na Aprendizagem e na Qualidade

São Paulo

2005

Juliana Ayres Taioli

Estudo da Rotatividade de Pessoal:

Impactos na Aprendizagem e na Qualidade

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária sob a orientação do Prof. Dr. LEONARDO NELMI TREVISAN.

São Paulo

2005

Agradecimentos

Este estudo fala sobre o conhecimento ser algo socialmente construído. Isso fica mais claro quando se olha para trás e percebe-se a quantidade de pessoas que ajudaram para que esta dissertação pudesse acontecer e finalmente fosse finalizada.

Meus agradecimentos sinceros ao meu orientador, Prof. Dr. Leonardo Nelmi Trevisan, que aceitou me conduzir nesta jornada, me deu o suporte necessário ao longo de todo este trabalho, e foi extremamente paciente com relação aos meus cronogramas e *deadlines*.

Aos Profs. Drs Márcia Flayre Pedroza e Moacir de Miranda Oliveira Junior que participaram da banca de qualificação dando sugestões e recomendações valiosas, além de contribuições de referências bibliográficas que foram muito úteis e enriqueceram a pesquisa realizada.

Ao hotel Grand Hyatt São Paulo e em especial ao Sr. Miguel Angel Bermejo, diretor de recursos humanos, que permitiu a realização do estudo de caso no empreendimento citado e o acesso a todos os dados que tornaram esse estudo possível.

Não posso deixar de agradecer ao meu querido pai, Fabio Taioli, e a minha querida mãe, Isabel Taioli, pelo apoio incondicional durante todo o processo.

Ao Sasha Hart, meu companheiro, por me acompanhar nesta que é uma entre muitas das aventuras que virão.

A Daniela Hart pelo carinho e ajuda com a língua inglesa.

Resumo

O tempo de duração da relação entre empregador e empregado em uma economia é uma informação importante para se medir a qualidade dos postos de trabalho e a eficiência do sistema produtivo do país. As relações de emprego no Brasil são reconhecidas pela sua curta duração quando comparado com países europeus e com os Estados Unidos. Alguns setores da economia, principalmente aqueles com as atividades centradas em prestação de serviços, são mais sensíveis à rotatividade de mão de obra (*turnover*). O setor de turismo e hotelaria é reconhecidamente uma área em que a rotatividade de pessoal encontra-se acima da média quando comparado a outros setores da economia. Ao mesmo tempo, por se tratar de uma área onde a mão de obra qualificada e treinada é crítica para o bom atendimento aos clientes, torna-se importante avaliar as causas e impactos que tais índices possam estar afetando a qualidade dos serviços prestados. Esta pesquisa buscou contextualizar a problemática da rotatividade de mão-de-obra sob a ótica da teoria do capital humano e avaliar seu impacto dentro das organizações. Efetuou-se um estudo de caso da rotatividade de pessoal em um hotel de luxo (cinco estrelas) localizado na cidade de São Paulo e seu impacto na qualidade dos serviços. Verificou-se que, no caso estudado, o *turnover* ocorre principalmente com indivíduos de nível superior, provavelmente superqualificados para as funções que ocupavam. Ao mesmo tempo, as auditorias realizadas não mostram uma relação direta entre o *turnover* e a qualidade dos serviços prestados. No entanto, o fato de não ter sido efetuada nenhuma avaliação da performance dos diversos funcionários torna impossível concluir se a qualidade dos serviços foi diretamente influenciada por tais desligamentos. As teorias de aprendizagem individual e organizacional dão indícios que a rotatividade de pessoal acentuada prejudica o ambiente propício para a difusão do conhecimento o que pode comprometer o posicionamento estratégico da companhia uma vez que afeta a criação e transmissão do conhecimento tácito.

Palavras-Chave

Rotatividade de mão-de obra, aprendizagem, teoria do capital humano e mercado de trabalho brasileiro.

Abstract

The duration of employer / employee relationships in an economy is an important factor in measuring the quality of employment and the efficiency of the country's productive system. The duration of employer/employee relationships in Brazil are considerably shorter in general than such relationships in Europe and the United States. Some sectors of the economy, particularly those centered around the services industry, are more sensitive to employment turnover. The tourism and hotel sector is an area where the rate of turnover is recognizably higher than average. As this is an area where a well-trained and qualified workforce is crucial for the well being of clients, it is important to study the causes of this high rate of turnover and evaluate the impacts it might be having on the quality of services rendered. This research examines the problem of turnover from the point of view of the human capital theory and evaluates its impact inside organizations. A case study on personnel turnover was done in a five-star hotel in the city of São Paulo, evaluating its impact on the quality of services. In the case studied, It was found that high turnover occurs mainly amongst individuals with higher education, probably overqualified for the positions they held. The research done shows no direct relationship between turnover and the quality of services rendered. However, as no evaluation was done on the individual performance of personnel, it is impossible to conclude whether the quality of services was directly influenced by this turnover or not. The theories of individual and organizational learning indicate that a high rate of turnover impairs the learning environment, which can jeopardize the strategic position of the company, as this affects the creation and transmission of tacit knowledge.

Key words

Workforce turnover, learning, human capital theory and Brazilian labor market.

SUMÁRIO

	Pg.
1 Introdução	1
2 Teoria do capital humano e rotatividade da mão-de-obra	3
2.1 Aspectos conceituais e históricos da teoria do capital humano	3
2.2 Mercado de trabalho	6
2.2.1 Especialização da mão-de-obra	6
2.2.2 Treinamento recebido no trabalho	7
2.2.3 Rotatividade da mão - de – obra	10
2.2.4 Mercado de trabalho no Brasil	13
2.3 Críticas à teoria do capital humano	17
3 A indústria do turismo e o setor hoteleiro	19
4 Aprendizagem nas organizações e a rotatividade de mão-de-obra	21
4.1 Sobre a gestão do conhecimento	22
4.2 Interpretações em relação à aprendizagem	26
4.3 Teorias de aprendizagem e a gestão do conhecimento	28
4.4 A aprendizagem nas organizações	30
4.5 A aprendizagem e o conhecimento nas organizações e a rotatividade de pessoal	35
5 Rotatividade de mão-de-obra na Hotelaria na Cidade de São Paulo – um estudo de caso do hotel Grand Hyatt São Paulo	38

5.1 Metodologia	38
5.1.1 Variáveis em estudos da rotatividade de pessoal	40
5.1.2 Variáveis selecionadas	42
5.1.3 Limitações da pesquisa	44
5.2 Os dados do Grand Hyatt São Paulo	44
5.2.1 Tratamento e análise dos dados	47
5.2.1.1 Nível hierárquico	47
5.2.1.2 Grau de instrução	49
5.2.1.3 Idade	51
5.2.1.4 Renda	53
5.2.1.5 Tempo de casa	55
5.2.1.6 Iniciativa do desligamento	57
5.2.1.7 Satisfação no trabalho	60
5.2.1.8 Comprometimento	64
5.2.1.9 Motivos para deixar o trabalho	67
5.2.2 O impacto da rotatividade de mão-de-obra na operação do hotel	69
5.2.2.1 Ocupação do hotel	69
5.2.2.2 Qualidade	81
6 Conclusões	86
7 Referências Bibliográficas	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1 – Modelo de transmissão e criação de novo conhecimento nas empresas.....	Pg. 24
2 – Modelo de aprendizagem organizacional segundo Kim (1993).....	Pg. 34
3 – Comparação da taxa de ocupação do hotel com a taxa de rotatividade de mão-de-obra durante o ano de 2003.....	Pg.70
4 – Comparação da taxa de ocupação do hotel com a taxa de rotatividade de mão-de-obra durante o ano de 2004.....	Pg. 70
5 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o nível hierárquico para o ano de 2003	Pg. 72
6 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o nível hierárquico para o ano de 2004.....	Pg. 73
7 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a idade para o ano de 2003	Pg. 74
8 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a idade para o ano de 2004	Pg. 74
9 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a renda para o ano de 2003	Pg. 75
10 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a renda para o ano de 2004	Pg.76
11 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o tempo de casa dos funcionários desligados para o ano de 2003	Pg. 77
12 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o tempo de casa dos funcionários desligados para o ano de 2004.....	Pg. 77

Figura	Página
13 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o grau de instrução para o ano de 2003	Pg. 78
14 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o grau de instrução para o ano de 2004	Pg. 79
15 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a iniciativa de desligamento para o ano de 2003	Pg. 80
16 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a iniciativa de desligamento para o ano de 2004.....	Pg. 80
17 – Relação entre a qualidade dos serviços e o <i>turnover</i>	Pg. 83

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela	Página
1 – Dados relativos ao nível hierárquico ocupado pelos funcionários do Grand Hyatt São Paulo por ocasião de seu desligamento da empresa.....	Pg. 48
2 - Dados relativos ao grau de instrução dos funcionários por ocasião de seu desligamento da empresa.....	Pg. 49
3 - Dados relativos à idade dos funcionários por ocasião de seu desligamento da empresa.....	Pg. 51
4 - Dados referentes ao rendimento do funcionário por ocasião de seu desligamento da empresa.....	Pg.53
5 - Dados referentes ao tempo de permanência no emprego por ocasião de seu desligamento da empresa.....	Pg.55
6 - Dados referentes à origem da iniciativa do desligamento da empresa.....	Pg.57
7 - Dados referentes à satisfação no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004.....	Pg. 60
8 - Dados referentes à satisfação no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004 estratificados por tempo de casa.	Pg.61
9 - Dados referentes à satisfação no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004 estratificados por nível hierárquico.....	Pg.62
10 - Dados referentes ao comprometimento no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004.	Pg. 64
11 - Dados referentes ao comprometimento no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004 estratificados por tempo de casa.....	Pg.65
12 - Dados referentes ao comprometimento no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004 estratificados por nível hierárquico.	Pg. 65
13 - Dados referentes aos motivos que levariam as pessoas a deixarem seus trabalhos em Novembro de 2003 e Novembro de 2004.....	Pg. 68

1 Introdução

O tempo de duração da relação entre empregador e empregado em uma economia é uma informação importante para se medir a qualidade dos postos de trabalho e a eficiência do sistema produtivo do país. As relações de emprego no Brasil são reconhecidas pela sua curta duração (Chadad, 2003). Quando comparado com países europeus e com os Estados Unidos, cujas leis de proteção ao trabalhador são menos rígidas, o Brasil se destaca pelas altas taxas de rotatividade de mão-de-obra. Enquanto um trabalhador italiano permanece em média 11,2 anos em um mesmo emprego, um alemão 10,8 anos e um americano 9,2 anos, o brasileiro fica em média 6,3 anos.

A pouca permanência dos trabalhadores em suas relações de emprego são prejudiciais para ambos os lados. Quando um empregador dispensa sem justa causa um funcionário em momentos nos quais a demanda por produção diminui, assim como quando um funcionário pede demissão por que sabe que o mercado está aquecido e conseguirá emprego facilmente, os ganhos decorrentes do acúmulo de capital humano específico são perdidos (Chadad et al., 2001). Em adição, o desemprego também tem efeito negativo sobre as capacidades técnicas adquiridas dos trabalhadores uma vez que o capital humano deteriora-se quando está ocioso, tanto pela ausência de prática, como pela falta de atualização induzida por novas demandas comuns no ambiente de trabalho (Schultz, 1973).

Em pesquisa divulgada pela consultoria Deloitte Touche Tohmatsu, “Benchmarking de Gestão de Capital Humano – 2003”, na qual foram entrevistadas aproximadamente 74 empresas nacionais e multinacionais, com um *turnover* médio de 17,08%, mostra que 82,89% das empresas conduzem entrevistas de desligamento, enquanto que somente 26,23% analisam os resultados para controle e redução da rotatividade de pessoal e apenas 24,59% utilizam os resultados para a melhoria das políticas e práticas de recursos humanos. Ainda assim, nesta mesma pesquisa, 82,43% das empresas confirmaram suas intenções em investir em treinamento e desenvolvimento no ano seguinte assim como 50% pretendem investir em Tecnologia da Informação. Estes dados demonstram a relevância com que a

questão da rotatividade de mão-de-obra é tratada no ambiente corporativo e a necessidade de esclarecer os impactos causados por este fenômeno.

No setor de serviços e em particular no segmento hoteleiro há um grande envolvimento do fator humano na oferta do “produto final” ao cliente, o que evidencia a importância do acúmulo de capital humano na qualidade do serviço prestado e conseqüentemente do acompanhamento e controle dos índices de *turnover*. Enquanto a média de rotatividade do mercado de trabalho na cidade de São Paulo foi de 17%, o mercado hoteleiro da cidade apresentou índices em 2004 que estão próximos de 35%.

Tradicionalmente, a área de hotelaria no Brasil foi gerenciada por empresas de cunho familiar, carecendo de estudos técnicos aprofundados, e com tardia profissionalização, que só veio a ocorrer em maior intensidade com a entrada das cadeias internacionais no mercado a partir de meados da década de 90 (Rodrigues, 2002). Considerando-se a importância deste segmento para o desenvolvimento econômico brasileiro, torna-se clara a relevância de estudos que abordem temas que auxiliem os gestores do ramo a desempenharem melhor suas atividades e a tomarem decisões estratégicas a fim de tornar o segmento mais competitivo e eficaz.

A escolha por estudar um empreendimento de luxo e de cadeia internacional dentro do segmento hoteleiro foi motivada pela hipótese de que uma firma com reputação internacional pela qualidade dos serviços prestados, a preocupação com a manutenção dos padrões e conseqüente necessidade de profissionais treinados, seria pertinente para a análise da rotatividade de mão-de-obra.

O objetivo desta pesquisa é analisar, sob a ótica da teoria do capital humano, os impactos que os altos índices de rotatividade de mão-de-obra podem causar na aprendizagem e qualidade das organizações, através de um entendimento de como se caracteriza o *turnover* em um empreendimento hoteleiro de luxo localizado na cidade de São Paulo.

2 TEORIA DO CAPITAL HUMANO E ROTATIVIDADE DE MÃO-DE-OBRA

2.1 Aspectos conceituais e históricos da teoria do capital humano

Segundo Kiker (1966) as preocupações de economistas em criar modelos que viabilizassem o desenvolvimento e quantificação do capital humano não são recentes. Ele citou os trabalhos de Engel (1883), Wittstein (1867), Say (1821) e mais tarde Dublin e Lotka (1930). As primeiras motivações foram, no entanto, as de demonstrar o poder de uma nação, determinar os efeitos de investimentos em educação, saúde e migração, analisar os custos de guerra bem como o de fornecer critérios para companhias de seguro em casos de morte e acidentes pessoais (Kiker, 1966).

Mais recentemente, mesmo com as limitações em explicar o crescimento econômico moderno, o conceito advindo da economia clássica, segundo o qual os fatores de produção terra, capital e trabalho são combinados para criar bens e serviços e gerar riqueza, continuava a prevalecer. Schultz retrata isso ao observar que:

“A renda dos Estados Unidos vem aumentando a um índice mais alto do que o quantitativo combinado de terra, homens hora e o acervo de capital reproduzível utilizado para a geração de renda” (Schultz, 1973 p.38)

No início da segunda metade do século XX, estudiosos como Becker (1993), Schultz (1967, 1973) e Mincer (1988) resgataram os conceitos previamente trabalhados e desenvolveram uma série de estudos que vieram a ser denominados de teoria do capital humano. Motivados em entender os fatores “ausentes” da produção que justificassem os ganhos de produtividade que não podiam ser explicados pelos progressos no campo das ciências e tecnologia, estes teóricos pesquisaram sobre o papel das capacidades adquiridas dos recursos humanos neste fenômeno.

Becker (1993) descobriu que as atividades de investimento associadas com educação eram semelhantes a outros tipos de investimentos em pessoas. Tais investimentos apresentavam características para os quais a teoria convencional,

construída para os investimentos em estruturas e equipamentos, não estava moldada. Nas pesquisas deste grupo de teóricos fica claro que as capacidades adquiridas pelos seres humanos não aconteciam de forma gratuita e sim eram frutos de esforços. Estes estudos, com base em evidências empíricas, propõem que recursos relativos à saúde, treinamento recebido no trabalho (*on-the job-training*), educação formal, cursos de extensão e migrações de famílias ou indivíduos por melhores oportunidades de emprego sejam considerados investimentos, tendo em vista a probabilidade de que eles aumentem o capital financeiro futuro de determinado trabalhador. Este retorno financeiro pode ser explicado através dos ganhos de produtividade marginal percebidos no trabalho e o conseqüente aumento de salário do sujeito em questão (Schultz, 1973).

A teoria do capital humano está embasada na defesa de que o capital humano é mais do que tudo produto do investimento em educação e treinamento. Neste sentido, a taxa de retorno de investimento é o determinante do número de anos que uma pessoa freqüentará a escola ou formação técnica e da sua renda futura. A linha de raciocínio desta teoria é de que as pessoas se educam porque acreditam que com isso irão mudar suas habilidades e conhecimentos. Quanto mais se estuda, mais desenvolvida fica a habilidade cognitiva e, portanto, maior é a produtividade. A recompensa ao aumento da produtividade são as maiores rendas (Lima, 1980).

O entendimento do nome da teoria (teoria do capital humano) pode ser feito a partir da compreensão dos conceitos envolvidos. O conceito de capital no estudo de Schultz é descrito como entidades que têm propriedade econômica de prestar serviços futuros de um valor determinado. Já o termo humano advém do fato de que faz parte do homem, está intrínseco e configurado nele. Não se pode separar o homem da sua saúde, do seu conhecimento e de suas habilidades, da forma como é possível separá-lo de suas posses financeiras e materiais. A partir desta premissa, surgem as diferenças de formação e utilização das duas classes de capital: o capital humano e o não humano.

A teoria do capital humano propõe que as pessoas sejam consideradas como parte importante da riqueza das nações, na medida em que elas contribuem para a produção. Os trabalhadores se tornam capitalistas graças à aquisição de

capacidades e conhecimentos que possuam valor econômico, ou seja, que de alguma forma contribuem para aumentar seu potencial produtivo. Sendo assim, a capacidade produtiva das pessoas, e conseqüentemente seu salário, é proporcionalmente relacionada ao investimento que ela faz em si na aquisição destas habilidades, seja através da educação formal ou de treinamento realizado na própria empresa em que desempenha seu trabalho. Esse conceito se esclarece através da afirmação de que:

“Pode-se dizer, na verdade, que a capacidade produtiva no trabalho é, predominantemente, um meio de produção produzido. Nós “produzimos”, assim, a nós mesmos e, neste sentido, os “recursos humanos” são uma conseqüência de investimentos entre os quais a instrução é da maior importância.” (Schultz, 1973 p.25)

Outra questão que se coloca é que a educação é mais durável que a maioria das outras formas de capital não-humano reproduzível. Se considerarmos os anos de trabalho de um indivíduo, ao longo deste período ele freqüentemente utilizará os conhecimentos adquiridos na sua educação secundária bem como os da sua área de especialização. A maioria do capital não-humano tem uma vida útil inferior.

Quando se diz que o aumento do estoque de capital humano faz crescer a produtividade do trabalhador, assim como as suas perspectivas salariais, está se considerando a teoria neoclássica da determinação dos preços dos fatores a partir dos mecanismos de oferta e demanda (Quintino & Quintino, 2003). O valor econômico da educação depende principalmente da procura e oferta de instrução, considerada como um investimento (Schultz, 1973).

Os economistas estão de acordo em relacionar o investimento (a acumulação de capital), a qualidade e qualificação da força de trabalho, bem como o desenvolvimento tecnológico ao crescimento econômico. Neste sentido, quando a educação aumenta, a produtividade e os lucros futuros também aumentam. Suas contribuições podem ser computadas dentro do crescimento econômico do país, uma vez que o desenvolvimento da tecnologia, todo baseado em pesquisa e

experimentação, em última instância, também está relacionado à educação (Sheehan, 1975).

2.2 Mercado de Trabalho

2.2.1 Especialização da mão-de-obra

Smith (1974) expôs a importância da divisão do trabalho para o aumento da produtividade e desenvolvimento econômico. Becker (1993) lembra que a produtividade dos especialistas para realizar determinadas tarefas depende do montante de conhecimento que eles possuem. Essa dependência da especialização em conhecimento existente prende a divisão do trabalho ao desenvolvimento econômico, já que este está atrelado ao crescimento em capital humano e tecnologias. Muito da especialização existente atualmente é fruto do crescimento em conhecimento, que impossibilita que um indivíduo domine completamente todos os aspectos de um setor produtivo.

A análise de necessidades de educação envolve muitos fatores econômicos e não econômicos, sendo que a demanda de mão-de-obra pela economia o aspecto mais determinante. Desta forma, o planejamento educacional está, em sua maioria, relacionado ao planejamento econômico do país (Sheehan, 1975).

Sheehan (1975) ressalta a importância de considerarmos a relação da qualificação da mão-de-obra com a produção. Muitas categorias de profissionais precisam de pré-requisitos educacionais a fim de zelar pela qualidade do bem / serviço produzido ou mesmo para garantir a produtividade deste trabalhador e conseqüentemente do setor produtivo. De qualquer forma, um nível de educação geral é necessário para que o trabalhador adquira raciocínio crítico e lógico. Devido às mudanças tecnológicas e científicas, cada vez mais rápidas e imprevisíveis, a educação formal, educação técnica, treinamento realizado no trabalho e a capacidade de adaptação do indivíduo são fundamentais para que sua competitividade no mercado de trabalho seja mantida.

2.2.2 Treinamento recebido no trabalho

Becker (1993) ressalta que ainda que os gastos em saúde, migração e educação formal sejam também essenciais para o aumento da produtividade marginal de um indivíduo, os gastos em treinamento recebido no trabalho (*on-the-job-training*) ilustram mais claramente os efeitos do capital humano nos ganhos, na empregabilidade e em outras variáveis econômicas. Em indústrias, a maior parcela das habilidades adquiridas pelos trabalhadores se dá no próprio local do trabalho. Ainda que para posições administrativas o treinamento no trabalho não pareça ter grande importância, ele é fundamental para utilização bem sucedida dos conhecimentos adquiridos pela educação formal (Doeringer & Piore, 1971). Vale lembrar que é muito comum que estudantes universitários se formem e não estejam bem preparados para o mercado de trabalho. Nestes casos, eles são encaixados em suas posições através de programas formais (estágios) ou informais de treinamento.

O papel do treinamento no trabalho já foi destacado por vários autores pela sua importância. Já no século XVIII Adam Smith ressaltava a importância do mesmo para tornar a força de trabalho mais hábil e propiciar aos trabalhadores maiores salários (Smith, 1974).

A aprendizagem neste tipo de treinamento normalmente acontece através da observação do trabalho dos outros e é comum o “aprendiz” não estar consciente do processo de aprendizagem. Pelo seu caráter informal, a descrição precisa do funcionamento do treinamento recebido no trabalho fica comprometida. É possível, no entanto, analisar algumas das suas características mais marcantes. O treinamento normalmente é realizado na “área de produção”, através de tentativa e erro e é fornecido por superiores ou colegas mais experientes que, nestas ocasiões, assumem dois papéis, os de participantes do processo de produção e do processo de aprendizagem. O instrutor continua com suas responsabilidades rotineiras e agrega a responsabilidade da transmissão do conhecimento ou habilidade. Por esse motivo, o treinamento realizado no trabalho tende a diminuir temporariamente as diferenças entre posições, uma vez que as tarefas dos trabalhadores mais experientes e dos menos experientes são redistribuídas durante o período de capacitação.

Trabalhos de Mincer (1988) indicam que os investimentos em treinamento realizado no trabalho podem chegar a ser tão grandes quanto os investimentos em educação formal. Estudos recentes demonstram que indústrias em grande expansão contratam trabalhadores mais bem educados e preparados, além de oferecê-los mais treinamento no trabalho. O mesmo vale para a maioria dos países que vem apresentando crescimento econômico contínuo; há grande investimento em educação e treinamento da mão-de-obra nacional. Por estes motivos, é comum trabalhadores e empresas estarem “amarrados” uns aos outros devido ao montante de treinamento e aprendizagem realizada no trabalho (Becker ,1993).

A predominância do treinamento realizado no trabalho se deve a alguns fatores. Para alguns trabalhos, seja pelo perfil do mesmo ou pela dificuldade do treinador em passar o conhecimento fora da área de produção, não há outra opção. Outra vantagem é que este tipo de treinamento, por ser em sua maioria individual, pode ser formatado de acordo com a capacidade de aprendizagem e particularidades de cada “aprendiz”. Em adição, um dos fatores a favor da adoção desta modalidade de treinamento é o menor custo, visto que nem o treinador nem o aprendiz são retirados de seu ambiente de trabalho e continuam produzindo enquanto ocorre o processo de treinamento (Becker ,1993).

De modo geral, por custos de treinamento pode-se considerar tanto o valor do tempo e esforço gastos pelos participantes e pelos tutores, como os equipamentos e materiais utilizados. Tudo isso pode ser considerado custo, na medida em que são recursos que foram destinados a futuros advindos do capital humano, porém poderiam ter sido alocados para produzirem ganhos imediatos. No caso do *on-the-job training* fica claro que há custos decorrentes da diminuição da qualidade do trabalho, desperdício de matérias, possíveis danos em equipamentos e aumento de supervisão, porém a separação dos custos de treinamento e produção é complexa. Doeringer & Piore (1971) ressaltam que as melhores oportunidades de aprendizagem se dão justamente nos arranjos mais produtivos do quadro de pessoal. Quando um subordinado cobre um período temporário de ausência de seu superior, muito conhecimento é adquirido por esse funcionário. Neste caso, ainda que seu desempenho não seja tão eficiente como o de seu chefe, os custos

decorrentes da diferença de performance são inferiores a ter um profissional qualificado para substituição nestes períodos de ausência. Por outro lado, o treinamento em sala de aula é mais interessante quando realizado para um grupo grande de funcionários. No entanto, como os trabalhos são no geral mais específicos, perde-se a economia de escala do treinamento coletivo, além de não criar um produto característico advindo do treinamento no trabalho, que pode cobrir parte dos próprios custos do treinamento.

O treinamento realizado no trabalho tem suas limitações, uma vez que ele só poderá aumentar a produtividade futura até o seu custo, caso contrário existiria uma demanda infinita por capacitação.

Ao estudar o *on-the-job training*, Becker (1993) o segmentou em duas classificações sendo elas, treinamento geral e treinamento específico. Segundo ele, o treinamento geral aumenta a produtividade marginal do aprendiz na empresa que o treinou na mesma proporção que aumenta em outras empresas. Diferentemente, o treinamento específico é aquele que aumenta em maior quantidade a produtividade marginal do aprendiz na empresa que o treinou do que em outras empresas que ele pode vir a trabalhar. Caso o treinamento seja totalmente específico, ele não terá nenhuma utilidade ou impacto na produtividade de outras organizações. Na realidade, dificilmente um treinamento realizado no trabalho será totalmente específico ou totalmente geral, ainda que a tendência seja que eles aumentem a produtividade das empresas que o fornecem e, portanto, acabam sendo categorizados como específicos. Desta forma, fica claro que à medida que a empresa investe no treinamento de seu funcionário, ela está incrementando o valor de mercado dessa mão-de-obra.

Becker (1993) aborda a questão dos investimentos nos dois tipos de treinamento e afirma que empresas em mercados competitivos não se sentiriam motivadas a investir em treinamento geral, sabendo que com a saída de um funcionário, a organização teria não somente uma perda de capital humano, mas um possível ganho da concorrência. A solução para este cenário seria os aprendizes inicialmente receberem salários inferiores enquanto estiverem em período de

treinamento, de modo que os gastos inerentes a este processo seriam incorporados por eles, assim como os ganhos futuros decorrentes de aumentos salariais.

Muitos trabalhadores preferirão receber o treinamento no ambiente de trabalho do que recorrer a escolas e instituições especializadas. No caso do treinamento específico, os investimentos neste tipo de treinamento são mais complexos. Pensando em um treinamento inteiramente específico, nenhum funcionário gostaria de investir em um conhecimento ou habilidade que só pudesse ser utilizado em determinada empresa porque caso seja dispensado da mesma, correrá o risco de não ter retorno do investimento realizado, uma vez que não obterá ganho salarial no mercado. Do mesmo modo, as empresas que investirem em treinamento específico em determinado funcionário e o mesmo pedir demissão terão perdas de capital humano uma vez que o retorno não poderá ser obtido no futuro (Becker, 1993).

2.2.3 Rotatividade de mão - de - obra

A duração das relações de trabalho em uma economia é uma informação importante para se medir a qualidade dos postos de trabalho e eficiência produtiva do país. A existência de capital humano específico às empresas é uma das razões para a existência de relações de emprego de longo prazo (Menezes – Filho & Picchetti; 2003). Becker (1993) ressalta que a iniciativa das firmas e dos funcionários de investirem em treinamento específico está diretamente relacionada com a rotatividade de mão-de-obra (*turnover*), sendo inversamente proporcional. Essa afirmação é fundamental porque situa a questão da rotatividade de mão-de-obra junto à teoria do capital humano e faz compreender o surgimento dos custos com a rotatividade de pessoal tanto para as empresas como para os trabalhadores. O conseqüente interesse das organizações com relação a esse tema se torna claro e explica uma série de estudos realizados essencialmente por economistas que visavam calcular os custos e probabilidades ligadas à rotatividade de trabalhadores dentro das empresas.

Embora a rotatividade de pessoal tenha motivado uma série de estudos na área de administração e economia dentro e fora do Brasil, as causas do *turnover* entre profissionais ainda é um tema complexo e começou a ser pesquisado no âmbito das

organizações após a segunda metade do século passado. O *turnover* sempre foi ignorado pela teoria tradicional, uma vez que para a análise de mercado competitivo, os ganhos e os produtos marginais são os mesmos, e como eles tendem a ser os mesmos em todas as empresas, não importa se alguém sai de uma firma e vai para outra, porque esta pessoa conseguirá exercer seu trabalho sem dificuldades. Da mesma forma, o seu antigo empregador não terá dificuldades em contratar alguém para exercer a posição vaga o que não acarretará em mudanças nos seus rendimentos. Devido ao pequeno impacto econômico, o *turnover* nunca teve grande importância e conseqüência. Na teoria tradicional o *turnover* não tinha custos porque a mão-de-obra era considerada como fator variável da produção e era previsto que os empregadores contratassem sua mão-de-obra por dia ou hora. A rotatividade de pessoal começa a ter significância quando o trabalho passa a ser um fator quase fixo da produção (Doeringer & Piore, 1971).

O capital específico pode ser resultado de outros gastos não recuperáveis na relação de emprego, uma vez que não tem valor fora dela. Um bom exemplo são os gastos fixos com recrutamento e seleção que, embora não aumentem o capital humano, são necessários para dar início à relação de trabalho. Os custos da rotatividade de mão-de-obra podem ser divididos em custos de reposição e custos de desligamento. Os custos de reposição são compostos por recrutamento, seleção e o treinamento necessário para igualar o desempenho do novo funcionário ao que está sendo substituído. Quanto mais específica a função, menores são as chances de encontrar alguém no mercado externo que esteja preparado para realizá-la. Nestas circunstâncias, os custos do empregador com recrutamento, seleção e treinamento aumentam. Os custos de desligamento no geral estão relacionados com as multas rescisórias e obrigações previstas na lei (Doeringer & Piore, 1971).

A rotatividade de pessoal dentro das empresas tem conseqüências diversas. De modo geral, os impactos negativos podem ser percebidos na eficiência da companhia, no pessoal administrativo, na burocratização, integração, satisfação e inovação existentes. Altos índices de *turnover* ocasionam, de modo geral, um aumento na necessidade de treinamento e supervisão dos novos funcionários. Como conseqüência imediata há um aumento da carga de trabalho para os demais membros da equipe que, por sua vez, tende a ocasionar um aumento de quadro de

peçoal. A freqüente alternância de novas pessoas na companhia aumenta o número de pessoas que desconhecem os procedimentos, as regras escritas e não escritas do dia-a dia. Como forma de proteger a operação do negócio, os gestores usualmente aumentam a burocracia nos processos e, ao fazerem isso, os tornam mais lentos, trabalhosos e possivelmente mais caros. O *turnover* significativo dentro das organizações também prejudica a integração entre os trabalhadores. A falta de integração, por sua vez, dificulta o consenso e a compreensão entre os companheiros provocando conflitos e conseqüente insatisfação com o trabalho, atrapalhando diretamente a tomada de decisão. Com constantes mudanças nos quadros de pessoal, o desenvolvimento do sentimento de família, time e cumplicidade, bem como o estabelecimento das relações de confiança, que levam tempo para se consolidar, ficam prejudicados (Price, 1977).

Muitos autores procuraram relacionar o capital específico e a rotatividade da mão-de-obra. Estas pesquisas são baseadas na idéia de que a probabilidade que uma das partes rompa com a relação está diretamente relacionada com a quantidade de capital específico presente nela (Schultz, 1973).

A produtividade de um trabalhador em determinada firma será maior que sua produtividade em outra empresa e que a de um novo funcionário na mesma firma. É por essa relação entre empregador e trabalhador, fruto de investimento em habilidades específicas, que o capital humano desempenha papel essencial. Nestes casos, um alto *turnover* traria perdas tanto de produtividade como de desenvolvimento de capital humano dos trabalhadores, uma vez que as empresas não estariam propensas a investir, causando prejuízos diretos para a economia do país (Menezes – Filho & Picchetti, 2003).

Em firmas com menor volatilidade na demanda por trabalho, a probabilidade é que os investimentos em capital humano específico aconteçam em maior intensidade, o quadro de funcionários seja composto por mais funcionários antigos e ocorram menos dispensas de funcionários. A rotatividade de mão-de-obra também tem impacto direto nos custos salariais, uma vez que trabalhadores antigos quando perdem seus empregos estão mais propensos a terem seus salários reduzidos e, assim como os mais novos, tenderão a ganhar a média da economia no seu novo

emprego. No caso de trabalhadores que mudam para empregos melhores, eles provavelmente serão remunerados com salários superiores aos que continuavam na mesma firma (Menezes - Filho, 2003).

Desde que o estudo de Becker foi publicado outros pesquisadores questionam sua teoria alegando que, além do fato de que muito pouco treinamento seja relevante para somente uma empresa, qualquer trabalhador treinado, mesmo aquele com conhecimentos e habilidades específicos, tende a ser atrativo para outras empresas do setor. Sendo assim, estas organizações também terão que lidar com a rotatividade de seu pessoal (Wolf, 2002).

2.2.4 Mercado de trabalho no Brasil

A atual situação do mercado de trabalho brasileiro é produto das várias transições políticas, econômicas, tecnológicas e sociais pelas quais o Brasil passou principalmente nos últimos vinte anos, juntamente com a abertura comercial, a crescente globalização dos mercados e as privatizações. Embora tenha havido um pequeno crescimento econômico, o mercado de trabalho no país não apresenta um bom cenário. O que se pode notar é o aumento da insegurança de renda e de trabalho, alta rotatividade de mão-de-obra, baixa produtividade e escolaridade dos trabalhadores, bem como o crescente contingente de trabalhadores migrando para a informalidade (Chadad, 2003).

Se por um lado é possível notar, ainda que lentamente, uma evolução nas reformas macroeconômicas, o mesmo não pode ser dito com relação à estagnação das reformas trabalhista e sindical. Este descompasso entre a flexibilidade macroeconômica e a rigidez microeconômica não vem ao encontro das necessidades do mercado de trabalho e por conseqüência, dificulta o desenvolvimento econômico do país a longo prazo (Chadad, 2003).

Com o objetivo de aprofundar a descrição e o entendimento do mercado de trabalho brasileiro, vale ressaltar as principais características que compõem a sua realidade. A compreensão destas particularidades clarifica as dificuldades

enfrentadas diariamente pela população economicamente ativa brasileira e pontua os focos de atuação para a melhoria do atual cenário. Segundo estudo de Chadad (2003), o funcionamento e as distorções do mercado de trabalho brasileiro podem ser descritos como se segue:

- *Criação insuficiente de oportunidades de emprego:* enquanto a população economicamente ativa cresceu para 7,1 milhões entre os anos de 1991 e 2001, foram criados somente 2,1 milhões de empregos. Essa defasagem significou uma taxa de desemprego estrutural de 25% nos anos 90.
- *Baixa produtividade da mão-de-obra:* de acordo com estatísticas da OIT (Banco Mundial / IPEA 2002) o Brasil possui um déficit de produtividade da força de trabalho entre 33 e 50% em comparação com México e Malásia que são países com renda *per capita* semelhantes. Essas informações somadas com os altos custos dos encargos trabalhistas tornam a mão-de-obra um recurso muito caro no processo produtivo brasileiro.
- *Baixo nível de escolaridade da mão-de-obra:* embora nos últimos anos tenha ocorrido expansão na oferta de educação, o Brasil ainda possui uma escolaridade muito baixa, o que dificulta a formação de capital humano necessário para o desenvolvimento econômico do país. Quando comparado com outros países, o tempo de escolaridade do brasileiro é muito pequeno. Segundo dados do PNAD, enquanto o brasileiro passa 4,6 anos na escola, o chileno passa 7,9 anos, o argentino 8,5 anos, o alemão 9,8 anos, o coreano 10,5 anos, o americano chega a passar 12,3 anos, ou seja, quase três vezes mais tempo na escola que o brasileiro.
- *Alta rotatividade de mão-de-obra:* no Brasil algumas instituições como o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) provocam altos índices de rotatividades. Em 2003 cerca de um terço da força de trabalho mudava de emprego a cada ano e a rotatividade aumentou cerca de 60% entre 1992 e 2001.

- *Baixa remuneração e disparidades salariais:* a baixa remuneração é conseqüência, entre outras coisas, da baixa escolaridade. Com a escassez de profissionais de nível superior, o retorno do ano de estudo nesta categoria elevou seu valor em cerca de 30% desde 1982, aumentando as disparidades salariais.
- *Desequilíbrio entre as mudanças na estrutura da força de trabalho e as mudanças na legislação trabalhista:* nas últimas décadas houve grandes mudanças na estrutura da força de trabalho, tais como o aumento na proporção de mão-de-obra nas áreas urbanas, aumento da ocupação no setor de serviços e aumento da participação feminina no mercado de trabalho, entre outras. Por outro lado, a legislação trabalhista se manteve a mesma, sem novas ferramentas para lidar com as novas posições e desafios que apareceram.
- *Crescente informalidade no mercado de trabalho:* Segundo dados do PME (Pesquisa Mensal de Emprego) atualmente mais da metade da força de trabalho metropolitana atua na informalidade, seja assalariado sem registro formal em carteira, seja autônomo.
- *Grande número de litígios trabalhistas e o desafio em determinar o custo real da mão-de-obra:* 6% dos brasileiros anualmente recorrem à justiça do trabalho, sendo 75 % dos casos de trabalhadores de baixa renda que ganham menos de dois salários mínimos. Ainda que os custos diretos não sejam excessivamente altos, os custos indiretos decorrentes do longo período em que os processos ficam abertos, e portanto dificultam o cálculo dos custos finais da mão-de-obra, são significativos.
- *Salário mínimo obrigatório e altos custos não salariais para contratação por tempo indeterminado:* ao contratar um trabalhador por tempo indeterminado, segundo os padrões da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), o empregador é obrigado a pagar o salário mínimo e ainda uma série de custos não salariais que são da ordem de 70% do salário base. O alto custo deste tipo de contrato estimula a informalidade nas relações de trabalho.

- *Estrutura sindical obsoleta e falta de práticas em negociações coletivas:* a estrutura sindical que vigora no Brasil é praticamente a mesma desde 1943. Os sindicatos recebem uma renda cativa da União que é fruto de um repasse de 60% da contribuição sindical compulsória que os trabalhadores no mercado formal são obrigados a pagar. Como consequência disso, os sindicatos brasileiros são acomodados em buscar melhores condições de trabalho e se sentem intimidados frente ao Estado em lutar de forma mais atuante para os direitos dos trabalhadores.
- *Efeitos negativos do pagamento do FGTS e do seguro-desemprego:* o FGTS e o seguro-desemprego ambos afetam o mercado de trabalho, seja pelo impacto que causam nos custos não-salariais do trabalho, dificultando a geração de empregos, como pelo desestímulo à busca de trabalho, aumentando o tempo do desemprego ou mesmo pelo incentivo à rotatividade, tendo em vista que o FGTS funciona como uma poupança compulsória do trabalhador, cuja dificuldade de usufruir estimula a interrupção das relações de emprego. Outro fator importante, é que estes dois benefícios não estão ligados com políticas de reinserção no mercado de trabalho.

As relações de emprego no Brasil são reconhecidas pela sua curta duração. Quando comparado com países europeus e com os Estados Unidos, cujas leis de proteção ao trabalhador são menos rígidas, o Brasil se destaca pelas altas taxas de rotatividade de mão-de-obra. Enquanto um italiano permanece em média 11,2 anos em um mesmo emprego, um alemão 10,8 anos e um americano 9,2 anos, o brasileiro fica em média 6,3 anos (Chadad, 2003). A pouca permanência dos trabalhadores em suas relações de emprego são prejudiciais para ambos os lados. Quando um empregador dispensa sem justa causa um funcionário em momentos nos quais a demanda por produção diminui, assim como quando um funcionário pede demissão por que sabe que o mercado está aquecido e conseguirá emprego facilmente, os ganhos decorrentes do acúmulo de capital humano específico são perdidos (Chadad; Picchetti; Orellano, 2002). O desemprego também tem efeito negativo sobre as capacidades técnicas adquiridas dos trabalhadores uma vez que o capital humano deteriora-se quando está ocioso (Schultz, 1973).

2.3 Críticas à teoria do capital humano

Ao longo da história, muita discussão se criou em torno de considerar o ser humano como capital ou somente as suas habilidades e conhecimento, sendo que os economistas em sua maioria preferem adotar a segunda premissa, embora também existam discordâncias a essa afirmativa. No geral, as críticas se baseiam no fato de que as habilidades e conhecimento são inseparáveis do sujeito conhecedor e hábil e que assim sendo, não se pode falar neles isoladamente como capital sem considerar o sujeito (Kiker, 1966).

Muitas críticas foram feitas com relação à teoria do capital humano pela dificuldade em responder questões de como separar as despesas feitas com educação destinadas ao consumo e à produção e como identificar e medir o aumento dos rendimentos que se associam com educação. Outro problema que se levanta nos trabalhos na linha de Becker e Schultz é sua ênfase no pressuposto de que capital humano é sempre algo produzido deliberadamente, com base em decisões que objetivam os retornos de investimento. A crença de que é o montante de investimento realizado que determinará a produtividade do indivíduo e conseqüentemente sua renda cada vez mais é questionada. Atualmente é sabido que diferentes pessoas possuem diferentes quantidades de capital humano e que muitas delas não são decorrentes da educação formal, tais como certas atitudes, habilidades manuais, saúde, força física e motivação, ainda que influenciem no desempenho e na produtividade dos trabalhadores (Lima, 1980).

Para analisar o investimento humano é necessário ser feita uma distinção entre os gastos que formam capital humano que realiza serviços de consumidor e gastos que formam capital humano que realiza serviços de produtor à pessoa. O primeiro não reflete em ganhos futuros nos salários e rendas dos indivíduos e por esse motivo não pode ser considerado um investimento. Pela dificuldade em distinguir esses dois tipos de gastos em capital humano, os críticos a essa teoria questionam como, então, identificar o aumento dos rendimentos que são derivados da educação.

Outra questão que se coloca é que a educação é basicamente cultural e não econômica em seus objetivos. Ela serve essencialmente para desenvolver indivíduos e ajudá-los a se tornarem melhores cidadãos. Ao pensar em investimento nos seres humanos abre-se a possibilidade de considerar o homem como bem de capital e isso gera grandes discussões e polêmica. O que se questiona é que como é possível considerar as pessoas riqueza se a mesma é que foi feita para servir às pessoas (Schultz, 1973).

Críticas contundentes são feitas com o fato da teoria do capital humano desconsiderar o impacto das decisões das firmas na aquisição de conhecimentos por parte dos trabalhadores. Com relação ao treinamento realizado no trabalho, pouco depende dos indivíduos, sendo a decisão dos beneficiados essencialmente realizada pela empresa. Lembrando que o treinamento realizado no trabalho tem um peso determinante nos rendimentos futuros dos empregados, fica claro que estes rendimentos dependem não somente do nível de instrução e do esforço de cada indivíduo em investir em treinamento, como afirma a teoria do capital humano, mas principalmente das características da empresa na qual se trabalha (Orellano, 1997).

A afirmação da teoria do capital humano de que os maiores ganhos de renda futura eram fruto dos anos que uma pessoa freqüentou a escola e, portanto das suas habilidades cognitivas adquiridas, foi questionado por uma série de estudos do início dos anos 1970 que mostravam que a forte relação entre renda e educação era independente ou dependia muito pouco do aumento das habilidades cognitivas dos estudantes, que é o que se pressupõe que as escolas produzem (Lima, 1980).

3 A indústria do turismo e o setor hoteleiro

A indústria de viagem e turismo é hoje responsável por 2.8% do total de empregos no mundo, porém se considerados os empregos indiretos esse percentual chega a 8.3% (World Tourism Organization, 2005). As receitas internacionais com turismo foram estimadas em U\$523 bilhões no ano de 2003 e a expectativa de crescimento para os anos seguintes é prevista (World Tourism Organization, 2005).

Ainda que o Brasil receba menos de 1% do total de turistas no mundo e 3.6% dos turistas que viajam às Américas (World Tourism Organization, 2005) a importância desta indústria se estende ao país e aumenta a cada ano. Em 1994 o número de turistas foi de 1.853,3 milhões e nove anos depois este número já tinha aumentado para 4.090,6 milhões. A receita cambial também evoluiu. Em 1994 era de U\$ 1.924,8 milhões e no ano de 2003 subiu para U\$ 3.386,0 milhões. Neste mesmo ano o número de empregados em setores da atividade turística já era de 1.397.216 trabalhadores, sendo aproximadamente 15% no setor de alojamento, que inclui os hotéis (Embratur, 2005).

O desenvolvimento turístico no Brasil passou por duas fases de maior expansão sendo que a etapa inicial ocorreu no regime militar durante os anos setenta quando primeiro se investiu nesta indústria e foi criada uma estrutura de financiamento hoteleiro, de cursos superiores e técnicos de turismo e ações de marketing. Apesar do trabalho realizado, esta primeira fase terminou por fracassar. Na década seguinte, entre as crises econômicas que se sucederam, o turismo brasileiro continuou à margem no progresso que se observava no âmbito mundial (Trigo & Panosso Netto, 2003). Como consequência, os financiamentos de longo prazo e os incentivos fiscais diminuíram desacelerando o desenvolvimento de novos empreendimentos hoteleiros. Da mesma forma, o mercado imobiliário, afetado com a dificuldade da locação residencial decorrente da “Lei do Inquilinato”, buscava opções de crescimento (Rodrigues, 2002).

Nesse cenário, surgiram os apart-hotéis cujo financiamento, realizado por pequenos e médios investidores, gerava um retorno financeiro atrativo aos mesmos e ao mesmo tempo criava a possibilidade do mercado imobiliário voltar a crescer. O

apart-hotel, como imóvel comercial para fins de locação, tem um custo mais baixo, pois é viabilizado através de comercializações individuais. Os dormitórios equipados com a infra-estrutura de um pequeno apartamento e serviço de hotelaria se tornaram uma solução de hospedagem mais econômica e vantajosa para muitos clientes que anteriormente buscavam os hotéis. Na cidade de São Paulo, assim como em outros grandes centros comerciais, este novo tipo de empreendimento se proliferou. O forte mercado imobiliário local junto à defasagem de oferta hoteleira proporcionaram as condições ideais para o grande desenvolvimento dos apart-hotéis (Rodrigues, 2002).

Como a demanda para a hotelaria em São Paulo é provinda essencialmente do turismo de negócios, o desenvolvimento hoteleiro da década de 70 ficou concentrado principalmente na região do Centro Velho, que naquela época era também o centro comercial e financeiro da cidade. O crescimento da cidade fez com que nos anos seguintes novas áreas comerciais fossem desenvolvidas, direcionadas principalmente nas regiões da Avenida Paulista, Jardins e Marginal Pinheiros. Com o fim das facilidades de financiamento e a conjuntura econômica do país, o desenvolvimento hoteleiro não foi capaz de acompanhar o ritmo de crescimento e deslocamento desses corredores comerciais. Desta forma, a hotelaria paulistana começou a ficar defasada frente ao volume, necessidades e localização da demanda que encontrou nos apart-hotéis uma opção de hospedagem com instalações novas bem localizadas e com preços abaixo dos hotéis de luxo (Rodrigues, 2002).

Com a estabilização econômica e democrática, o turismo voltou a encontrar espaço para se desenvolver. Em 1996 a Embratur encampou a política nacional do turismo e possibilitou um aumento significativo de investimentos nacionais e estrangeiros nos diversos setores do turismo, de hotéis a projetos ligados a entretenimento (Trigo & Panosso Netto, 2003). A última década marcou a hoteleira brasileira como um dos períodos de maior expansão da sua oferta. Vários hotéis de luxo foram inaugurados em São Paulo (Meliá, Inter-Continental, Renaissance, Sofitel, Hilton Morumbi e Grand Hyatt São Paulo, entre outros) e em outras capitais e importantes centros comerciais do país. O aquecimento do mercado hoteleiro não significou um decréscimo no surgimento dos apart-hotéis. Entre os anos de 1999 e

2001 foram comercializados aproximadamente 100 empreendimentos totalizando mais de 20.000 quartos somente na cidade de São Paulo (Rodrigues, 2002).

Como a decisão da construção de apart-hotéis não é derivada do real crescimento da demanda hoteleira e sim da conjuntura do mercado imobiliário, algumas cidades, incluindo São Paulo, encontram-se atualmente com uma oferta excedente de apart-hotéis. Aliado aos *flats*, que roubam demanda do segmento hoteleiro, ocorreu a entrada em grande escala de redes hoteleiras internacionais no segmento de luxo, sem que houvesse aumento na demanda para esta categoria. Como já citado, por São Paulo viver praticamente do segmento de negócios, a cidade enfrenta a sazonalidade na época de férias e feriados assim como o problema da baixa ocupação nos finais de semana, fatos que prejudicam a performance geral dos hotéis (Rodrigues, 2004).

4 Aprendizagem nas organizações e a rotatividade de mão-de-obra

A teoria do capital humano introduziu o conceito de que o desenvolvimento das habilidades cognitivas, fruto do investimento em educação e treinamento, produz ganhos de produtividade marginal que são percebidos no trabalho e cujo retorno financeiro pode ser explicado pelo conseqüente aumento de salário do sujeito em questão (Schultz, 1973).

Mais de 20 anos depois, o conhecimento é hoje visto como fonte segura de vantagem competitiva (Nonaka, 2001) e estimativas indicam que os investimentos atuais em capital intelectual, criatividade humana e imaginação já superam os investimentos em capital físico (Rifkin, 2001). Com o desenvolvimento tecnológico possibilitando uma rápida substituição da mão-de-obra por máquinas e a conseqüente redução de custos dos bens de consumo, o conhecimento passou a ser considerado como uma variável importante quando analisada a função de produção. Sua participação altera a equação tradicional na medida em que afeta a questão de qualidade e quantidade de trabalho. Assim, como já acontecia com os outros dois fatores de produção, o conhecimento passou a ser gerado, gerenciado e explorado pelas empresas (Stiglitz, 2003).

Atualmente há um consenso sobre a importância da gestão do conhecimento como diferencial competitivo e financeiro. Estima-se que o conhecimento mal gerenciado custe milhões às empresas por ano, principalmente por não evitar o baixo desempenho e o re-trabalho (Stewart, 1998). O senso comum sobre este tema somente existe porque as pessoas dentro das organizações aprendem, caso contrário não haveria necessidade de se preocupar com este fator de produção e com sua gestão.

4.1 Sobre a gestão do conhecimento

Sendo o conhecimento um fator de produção decisivo pela capacidade que tem de criar tecnologias capazes de gerar saltos qualitativos e quantitativos na produção, empresas têm investido em entender, analisar, mensurar e gerenciar seu capital intelectual.

O capital intelectual é aquele conhecimento que possui tanto valor de troca como valor de uso. É o caso do conhecimento essencial para a continuidade das ações, processos e tomada de decisões presentes no dia-a-dia das empresas e do conhecimento que se destaca das tarefas realizadas pelas máquinas ou pela concorrência; aquele que possibilita a inovação (Davemport & Prusak, 1998).

Há uma grande variedade de atividades que englobam o que é chamado de gestão de conhecimento. Pode-se citar as bibliotecas corporativas, os repositórios, os mapas de conhecimento, as *intranets*, os programas de treinamento, entre outros. Cada uma das possibilidades é aplicada dependendo do que se quer gerenciar e qual é a finalidade. (Stewart, 1998). O principal objetivo da gestão do conhecimento é assegurar informação e conhecimento certo, à pessoa certa, no momento oportuno, dependendo intensamente da tecnologia da informação (Krogh *et al*, 2001).

Quando falam sobre conhecimento, os administradores procuram conceituá-lo sobre duas modalidades distintas. Essa distinção auxilia no processo de gestão, uma vez que os diferentes tipos se comportam de maneira distinta em seu processo

de transmissão e codificação e, portanto, devem ser lidados diferentemente. Tratam de conhecimento explícito aquele que é possível ser observado de forma clara, objetiva, estruturada e articulada. Esse tipo de conhecimento pode ser observado nos manuais e procedimentos comuns nas organizações. A outra modalidade de conhecimento recebe o nome de conhecimento tácito. Ao contrário do conhecimento explícito, sua codificação e conseqüente transmissão dificilmente podem ser através de documentos escritos ou fórmulas. Esse tipo de conhecimento leva tempo para ser desenvolvido e interiorizado. Ele é um misto da habilidade técnica com a dimensão cognitiva do indivíduo (Davemport & Prusak, 1998), (Nonaka, 2001).

Nas empresas de ponta, grande parte do conhecimento explícito já faz parte do seu capital estrutural, uma vez que foi automatizado e organizado utilizando os recursos de gestão de conhecimento tais como os citados anteriormente. O conhecimento tácito, ao contrário, é encontrado nas pessoas, em seus relacionamentos e dificilmente é codificado. É por essa razão que a maioria dos projetos de gestão de conhecimento se limitam a trabalhar com o conhecimento explícito. Como a maioria dos trabalhos desenvolvidos nas organizações é fruto da combinação das duas modalidades de conhecimento, aprender a lidar e gerenciar o conhecimento tácito torna-se fundamental. Atualmente este trabalho é desenvolvido de forma superficial e se limita em grande medida a colocar em contato o conhecedor de determinado assunto com a pessoa que precisa aprender sobre ele (Steward, 1998) (Davemport & Prusak, 1998).

Um dos trabalhos que influenciou sobremaneira a forma como é trabalhada e pensada a área de gestão de conhecimento nas organizações foi desenvolvido por Ikujiro Nonaka e Hirota Takeuchi em seu livro *The knowledge creating company* (1995). Neste livro os autores descrevem um processo pelo qual as modalidades de conhecimento são transferidas e criadas. A este processo dão o nome de SECI (socialização, externalização, combinação / criação e internalização). O modelo apresentado na Figura 1 exemplifica os conceitos sobre a aprendizagem nas empresas, conforme sugerido pelos autores citados.

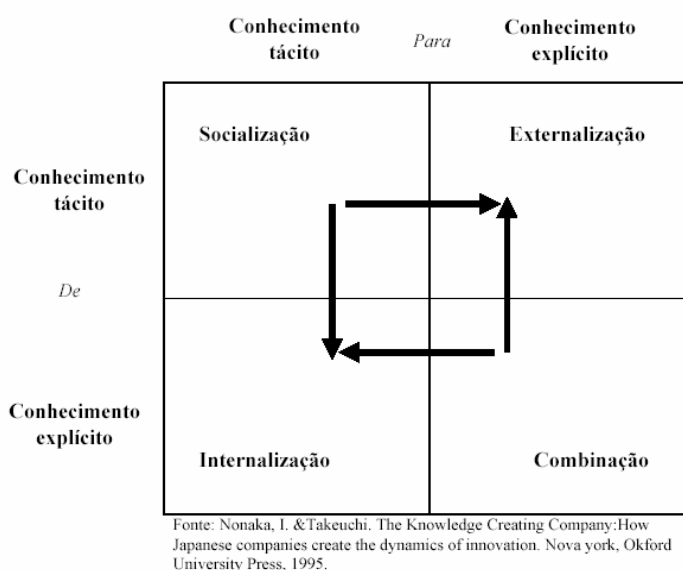


Figura 1 – Modelo de transmissão e criação de novo conhecimento nas empresas.

Segundo este trabalho, existem quatro possibilidades de transmissão e criação de novo conhecimento. O conhecimento tácito para gerar outro conhecimento tácito necessita de socialização da parte do mestre com o aprendiz, de modo que o segundo, através da observação, prática, imitação e repetição adquira e absorva ao longo do tempo os conhecimentos de seu tutor. Neste caso, não há criação de um novo tipo de conhecimento, senão a disseminação do conhecimento já existente. A segunda possibilidade é que um conhecimento explícito gere outro conhecimento explícito. Neste caso, o aprendiz combina, analisa e trabalha o conhecimento explícito existente gerando um novo conhecimento explícito. Esse novo conhecimento, por ser a combinação de conhecimentos já existentes, não aumenta, assim como no “de tácito para tácito”, qualitativamente a base de conhecimentos anterior, ainda que aumente quantitativamente. A terceira possibilidade acontece quando o conhecimento tácito consegue se tornar um conhecimento explícito. Este processo exige que o aprendiz articule as duas modalidades de conhecimento para a geração do conhecimento explícito. É nesse momento que o conhecimento, ao se tornar explícito, se torna também articulável e passível de ser compartilhado com maior facilidade dentro das organizações. Esse processo é de difícil realização porque exige grande dedicação e envolvimento do aprendiz. A quarta possibilidade acontece quando há o conhecimento explícito e este gera um conhecimento tácito, isso significa que o aprendiz precisou internalizar o conhecimento explícito para que

fosse possível ele incorporar este novo conhecimento em sua dimensão cognitiva. Neste caso, novas condutas e ações são criadas (Nonaka, 2001).

A transmissão do conhecimento dentro da organização tem no seu ponto crítico a passagem do conhecimento tácito para o explícito. É nesse momento que um conhecimento antes pouco estruturado pode também ser articulável e utilizado por outros. Para empresas que reutilizam conhecimento isso é fundamental. Como a explicitação de conhecimento tácito é complexa, a preocupação das empresas com a falta de controle e possível perda desta modalidade de conhecimento é compreensível (Davemport & Prusak, 1998), (Nonaka, 2001) (Steward,1998). Por outro lado, o conhecimento tácito pode constituir-se em uma fonte de vantagem competitiva para determinada organização por sua dificuldade de ser copiado ou mesmo de ser compreendido pela concorrência. Fica clara a incongruência com relação às formas de atuação frente ao conhecimento tácito, que por um lado pode ampliar sua acessibilidade, mas por outro pode expô-lo e prejudicar a competitividade da empresa (Oliveira Junior, 1999). Sendo assim, as empresas deveriam priorizar portanto, o desenvolvimento de conhecimento tácito que, se por uma lado é mais difícil de transmitir, é mais fácil de proteger e o conhecimento explícito que não possa ser copiado por estar protegido por meio de patentes e *copyrights* (Grant *apud* Oliveira Junior, 2001)

A dificuldade da explicitação do conhecimento tácito reside essencialmente em suas características. O conhecimento tácito é normalmente mais prático do que científico, o que de certa forma dificulta sua comunicabilidade. A segunda característica que é a da automaticidade reforça o desafio da explicitação, uma vez que o conhecedor não está ciente de que é possuidor e “aplicador” do conhecimento tácito e por conseqüência não consegue explicar as razões, causas e conseqüências das suas ações. Uma das questões interessantes que se coloca neste momento é que, sendo assim, existe uma relação entre consciência e atenção. Se um indivíduo é capaz de realizar determinada tarefa de forma automática, sem se dar conta, isso é relevante para se perceber que o que demanda a atenção é a tarefa e não a forma de execução da mesma. Por outro lado, se a tarefa está falhando, o indivíduo buscará consciência sobre a forma como está executando a fim de corrigir os erros, afirmação esta que demonstra que o conhecimento tácito

transita entre a consciência e a inconsciência do sujeito conhecedor (Spender, 1996).

Para as organizações que precisam e dependem de novos produtos a inovação é fundamental. A criação de novo conhecimento acontece na passagem do conhecimento explícito para o tácito (Nonaka, 2001). Isto posto, fica compreensível entender o grande volume de recursos investidos no gerenciamento do conhecimento explícito, seja em forma da criação de bibliotecas corporativas, sistemas de banco de dados etc. Estes projetos conseguem armazenar e disponibilizar o conhecimento explícito existente na organização bem como o recém externalizado por um determinado indivíduo, e são, segundo esta interpretação, fundamentais para a criação de novos conhecimentos tácitos.

4.2 Interpretações em relação à aprendizagem

Historicamente se estudam três enfoques de conhecimentos distintos. São eles, o racionalismo, o empirismo e o construtivismo. Enquanto que para a primeira teoria, o conhecimento é somente reflexo de estruturas inatas e, portanto, aprender é atualizar o que sempre soubemos mesmo que inconscientemente, para o empirismo, o conhecimento é o reflexo do ambiente e aprender é reproduzir a informação que recebemos. Já para o construtivismo, o conhecimento sempre é a interação entre um conhecimento prévio do sujeito e a nova informação recebida. Aprender para os teóricos desta linha de pesquisa é construir modelos para interpretar a informação recebida. É justamente criar os mecanismos internos que possibilitam a acomodação das estruturas de conhecimento à nova informação. Existe no indivíduo e também nas organizações uma mudança não só quantitativa como qualitativa (Pozo, 2002). A aprendizagem pode ser entendida como o desenvolvimento de *insights*, conhecimento e associações entre ações passadas, a efetividade destas ações e as futuras ações (Fiol & Lyles, 1985). Visto assim, a aprendizagem impacta diretamente o futuro das pessoas e também das organizações. Devido a essas características, a teoria construtivista é mais pertinente ao mundo empresarial e por isso será abordada.

Aclaradas estas bases teóricas, é importante ressaltar que existem diferentes abordagens sobre esta teoria de aprendizagem. Procurou-se apresentar as linhas de pesquisa de Jean Piaget e Lev Vygotsky para posterior discussão com relação à gestão de conhecimento e processos de aprendizagem nas organizações.

A teoria de Jean Piaget sobre como se dá o crescimento cognitivo está baseada na problemática epistemológica. Seu enfoque construtivista busca superar a dualidade que existe na relação entre o sujeito e o objeto a ser conhecido. A hipótese central do programa *piagetiano* diz que existe um mecanismo interno de equilíbrio entre a assimilação e a acomodação da relação do sujeito com o objeto do conhecimento. São estas relações de assimilação de conhecimento e acomodação cognitiva que caracterizam os estágios de aprendizagem que Piaget definiu. Segundo esta interpretação, a capacidade intelectual de uma criança é inicialmente distinta e quantitativamente inferior à de um adulto (Gardner, 1994).

Piaget (1974) também postulou que os processos de desenvolvimento e aprendizagem são independentes; a aprendizagem não interfere no conhecimento, embora o desenvolvimento seja condição básica para a aprendizagem. Sua escola buscou entender os mecanismos que fazem com que o sujeito mude seu ponto de vista ou, em outras palavras, adquira novos conhecimentos. Foi proposto que, independente do modo como o conhecimento é apresentado ao indivíduo, entra em funcionamento um mecanismo de reinvenção ou redescoberta, graças à capacidade de estruturação interna do sujeito. Desta forma, a construção de sentido e conhecimento é uma atividade individual que pode ser desenvolvida através de, por exemplo, exploração e pesquisa e, sendo assim, a participação de um tutor ou orientador no processo de aprendizagem é vista de forma secundária (Castorina, 1996).

Embora os trabalhos de Piaget (1974) digam pouco sobre criatividade e originalidade na esfera humana, sua teoria sobre o desenvolvimento cognitivo humano continua a ser um retrato bastante valorizado nos meios científicos e filosóficos ocidentais (Gardner, 1994).

Contemporâneo de Jean Piaget, Lev Vygotsky apresentou uma teoria distinta sobre o processo cognitivo humano, baseada na visão histórico-social de seu desenvolvimento. Para Vygotsky (2003) seu problema central, a partir da sua visão marxista, foi entender como o pensamento é transformado de funções primárias (funções psíquicas inferiores), em funções exclusivamente humanas (funções psíquicas superiores). Sua inovação em relação aos demais autores que postularam a origem social das funções psíquicas foi sua aceitação de que existem estímulos criados e estímulos dados e que o estudo genético deve ocupar-se de que modo se dá esta mediação.

Ele propõe que, além do caráter biológico inerente ao ser humano, a capacidade cognitiva é influenciada também por um sistema de signos. O desenvolvimento cognitivo aparece como fruto de uma influência social externa (signos) sobre o indivíduo, para que este aprenda através de um processo de internalização. Ou seja, aprendizagem é a internalização dos sistemas de signos produzidos na cultura.

Ao contrário de Piaget, Vygotsky (2003) enxergou os signos como formadores e não facilitadores da atividade psicológica. Desta forma, a aprendizagem foi vista como caráter orientador do desenvolvimento cognitivo. O desenvolvimento cognitivo e a consolidação dos signos no indivíduo são posteriores à internalização e, por conseguinte, à aprendizagem.

Em complementação à sua teoria, Vygotsky (2003) produziu a hipótese da “zona de desenvolvimento proximal”. Segundo esta hipótese, existe um espaço de tempo no qual aquilo que se é capaz de fazer somente com o auxílio de outra pessoa, no futuro poderá ser feito por si só. Sendo assim, ele justificou a importância de tutores ou orientadores no processo de desenvolvimento cognitivo (Castorina, 1996).

4.3 Teorias de aprendizagem e a gestão do conhecimento

A discussão apresentada permite afirmar que o construtivismo embasa a gestão do conhecimento no sentido em que afirma que os seres humanos

aprimoram seus conhecimentos baseando-se em conhecimentos previamente adquiridos. A transposição deste conceito a um ambiente empresarial indica que o gerenciamento do conhecimento existente em uma empresa implica na criação de mecanismos (tais como repositórios, bancos de dados, etc.) que se tornarão importantes para disseminar o conhecimento explícito e semear a aprendizagem futura.

Após uma breve passagem aos preceitos do construtivismo de Jean Piaget e Lev Vygotsky é possível notar a semelhança de suas teorias com o modelo de geração e transmissão de conhecimento apresentado por Ikujiro Nonaka e Hirota Takeuchi.

Quando afirmado que o conhecimento tácito para gerar outro conhecimento tácito necessita de socialização da parte do mestre com o aprendiz notamos que isso em muito se assemelha com a hipótese de Vygotsky sobre a “zona de desenvolvimento proximal”. A segunda afirmação de Nonaka e Takeuchi, que diz que um conhecimento explícito gera outro conhecimento explícito através da combinação de conhecimentos da mesma categoria já existentes, somente reafirma o enfoque construtivista da aprendizagem citado anteriormente. A terceira postulação que afirma que um indivíduo é capaz de explicitar um conhecimento antes tácito através da articulação das duas modalidades de conhecimento, encontra sua base epistemológica quando Piaget descreve a capacidade de estruturação interna de um indivíduo, que é capaz de acomodar e reinventar conhecimento dando um sentido único, independente de como este conhecimento lhe é apresentado. A quarta afirmação do modelo proposto por Nonaka e Takeuchi assegura que quando há o conhecimento explícito e este gera um conhecimento tácito, isso significou que o aprendiz precisou internalizar o conhecimento explícito para que fosse possível ser incorporado este novo conhecimento em sua dimensão cognitiva. Em outras palavras, eles concordam com Vygotsky quando este afirma que o desenvolvimento cognitivo, a aprendizagem, é ocasionado pela influência social externa sobre o indivíduo, para que este, através de um processo de internalização, incorpore e atribua sentido aos signos.

Portanto, é claro que o modelo de geração e transmissão de conhecimento proposto por Ikujiro Nonaka e Hirota Takeuchi não apresenta nenhuma novidade epistemológica sobre como se dá a aprendizagem entre as pessoas. Por outro lado, seu valor consiste em representar de maneira clara e fácil de ser compreendida as postulações e as bases teóricas do enfoque construtivista. No entanto, também é claro que nem o modelo apresentado pelos dois estudiosos japoneses e nem as pesquisas de Piaget e Vygostky deram conta de esclarecer o mistério sobre a criatividade humana e a inovação, conceitos tão importantes para o mundo das organizações.

4.4 A aprendizagem nas organizações

A importância da aprendizagem organizacional reside na possibilidade de ser considerada um recurso intangível, dada sua ambigüidade e dificuldade de imitar. Se ela puder ser usada para conseguir vantagem competitiva, então poderá ser considerada estratégica (Edmondson & Moingeon, 1996).

Existe um certo consenso de que há distinções entre a aprendizagem organizacional e a aprendizagem individual. Ainda que a aprendizagem individual seja fundamental para as empresas, uma vez que as organizações são compostas por indivíduos, e que a aprendizagem organizacional aconteça através das pessoas, a aprendizagem organizacional não é a soma da aprendizagem de cada um e não depende de ninguém especificamente. As organizações desenvolvem e mantêm sistemas de aprendizagem que influenciam os atuais membros e que são transmitidos aos demais através da história e normas da organização (Argyris & Schon, 1978) (Fiol & Lyles, 1985).

A complexidade aumenta quando se trata de aprendizagem de um grupo de indivíduos distintos. Questões como motivação e recompensa, que são intrínsecas à aprendizagem humana, se tornam mais complicadas no âmbito organizacional, ainda que o conceito de “aprendizagem” permaneça o mesmo. A questão de como se dá o processo de aprendizagem é bastante diferente e precisa dar conta de explicar a atribuição de capacidade intelectual a uma entidade não humana como uma empresa (Kim, 1993).

Os indivíduos são agentes da ação e da aprendizagem na organização. A aprendizagem organizacional acontece quando um indivíduo, agindo com base em suas crenças, mapas e imagens, detecta uma conformidade ou inconformidade no resultado esperado que confirma ou não confirma a *theory-in use*, a prática da organização. No caso da não confirmação, o indivíduo deverá se mover da detecção do problema para sua solução. Para que a aprendizagem organizacional aconteça, é necessário que as descobertas, invenções e avaliações do agente de aprendizagem sejam incorporadas na memória da organização de modo que os demais membros tenham “acesso” e possam utilizá-las em suas ações futuras. Se não existir essa incorporação, o indivíduo terá aprendido, mas a organização não (Argyris & Schon, 1978). Nesse sentido, é importante fazer a distinção entre aprendizagem e memória. As duas estão intimamente ligadas e sua diferenciação é sutil. Enquanto que a primeira diz respeito à aquisição a segunda é relacionada à retenção. Uma forma de representar essa relação, a forma como a memória afeta a aprendizagem, é através de modelos mentais (Kim 1993).

Os modelos mentais são como estruturas dinâmicas, como um conjunto de imagens internas que afetam a forma como se enxerga o funcionamento do mundo e que por essa razão são extremamente influentes em determinar as ações a serem tomadas no ambiente. Os modelos mentais representam, de forma dinâmica e ativa, a visão de mundo de uma pessoa ou organização, fornecendo o contexto no qual é interpretada e entendida toda nova situação e de que forma esta será relevante em determinada situação no futuro. Pode-se dizer que os modelos mentais contêm a forma como as ações devem ser tomadas e o porque destas ações serem realizadas (Kim 1993).

Segundo Kim (1993), a aprendizagem individual afeta a aprendizagem organizacional uma vez que existe intercâmbio entre os modelos mentais individuais e os coletivos. A ligação entre os modelos mentais individuais e os modelos mentais coletivos depende da influência exercida por um determinado indivíduo ou grupo de indivíduos. Nem toda a aprendizagem individual tem impacto na aprendizagem organizacional, mas esta é dependente dos indivíduos desenvolverem e aperfeiçoarem seus modelos mentais próprios. Os modelos mentais individuais

contêm a maioria do conhecimento da organização, os recursos intangíveis e freqüentemente invisíveis da empresa e, são eles que, em conjunto, contribuem para os modelos mentais coletivos. Os modelos mentais coletivos são o que torna o resto da memória da organização usável. Sem estes modelos mentais a organização seria incapaz de aprender e agir (Kim, 1993).

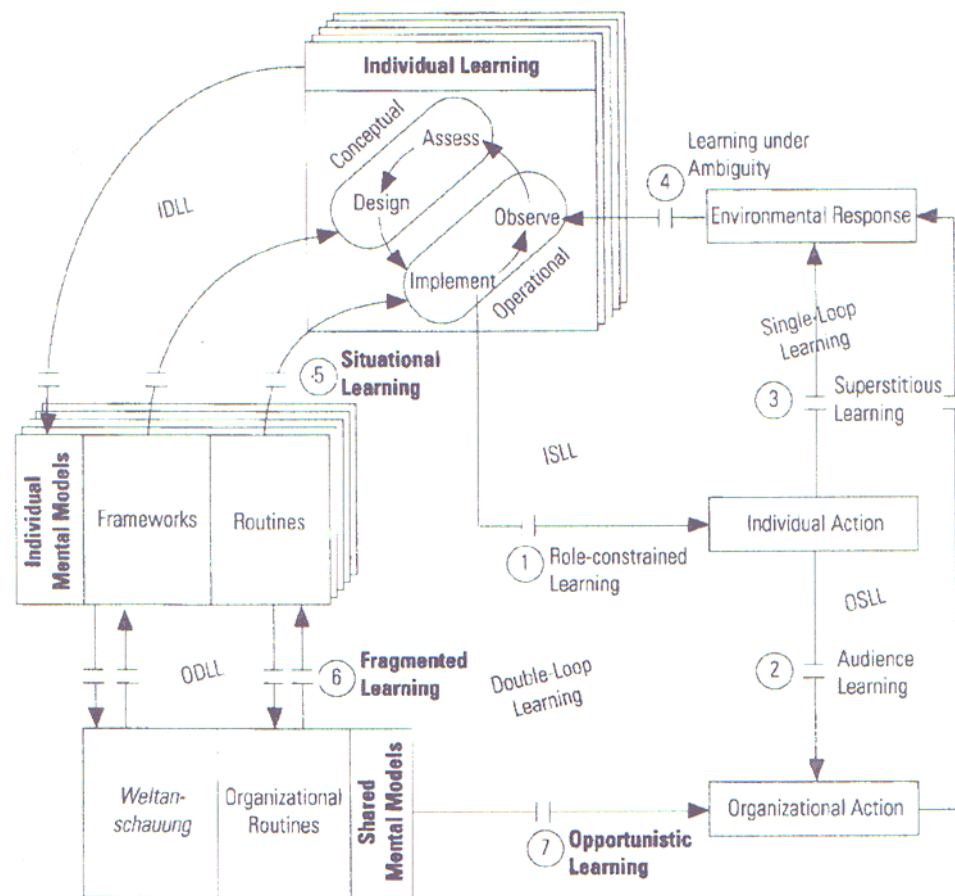
A existência de diferentes níveis de aprendizagem é um tema central nas teorias sobre a criação de aprendizagem nas organizações. Diferentes nomes são utilizados para fazer este discernimento, tais como *single loop* e *double loop learning* (Argyris & Schon, 1978), *operational* e *conceptual learning* (Kim, 1993) e *learn how* e *learn why* (Edmondson & Moingeon, 1996). Ainda que bastante sutil de perceber na prática as diferenças, nos variados modelos, o primeiro nível envolve a melhoria dos comportamentos e habilidades e o progresso para o cumprimento das metas estabelecidas enquanto que no segundo nível o entendimento das causas dos erros toma forma de questionamento das metas, e possivelmente até das normas e estratégias existentes. Não existe necessariamente nenhuma idéia de superioridade entre os dois níveis de conhecimento e sim a relação de interdependência. As organizações podem se beneficiar dos dois tipos de aprendizagem ocorrendo com os seus membros dependendo da situação e necessidade (Argyris & Schon, 1978) (Edmondson & Moingeon, 1996). É importante para a aprendizagem organizacional eficaz que haja equilíbrio entre os dois níveis de aprendizagem (Kim, 1993).

Tanto o *learn how* e *learn why* podem ser fontes de vantagens competitivas e se tornarem estratégicas. Como o *learn how* envolve o uso de modelos para a melhoria de habilidades e rotinas, ele pode ser estratégico para empresas que consigam se tornar *experts* em implementar, replicar e organizar novos e antigos processos com um alto grau de consistência e em grande escala. *Learning how* é uma capacidade difícil de imitar já que envolve mobilizar muitos recursos humanos para fazer funcionar uma complexa rede de habilidades administrativas e pessoais. Da mesma forma, o *learn why* pode ser uma capacidade estratégica quando os indivíduos da organização desenvolvam habilidades de diagnóstico e identificação de causas “subterrâneas” em uma variedade de diferentes e novas situações incluindo problemas estratégicos, estruturais e entre pessoas (Edmondson & Moingeon, 1996).

Segundo March e Olsen *apud* Kim 1991, a aprendizagem nas organizações fica comprometida em situações nas quais o ciclo de aprendizagem não se completa. Uma primeira situação pode acontecer quando a aprendizagem individual não tem efeito na ação do indivíduo por conta da limitação de sua função, como, por exemplo, falta de autoridade para uma tomada de decisão. Uma segunda quebra no ciclo de aprendizagem pode ocorrer quando a ação do indivíduo afeta a ação da organização de forma ambígua. Outra situação acontece quando a ligação entre a ação da organização e a resposta do ambiente é rompida. Nesse caso, é possível observar as ações sendo tomadas, respostas sendo obtidas e inferências sendo feitas, mas não há nenhuma razão para se estabelecer ligação entre as ações da organização e as respostas do ambiente. A quarta situação acontece quando a ação do indivíduo afeta a ação da organização que por sua vez afeta o ambiente, mas as conexões de causa entre os eventos não são claras.

Desta forma, o *learn how* acontece, porém o *learn why* não. Kim (1991) afirma que existem outras três situações nas quais os ciclos de aprendizagem são interrompidos. Uma destas ocasiões acontece quando o indivíduo esquece ou não codifica o aprendizado para uso posterior, ou seja, a aprendizagem individual não é incorporada no modelo mental da pessoa de forma a estar disponível sempre que necessária. Outra situação acontece quando a ligação entre os modelos mentais dos indivíduos e os modelos mentais coletivos da organização é quebrada. Nessa ocasião, as pessoas aprenderam, mas a organização não. Por último, quando as ações da organização são baseadas nas ações de um indivíduo ou de um pequeno grupo e não nos modelos mentais coletivos, a aprendizagem organizacional também é prejudicada.

Um modelo de representação da aprendizagem organizacional utilizando os conceitos apresentados acima foi desenhado por Kim (1991) e é apresentado na Figura 2. Este modelo procura demonstrar de que forma os modelos mentais individuais influenciam nos modelos mentais coletivos e determinam as ações das organizações e em que momentos é que o *learn how* e *learn why* acontecem ou deixam de acontecer.



Fonte: KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall 1993 V. 35 nº 1, p. 37-50

Figura 2 – Modelo de aprendizagem organizacional segundo Kim (1993)

Assim como existe a aprendizagem organizacional há também o conhecimento organizacional. Spender (1996) propõe a existência de quatro tipos de conhecimentos organizacionais. Um seria científico e familiar e os outros três, seriam o tácito consciente, o tácito automático e o tácito coletivo. O primeiro e o segundo tipo de conhecimento tácito dizem respeito ao conhecimento individual que é ou não percebido por seu conhecedor enquanto que o conhecimento tácito coletivo se remete ao conhecimento que está presente na sociedade, na cultura e nas rotinas da organização e que uma pessoa sozinha não é capaz de compreender. Com relação a estes tipos de conhecimento, ele afirma que dependendo da organização cada um deles pode ser mais presente e assim representar uma vantagem competitiva para a empresa, mas que a forma como gerenciá-los e as implicações estratégicas decorrentes podem variar. Por exemplo, se uma organização baseia sua vantagem competitiva em conhecimento científico então esta deve considerar

em sua estratégia mecanismos que protejam esse conhecimento de ser acessado pela concorrência como é o caso do uso de patentes.

No caso do conhecimento automático ser a principal vantagem é provável que a estratégia da empresa se baseie em criar formas de que esse conhecimento seja compartilhado com o resto da organização. Agora, se a vantagem da firma está embasada em conhecimento consciente então deve se preocupar em criar ferramentas que estimulem o compromisso e o sigilo por parte dos funcionários. Nestas duas últimas circunstâncias a questão da rotatividade de pessoal é muito mais crítica para a organização do que no caso de a vantagem competitiva estar relacionada com o conhecimento coletivo. Nesta situação, o conhecimento é compartilhado por um grupo significativo de funcionários que garantem a sua perpetuidade além da dificuldade de outra empresa imitar ou compor uma equipe tão sintonizada. Spender (1996) reforça que, ainda que seja comum algum tipo de conhecimento se sobressair dentro da organização, a vantagem competitiva é garantida pela interação dos diferentes tipos conhecimento.

4.5 A aprendizagem e o conhecimento nas organizações e a rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal acontece em todas as organizações, ainda que com diferentes intensidades. Sendo o *turnover* algo intrínseco à organização, assim como a aprendizagem organizacional, é importante entender a interrelação destes fenômenos, afim de administrá-los em benefício da empresa.

Foi visto que a aprendizagem individual pode ser entendida como fruto de influência social externa, da internalização de sistemas de signos que são produzidos na cultura (Vygotsky, 2003). Foi comentado também que os tutores ou facilitadores têm um papel importante na aprendizagem dos indivíduos. Neste contexto, a aprendizagem e o conhecimento adquiridos estão integrados com a consciência da comunidade na qual estão inseridos (Spender, 1996). Esta compreensão de como se dá a aprendizagem individual fundamenta a visão do conhecimento como sendo socialmente construído (Oliveira Junior, 2001). Segundo Krogh *et al.* (2001) há fortes indícios de que o clima organizacional que fomenta a confiança, a solidariedade e as redes pessoais entre os empregados é uma das

condições mais importantes para a difusão eficaz do conhecimento. Ambientes com constantes mudanças no quadro de pessoal têm o desenvolvimento do sentimento de família, time e cumplicidade prejudicados, uma vez que estes levam tempo para se consolidar (Price, 1977) e, por consequência, comprometem o ambiente propício para se dar a difusão eficaz do conhecimento.

Kim (1993) explica que a aprendizagem individual afeta a aprendizagem organizacional uma vez que existe intercâmbio entre os modelos mentais individuais e os coletivos. Os modelos mentais individuais contêm a maioria do conhecimento da organização, os recursos intangíveis e freqüentemente invisíveis da empresa e, são eles que, em conjunto, contribuem para os modelos mentais coletivos. A organização pode aprender independente de qualquer indivíduo, graças aos modelos mentais coletivos que funcionam como uma espécie de memória ativa, mas não independente de todos se não os modelos mentais coletivos também ficam comprometidos e desaparecem. Deste modo, a rotatividade de pessoal afeta as organizações no sentido de que a saída de um indivíduo modifica os modelos mentais coletivos, mas não necessariamente a compromete porque os modelos mentais individuais podem ter sido incorporados na memória ativa da organização. Com altos índices de rotatividade em uma organização (40% - 50%), a mesma terá dificuldade de aprender, uma vez que ela aprende através dos indivíduos e estes não terão o ambiente favorável para acumular conhecimento. Nestas circunstâncias, os modelos mentais coletivos são aos poucos erodidos uma vez que a base de experiência dos modelos mentais individuais mudará com uma freqüência maior que o tempo que leva para o mesmo ser aceito e incorporado na memória ativa da organização (Kim, 1993).

É importante que em organizações cuja rotatividade de pessoal seja significativa, os ciclos de aprendizagem sejam observados de modo a evitar que a aprendizagem organizacional seja comprometida. Há casos nos quais a ligação entre os modelos mentais dos indivíduos e os modelos mentais coletivos da organização é quebrada. Nessa ocasião, as pessoas aprenderam, mas a organização não e, portanto, a perda de funcionários pode prejudicar a empresa.

O entendimento da aprendizagem organizacional como estratégica reside na possibilidade da mesma criar e adquirir conhecimentos que não sejam negociáveis ou copiados facilmente. (Edmondson & Moingeon, 1996). Para que os conhecimentos não sejam facilmente imitados é necessário que ou eles estejam protegidos por patentes e *copyrights* (Grant *apud* Oliveira Junior, 2001) ou que eles sejam conhecimento coletivo que é tácito, que estão enraizados na cultura e história da organização e são acumulados lentamente ao longo do tempo (Oliveira Junior, 2001).

Conforme o modelo apresentado na Figura 1, a transmissão e criação de novo conhecimento tácito nas empresas acontece através da socialização ou através de processos de internalização. No caso da socialização, já foi discutido que as condições para que esse processo aconteça de forma eficaz são condições cuja influência da acentuada rotatividade de pessoal interfere negativamente. No caso da internalização, que é o processo no qual o indivíduo incorpora esse novo conhecimento à sua dimensão cognitiva e novas ações e condutas são criadas (Nonaka, 2001), é um processo lento uma vez que exige um esforço de acomodação e adaptação interna. Esse processo leva tempo e Vygostky inclusive menciona a existência da “zona de desenvolvimento proximal” que é o período no qual o indivíduo requerer o auxílio de outras pessoas como tutores e facilitadores afim de auxiliá-lo no desenvolvimento do processo cognitivo (Castorina, 1996). Se o conhecimento tácito é dependente do tempo, seja pelo tempo necessário para sua criação e transmissão, seja pelas condições necessárias para a existência do ambiente propício para sua difusão, então a rotatividade de pessoal acentuada tenderá a comprometer a vantagem competitiva da empresa através da inibição da criação e aquisição do conhecimento tácito.

Spender (1996) propõe a existência de quatro tipos de conhecimentos organizacionais, sendo que três destes são tácitos: o tácito consciente, o tácito automático e o tácito coletivo. Os dois primeiros tipos de conhecimento tácito são mais dependentes dos indivíduos e, portanto, mais sensíveis ao *turnover*. Ele afirma que o conhecimento tácito coletivo é o que pode menos sofrer com a rotatividade de pessoal porque é compartilhado por um grupo significativo de funcionários que garantem a sua perpetuidade além da dificuldade de outra empresa imitar ou compor

uma equipe tão sintonizada. Ainda que todos os tipos de conhecimentos estejam presentes nas organizações, nos casos em que os dois primeiros tipos se sobressaíam, o *turnover* poderá ser um fenômeno mais crítico para a empresa.

5 Rotatividade de mão-de-obra na Hotelaria na Cidade de São Paulo - um estudo de caso do hotel Grand Hyatt São Paulo

5.1 Metodologia

A pesquisa empírica pode ser dividida em dois principais tipos, a pesquisa experimental e a pesquisa não-experimental. O primeiro tipo se caracteriza por questionar a natureza do relacionamento entre duas ou mais variáveis. Este questionamento leva à formulação de hipóteses e do experimento (evento planejado pelo pesquisador para verificar evidências relevantes de pesquisa e para verificar a veracidade das suas hipóteses). A partir do experimento as variáveis são controladas e manipuladas pelo experimentador para que sejam verificados os resultados. A pesquisa não-experimental é utilizada para casos em que se observa a pessoa *in situ*, em que dados são coletados e que o investigador observa sem a possibilidade de intervir e/ou manipular sobre qualquer uma das variáveis. Ainda que na pesquisa não-experimental se possa elaborar listas de amostras de acordo com as necessidades do estudo, tudo é tomado como está, mesmo porque muitas das próprias variáveis não permitem manipulação. Idade, sexo e estado civil são exemplos de variáveis que só podem ser trabalhadas depois que seus efeitos foram exercidos, de modo que a ação do experimentador sobre elas é limitada. (Andrade, 1995) (Moreira, 2002).

Este trabalho, pelas suas características, se enquadra em uma pesquisa não-experimental, uma vez que não há influência por parte do investigador sobre as variáveis estudadas e é um estudo de caso sobre a rotatividade de mão-de-obra em uma empresa hoteleira em São Paulo. O uso de estudo de caso como estratégia de pesquisa é utilizado quando se objetiva o entendimento de fenômenos sociais, quando se investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente definidos (Yim, 2005), claramente o caso desta pesquisa. O estudo de

caso pode se basear em observações sobre determinados indivíduos, profissões, grupos, condições etc com o objetivo de obter generalizações sobre o tema central da pesquisa (Andrade, 1995).

Existem dois blocos de pesquisas não-experimentais, as quantitativas e as qualitativas. As pesquisas quantitativas são guiadas pelo modelo de pesquisa hipotético dedutivo. Isso significa dizer que se deve iniciar a partir de quadros conceituais bem definidos e estruturados e em seguida, com base nestes quadros, formular hipóteses sobre a questão que se pretende estudar. A partir destas hipóteses, é feita uma relação de conseqüências decorrentes e uma coleta de dados, essencialmente baseada em números ou informações que possam ser transformadas em números, que servirá para atestar ou não a ocorrência das conseqüências listadas. A aceitação ou não das hipóteses estabelecidas inicialmente são determinadas em decorrência deste processo. As pesquisas qualitativas podem ser descritas como aquelas cuja informação coletada pelo pesquisador não pode ser expressa em números. Exemplos disso são entrevistas, vídeos, obras de arte etc (Moreira, 2002). Como os dados utilizados para essa pesquisa são de modo geral numéricos e hipóteses, tabulação e análise dos dados têm como objetivo verificar o impacto da rotatividade de pessoal na hotelaria de São Paulo, este estudo se classifica como um estudo não-experimental quantitativo.

A presente pesquisa se caracteriza pelo seu perfil exploratório. Segundo Marconi e Lakatos (2001, 2002) as pesquisas exploratórias são estudos empíricos que desenvolvem hipóteses e formulam questões, tendo como um de seus objetivos modificar e clarificar conceitos, justamente o objetivo deste trabalho. O uso do levantamento amostral (*survey*) é eficaz em situações em que é fundamental coletar informações para descrição, comparação e explicação de fatos. Levantamentos servem como ferramenta de auxílio para o entendimento de fatos, ajudam no planejamento e tomada de decisão bem como são bons recursos de avaliação de resultados de programas implementados (Moreira, 2002).

O tratamento dos dados tem como objetivo ajudar na descrição e caracterização do *turnover*. Junto aos referências teóricas apresentados ao longo do trabalho, busca-se o entendimento dos impactos que os altos índices de rotatividade de mão-de-obra podem causar nas empresas. A criação de um instrumento que venha auxiliar no entendimento da rotatividade de pessoal e seus possíveis impactos é importante de modo a capacitar a tomada de decisão coerente com relação a este tema no ambiente organizacional.

5.1.1 Variáveis em estudos da rotatividade de pessoal

Modelos de análise do *turnover* se dividem em estudos entre setores, os chamados “*cross-sectional industries studies*” e os estudos de determinadas profissões os denominados “*longitudinal studies*”. Quando analisados os resultados obtidos através do uso de modelos de ambos tipos, a evidência mais marcante e consistente é a relação inversamente proporcional de demissões voluntárias ou involuntárias de um lado e o tempo de trabalho do outro (Jovanovic, 1979a).

O modelo proposto por Jovanovic, 1979(a) é pertinente para este estudo porque se foca na relação entre capital humano específico e a probabilidade da separação futura da relação de trabalho, principalmente em casos nos quais tanto a decisão de investimento em capital humano quanto o esforço na decisão de buscar outra opção de trabalho são endógenos. Seu modelo utiliza o “*job-matching approach*” no qual assume que não existem bons trabalhadores ou boas empresas e sim somente boas parcerias (contratações), assim como que o empregador pode fazer contratos individuais nos quais o salário reflete o sucesso da parceria. A previsão do modelo é de que tanto o tempo de permanência no emprego quanto a experiência afetarão negativamente a probabilidade de separação na relação. No caso do tempo de casa, como o modelo considera todo o treinamento realizado no trabalho como específico, o acúmulo de capital humano específico é o maior responsável, enquanto que o aumento de experiência está relacionado com a diminuição do tempo de trabalho remanescente do trabalhador.

Outro modelo interessante que merece ser citado é o utilizado por Cohen em estudo sobre o *turnover* na profissão de advogados dos Estados Unidos em 1999. Neste estudo, as variáveis utilizadas são classificadas em variáveis pessoais e situacionais. No conjunto de variáveis pessoais, quatro classificações são comumente utilizadas em estudos sobre rotatividade de mão-de-obra, são elas: sexo, tempo de casa, estado civil e idade. Ao utilizar estas variáveis, pesquisas normalmente encontraram uma relação negativa entre a rotatividade e as variáveis de tempo de casa e idade, assim como o fato de que pessoas casadas também tendem a permanecer mais tempo em seus empregos. Já as mulheres, os jovens e os solteiros apresentam maior tendência a deixar as empresas com menos tempo de serviço.

No grupo de variáveis situacionais existem dois sub-grupos, as variáveis relacionadas ao trabalho (*work-related variables*) e as não relacionadas ao trabalho (*nonwork domain variables*). Acredita-se que devido às mudanças na estrutura familiar, na qual os dois membros do casal trabalham e o fato dos jovens estarem mais presentes no mercado de trabalho, fez com que as *nonwork variables* se tornassem mais centrais em estudos de *turnover*. As variáveis relacionadas ao trabalho mais utilizadas em estudos deste tipo são: posição na firma, satisfação no trabalho, variável que represente o montante de desafios que a pessoa enfrenta no trabalho e performance do funcionário no trabalho. Foi demonstrado que as variáveis relacionadas ao trabalho tinham maior impacto no *turnover* de profissionais do que as variáveis pessoais. Funcionários insatisfeitos com seu trabalho, que enfrentam menores desafios, possuem menos identidade com o que realizam e não estão satisfeitos com seu desempenho, tendem a deixar mais rapidamente seus empregos. Já funcionários que estão satisfeitos, sentem que o trabalho lhes proporciona desafios e conseqüente crescimento, bem como sentem que seu desempenho é positivo, tendem a permanecer mais tempo com o mesmo empregador.

Algumas das variáveis não relacionadas ao trabalho já utilizadas são: quantidade de férias anuais, atividades não relacionadas ao trabalho que o funcionário exerce, se o companheiro (a) está ou não empregado e a satisfação do trabalhador com a localização (distância) do local de trabalho. Funcionários que

moram próximos ao trabalho, exercem atividades na comunidade em que moram, que têm períodos maiores de férias, e cujos companheiros estão desempregados tendem a ser os com menor taxa de rotatividade (Cohen,1999).

No Brasil, o estudo sobre a duração das relações de emprego em São Paulo de 1988 a 1999 (Menezes-Filho & Pichetti, 2003) faz uma análise sobre a rotatividade de mão-de-obra em diferentes setores da economia e utiliza entre suas variáveis algumas das citadas anteriormente, tais como idade, nível hierárquico (ocupação) e tempo de casa e introduz variáveis diferentes como renda e grau de instrução que, no caso do Brasil, parecem ser interessantes de serem estudadas devido às diferenças acentuadas nestes quesitos e por terem demonstrado a sua relação com o *turnover*.

5.1.2 Variáveis selecionadas

Uma vez que o objetivo desta pesquisa é entender o perfil do *turnover* em um empreendimento hoteleiro de luxo e com isso analisar os impactos que os altos índices de rotatividade de mão-de-obra podem causar nas organizações seleciono-se trabalhar com variáveis que tivessem sido utilizadas em estudos sobre o tema e que ajudassem a alcançar o proposto.

As variáveis primárias selecionadas para o estudo de caso são conforme segue:

1. Nível hierárquico: Diferentes posições e responsabilidades estão vinculadas a diferentes demandas de capital humano específico e geral (Sheehan, 1975). Ao estudar o nível hierárquico dos profissionais que deixaram a empresa procura-se entender a perda de capital humano vinculado a essa rotatividade de pessoal.
2. Grau de Instrução: A importância da instrução no desenvolvimento da habilidade cognitiva e conseqüente capacidade produtiva do trabalhador é uma das premissas da teoria do capital humano (Lima, 1980). O objetivo é verificar se o grau de instrução efetivamente produz melhorias no serviço oferecido pelo empreendimento

3. Idade: A variável idade é comumente usada em estudos de rotatividade de pessoal e foi adotada pelas pesquisas de Menezes-Filho & Pichetti, 2003 e Cohen, 1999 por que ajuda no entendimento do montante de capital humano geral e específico que o funcionário leva consigo bem como as relações que o profissional estabelece com o ambiente de trabalho.
4. Renda: A variável renda ajuda a verificar a relação entre nível hierárquico, grau de instrução e capital humano. A teoria do capital humano afirma que o retorno financeiro pode ser explicado através dos ganhos de produtividade marginal percebidos no trabalho e o conseqüente aumento de salário do sujeito em questão (Schultz, 1973).
5. Tempo de “casa”: Essa variável diz sobre o montante de capital específico envolvido no processo de desligamento do funcionário. A produtividade é fruto de investimento em habilidades específicas que foram sendo realizadas ao longo do tempo (Menezes – Filho & Picchetti, 2003).
6. Iniciativa do desligamento: Esta variável é importante de ser considerada porque dá informação referente à questão do desempenho das pessoas que se desligaram da organização. Uma vez que em teoria as empresas dispensam os funcionários com más performances é possível supor o desempenho das pessoas que saíram da empresa.

As variáveis secundárias selecionadas para o estudo de caso são conforme segue:

7. Satisfação no trabalho: Essa variável é uma das mais utilizadas em estudos de *turnover* por ser considerada de como alto impacto (Cohen,1999).

8. Comprometimento: Assim como a variável de satisfação no trabalho, comprometimento é uma variável bastante utilizada para previsão e compreensão da rotatividade de mão-de-obra (Cohen,1999).
9. Motivos para eventual saída: Optou-se por utilizar essa informação provinda da pesquisa de clima organizacional para aumentar o esclarecimento sobre a rotatividade de pessoal do empreendimento.

5.1.3 Limitações da pesquisa

A presente pesquisa busca abordar um tópico bastante relevante para os estudos de administração de pessoal, porém, apresenta algumas limitações devidas a vários motivos que envolvem, principalmente, a dificuldade de se obter dados históricos e confiáveis das organizações.

Portanto, as limitações inerentes ao universo de dados utilizados podem ser itemizadas no seguinte:

- a) o estudo de caso aborda dados de apenas um hotel;
- b) o hotel estudado é relativamente novo;
- c) ausência de dados da concorrência;
- d) impossibilidade de saber se as pessoas são *overqualified* e o nível de performance individual das pessoas que deixam a organização (de forma a se avaliar o impacto da qualidade da mão de obra envolvida no *turnover* na qualidade do atendimento oferecido).

5.2 Os dados do Grand Hyatt São Paulo

O Grand Hyatt São Paulo é um hotel de categoria cinco estrelas inaugurado em Agosto de 2002, e o primeiro da Hyatt International no Brasil. A rede está presente em 40 países com 90 hotéis ao redor do mundo. A Hyatt International faz parte do grupo hoteleiro Global Hyatt, com sede em Chicago nos Estados Unidos, e é atualmente o oitavo maior do mundo e o maior privado, com aproximadamente 800 hotéis (Hotels Investment Outlook, 2005).

A Hyatt International iniciou suas operações em 1969 com a abertura do primeiro hotel Hyatt fora dos Estados Unidos, Canadá e Caribe, localizado em Hong Kong, na China. Desde então existem duas subsidiárias, a Hyatt International para todos os hotéis Hyatt fora dos Estados Unidos, Canadá e Caribe e a Hyatt Corporation para todos os hotéis localizados nestes países. As duas subsidiárias trabalham com as mesmas quatro marcas de hotéis que são a marca Hyatt Regency, a Grand Hyatt, a Park Hyatt e os resorts. Ainda que a Hyatt International tenha um número de hotéis significativamente inferior ao da Hyatt Corporation, ela se diferencia por todos os seus hotéis serem classificados como hotéis de luxo e cinco estrelas, enquanto nos Estados Unidos é comum os hotéis Hyatt serem classificados como três ou quatro estrelas e apresentarem um padrão de serviço inferior aos oferecidos pelo hotéis da Hyatt International. Os hotéis da marca Grand Hyatt, como é o caso do hotel situado em São Paulo, são caracterizados por serem hotéis grandes, com ênfase no luxo e serviço. As tarifas são mais caras que os hotéis Hyatt Regency e por esse motivo os hóspedes dos hotéis Grand Hyatt normalmente são caracterizados por serem os executivos *seniors* das empresas (Hotels Investment Outlook, 2005).

O Grand Hyatt São Paulo está localizado na Avenida Nações Unidas 13.301 e possui um quadro de pessoal de aproximadamente 370 funcionários fixos para atender 470 apartamentos, três restaurantes, dois bares, uma SPA e um centro de convenções com 3000 m² e capacidade para 1400 pessoas. Os serviços de segurança, limpeza de áreas públicas e cozinhas, paisagismo e jardinagem são terceirizados para diferentes empresas especializadas.

O hotel concorre no segmento hoteleiro de luxo paulistano juntamente com os outros hotéis de redes internacionais tais como Hilton Morumbi, Renaissance, Intercontinental e Sofitel. Por se tratarem de empreendimentos de luxo e de cadeia internacional, a marca e a reputação representam bens importantes que justificam o esforço na manutenção dos padrões e qualidade dos serviços prestados que somente podem ser alcançados com profissionais treinados e conhecedores dos mesmos.

No ano de 2003 o Grand Hyatt São Paulo apresentou uma rotatividade de pessoal de 33% e em 2004 de 39,44%, se considerados somente os funcionários fixos. Essa rotatividade de mão-de-obra significou 102 desligamentos no primeiro ano e 118 no ano seguinte. Analisados os números das contratações, 103 e 126 respectivamente, pode-se supor que a maioria das contratações realizadas teve o objetivo de preencher as vagas em aberto, fruto do *turnover*. Observa-se que a tendência continua até o momento no ano de 2005, com 62 desligamentos, o que representa uma rotatividade de pessoal acumulada até o mês de Junho de 17,5%.

Os dados de rotatividade de pessoal foram obtidos através de relatórios internos nos quais são registrados mensalmente os desligamentos ocorridos na empresa durante o período e que computam a porcentagem de *turnover* acumulado até o momento. Foram utilizados os dados destes relatórios para os anos de 2003 e 2004. Os dados pessoais relativos a idade, grau de instrução, renda, nível hierárquico, tempo de casa e se o funcionário foi demitido ou pediu demissão foram extraídos de relatórios provenientes do sistema de gestão da folha de pagamento utilizado no hotel chamado RM Labore fabricado pela empresa RM sistemas.

As informações sobre satisfação no trabalho, expectativa de tempo em continuar trabalhando na companhia e fatores que motivariam a saída do atual emprego foram extraídas dos resultados das pesquisas de opinião do funcionário realizadas em novembro de 2003 e novembro de 2004 pela consultoria Hay Group, que foi contratada pela Hyatt International para aplicar, em cada um dos hotéis da rede, um questionário com 81 perguntas que foram respondidas de forma confidencial e espontânea pelos funcionários da companhia. Os dados utilizados são relativos às questões de nº 72, 76 e 77 que correspondem respectivamente às seguintes perguntas:

- Classifique sua satisfação em trabalhar na Hyatt neste momento
- Quanto tempo você espera continuar trabalhando para o seu hotel?
- Se você acredita que possa deixar a Hyatt nos próximos dois anos, quais destes fatores você acredita que seria o mais importante na sua decisão de sair?

Como não há obrigatoriedade por parte dos funcionários em responder a todas as perguntas do questionário, cada questão tem um número diferente de respostas.

A questão de nº 72 foi respondida por 298 funcionários em 2003 e 273 em 2004. Na questão de nº76 em 2003 foram obtidas 292 respostas e 269 no ano seguinte, assim como na questão de nº 77 no primeiro ano foram 85 respostas contra 78 do segundo ano. O histórico das taxas de ocupação do hotel nos anos de 2003 e 2004 foi retirado do sistema Fidelio, que é o sistema operacional do hotel, responsável pela parte de reservas e recepção, bem como auditoria e controle financeiro.

5.2.1 Tratamento e Análise dos dados

Foram analisados os dados relativos à rotatividade de mão-de-obra do Grand Hyatt São Paulo nos anos de 2003 e 2004. Os dados foram estratificados e tabulados por:

1. Nível hierárquico
2. Grau de Instrução
3. Idade
4. Renda
5. Tempo de “casa”
6. Iniciativa do desligamento
7. Satisfação no trabalho
8. Comprometimento
9. Motivos para eventual saída

5.2.1.1 Nível Hierárquico

O nível hierárquico foi subdividido em cinco grandes grupos, a saber: operacional (que engloba os profissionais ligados às atividades de execução de tarefas diretamente relacionados à oferta do produto ou serviço ao hóspede tais como recepcionista, garçom, camareira e cozinheiro), administrativo (relativo aos funcionários que ocupam cargos em áreas de suporte à operação do hotel, mas que não têm contato direto ao cliente como auditor, comprador, recursos humanos e secretárias de executivos), supervisão (que podem ser tanto da área operacional como administrativa, porém com responsabilidade sobre outros funcionários em determinados turnos de trabalho), gerência (que podem ser tanto da área operacional como administrativa, porém com responsabilidade sobre a gestão de equipes e processos de trabalho) e diretoria (que podem ser tanto da área operacional como administrativa, porém com responsabilidade sobre a gestão de uma divisão e supervisão dos gerentes de departamento e suas equipes).

Esta subdivisão foi adotada uma vez que cada um desses grupos apresenta distinções com relação às atuações, graus de envolvimento e responsabilidade com o conjunto da operação do departamento e do hotel, escala de trabalho e renda diferentes. A segmentação por hierarquia foi adaptada da segmentação por ocupação adotada por Menezes-Filho & Pichetti (2003) para o entendimento das relações de emprego na cidade de São Paulo bem como do estudo de Cohen (1999) no qual ele afirma existir diferença entre a ligação dos profissionais dependendo da sua posição na empresa. Como são muitas as funções existentes dentro da organização ou da economia no caso do estudo acima citado, a divisão por variável de ocupação ou nível hierárquico permite o tratamento dos dados de forma mais analítica.

A síntese dos dados levantados para os anos de 2003 e 2004 é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1 – Dados relativos ao nível hierárquico ocupado pelos funcionários do Grand Hyatt São Paulo por ocasião de seu desligamento da empresa.

VARIÁVEL - Nível Hierárquico	2003		2004	
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Nº pessoas	Porcentagem (%)
1 - Operacional	78	76	75	64
2 - Administrativo	9	09	17	14
3 - Supervisão	11	11	14	12
4 - Gerência	3	3	9	8
5 - Diretoria	1	1	3	3
Totais	102	100	118	100

Fonte: Dados primários coletados pela autora

Esta variável é importante de ser estudada porque diz respeito ao tipo de posição afetada pelo *turnover*. Os níveis hierárquicos de diretoria e gerência normalmente estão envolvidos em projetos e tomadas de decisão que tornam os funcionários que trabalham nestas posições mais estratégicos para a organização. Essas posições também costumam estar envolvidas com a manutenção e difusão da cultura da organização. Algumas posições operacionais tendem a ter menos capital humano específico envolvido na sua execução de modo que são vistas como menos estratégicas e, portanto, com menor impacto para a empresa. No caso em questão, é possível observar que os maiores índices de rotatividade de mão-de-obra se concentram no nível operacional que, no caso da hotelaria, são os funcionários responsáveis pelo atendimento direto ao hóspede e a prestação de serviços.

Nos dois anos estudados, mais da metade das pessoas que deixaram a organização eram profissionais ligados à execução de tarefas diretamente relacionados à oferta do produto ou serviço ao hóspede. Nota-se que no nível de supervisão os índices de *turnover* são significativos, 11% e 12% respectivamente, e seus resultados podem trazer conseqüências para o nível operacional que trabalha diretamente com este grupo de pessoas. Observa-se que o fato da rotatividade de pessoal estar concentrada na base da pirâmide hierárquica é coincidente com os resultados apresentados por outros estudos do gênero (Menezes-Filho & Pichetti, 2003; Cohen, 1999) o impacto em uma organização hoteleira tende a ser mais visível do que em uma indústria, uma vez que o produto oferecido é o serviço e o contato do cliente com o prestador do serviço, normalmente um funcionário de nível operacional, é imediato e direto.

5.2.1.2 Grau de Instrução

O grau de instrução foi subdividido em cinco categorias, a saber: ensino fundamental, ensino médio incompleto, ensino médio completo, ensino superior incompleto e ensino superior completo. Essa divisão segue o mesmo padrão da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) realizada pela Fundação SEADE. A Tabela 2 apresenta os dados relativos a 2003 e 2004 com respeito ao nível de instrução dos funcionários desligados.

Tabela 2 - Dados relativos ao grau de instrução dos funcionários por ocasião de seu desligamento da empresa.

VARIÁVEL - Grau de Instrução	2003		2004	
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Nº pessoas	Porcentagem (%)
1 - Ensino fundamental	10	10	7	6
2 - Ensino médio incompleto	11	11	6	5
3 - Ensino médio completo	31	30	33	28
4 - Ensino superior incompleto	3	3	15	13
5 - Ensino superior completo	47	46	57	48
Totais	102	100	118	100

Fonte: Dados primários coletados pela autora

A teoria do capital humano enfatiza a importância da formação e da educação para o futuro profissional e financeiro do indivíduo e ressalta o grau de instrução como decisivo na capacidade produtiva do trabalhador. Notamos que no caso do

Grand Hyatt São Paulo a incidência do *turnover* acontece com maior freqüência no grupo dos funcionários com ensino superior completo e em seguida, com índices relativamente inferiores, com trabalhadores que possuem ensino médio completo. A incidência de poucos profissionais com ensino superior incompleto pode significar que hajam poucos estudantes universitários no corpo de funcionários desta empresa. Esse resultado é contrário ao que demonstrou alguns estudos realizados (Lima, 1980; Menezes-Filho & Pichetti, 2003) nos quais a rotatividade de pessoal era maior em funcionários com grau de instrução menor. Considerando que o *turnover* foi mais alto no nível operacional, esses dados podem indicar que dentro do nível operacional existem dois grupos de funcionários, os que terminaram o ensino médio e os que possuem curso superior. O grupo responsável pela maior parcela do *turnover* do hotel é, segundo a teoria do capital humano, o grupo de funcionários que na teoria teria maiores chances de agregar produtividade e diferencial dentro da organização em função da sua instrução e do seu capital humano geral. A saída deste “recurso potencial” pode representar uma perda de recursos a médio e longo prazo para a organização.

Os dados acima contradizem a afirmação de Chadad (2003) de que há escassez de profissionais de nível superior no país, uma vez que quase metade dos funcionários desligados nos dois anos se enquadra nesta categoria. Esse dado fica mais evidente quando analisado junto aos resultados da Tabela 1, de modo que fica claro que muitos necessariamente trabalham em posições operacionais, longe das posições de gerência e diretoria. Um dos fatores citados por Cohen (1999) para aumento do *turnover* é a percepção com relação ao trabalho. Quanto pior ele é percebido, em aspectos como autonomia ou, por exemplo, repetição de tarefas, maior a probabilidade de rotatividade de pessoal. Conforme citado anteriormente, uma variável representando o montante de desafio que um funcionário enfrenta no ambiente de trabalho já foi testada em estudos de rotatividade de pessoal, e representa bem a questão da satisfação no trabalho uma vez que os indivíduos tendem a preferir trabalhar em ambientes e empresas que estimulem suas capacidades e vão ao encontro de suas ambições profissionais.

5.2.1.3 Idade

A faixa etária foi subdividida em cinco grupos que guardam uma certa relação com grau de instrução e experiência acumulada (capital humano adquirido). Tais grupos são: entre 18 e 25 anos, entre 26 e 30 anos, entre 31 e 35 anos, entre 36 e 40 anos e 41 anos ou mais. A Tabela 3 apresenta os dados relativos a 2003 e 2004 com respeito à idade dos funcionários no momento de seu desligamento. A variável idade é comumente usada em estudos de rotatividade de pessoal e foi adotada pelas pesquisas de Menezes-Filho & Pichetti, 2003 e Cohen, 1999.

Tabela 3 - Dados relativos à idade dos funcionários por ocasião de seu desligamento da empresa

VARIÁVEL - Idade	2003		2004	
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Nº pessoas	Porcentagem (%)
1 - 18 a 25 anos	19	19	37	31
2 - 26 a 30 anos	48	47	53	45
3 - 31 a 35 anos	19	19	18	15
4 - 36 a 40 anos	8	8	8	7
5 - 41 ou mais anos	8	8	2	2
Totais	102	100	118	100

Fonte: Dados primários coletados pela autora

Analisando os números relativos a essa variável é nítida a predominância da rotatividade de funcionários com até 30 anos de idade. Esses dados provavelmente indicam que o “corpo” de funcionários desta organização é jovem. Considerando isso, o alto índice de *turnover* não é surpreendente. Além do fato de que pessoas mais jovens tendem a ter um custo de vida mais baixo e mais curiosidade para conhecer novas experiências e empresas e por esse motivo tendem a trocar mais de emprego no início da carreira, é necessário citar que os mais jovens têm menos tempo de “casa” e conseqüentemente menos capital humano específico, o que os tornam mais flexíveis e menos “comprometidos” com a organização na qual trabalham na hora da busca por um novo emprego (Cohen, 1999).

No entanto, os dados acima indicam que os maiores causadores da rotatividade de pessoal são os profissionais entre 26 e 30 anos. Esse grupo de pessoas, ainda que esteja no início da sua carreira profissional, normalmente é composto por trabalhadores que já adquiriram uma certa experiência e capital humano geral e específico, característica essa que contribui para a maior facilidade

de recolocação no mercado de trabalho deste profissional, mas que por outro lado faz com que essa saída seja mais sentida para a organização que a de um recém formado.

Estudos de *turnover* recentemente introduziram o conceito de *job embeddedness* que auxilia a prever a intenção de deixar o trabalho e o *turnover* voluntário. Este novo conceito considera entre os seus aspectos de análise as amarras (*links*) que os profissionais criam com a organização na qual trabalham e que se tornam motivos da retenção deles no emprego. A faixa etária está entre as variáveis estudadas uma vez que está intimamente ligada a outros fatores, relacionados ou não com o trabalho, que criam amarras aos profissionais tais como família, tempo de casa, atividades na comunidade e convívio social, capital humano específico, perda de competitividade no mercado de trabalho e benefícios adquiridos, ao passo que os mais jovens, não tendo estas amarras ficam propensos a trocar de trabalho com mais frequência (Mitchell *et al.*, 2001).

A idade também é uma variável relacionada com o comprometimento no trabalho já que funcionários jovens podem muitas vezes apresentar altos índices de comprometimento com o trabalho e em pouco tempo depois da pesquisa estes índices caírem significativamente ocasionando a rotatividade de pessoal. Da mesma forma, é comum também em caso de funcionários com mais idade, nas quais as pesquisas reportam baixos índices de comprometimento, as pessoas não deixarem seus trabalhos devido às amarras (*links*) criadas ao longo do tempo (Cohen, 1993).

5.2.1.4 Renda

A faixa de renda foi subdividida em cinco grupos que apresentam uma certa correlação com a posição hierárquica ou funcional ocupada pelo funcionário. Os grupos foram divididos em termos de número de salários mínimos (SM) que o funcionário recebia por ocasião de seu desligamento da empresa. São eles: de 1 a 3 SM, de 4 a 6 SM, de 7 a 9 SM, de 10 a 12 SM e acima de 12 SM. A Tabela 4 apresenta tais dados referentes aos anos de 2003 e 2004 com respeito à idade dos funcionários no momento de seu desligamento.

Tabela 4 - Dados referentes ao rendimento do funcionário por ocasião de seu desligamento da empresa.

VARIÁVEL - Renda (em salários mínimos)	2003			2004		
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Renda média (SM)	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Renda média (SM)
1 - De 1 a 3 SM	51	50	2,4	36	31	2,4
2 - De 4 a 6 SM	31	30	5	49	42	4,6
3 - De 7 a 9 SM	10	10	7,7	18	15	7,8
4 - De 10 a 12 SM	6	06	10,2	6	05	11
5 - Acima de 12 SM	4	04	23	9	08	28,5
Totais	102	1,00		118	1,00	

Fonte: Dados primários coletados pela autora

No primeiro ano de análise, 50% dos que deixaram o hotel ganhavam aproximadamente R\$ 624,00, tendência que se modificou no ano seguinte quando a média salarial cresceu e somente 31% dos que deixaram o hotel ganhavam em média este valor. Esse aumento salarial pode estar relacionado ao dissídio coletivo anual e não necessariamente a diferentes posições ou alterações significativas no nível hierárquico das pessoas que deixaram a empresa, tendo em vista que a renda média em salários mínimos permaneceu estável no primeiro grupo e caiu no segundo grupo, de um ano para o outro.

Comparando o valor acima com a média salarial praticada no mercado (Datafolha - Maio de 2005) é possível constatar que a remuneração média paga para a categoria "Outros Serviços", que é a que mais se aproxima das posições operacionais de hotelaria, é de aproximadamente R\$ 837,00, ou seja, 3,21 salários mínimos. Considerando que a grande parte dos funcionários que deixaram o hotel tinha cargos operacionais (76% em 2003 e 64% em 2004) esse dado leva a crer que a maioria das posições operacionais está com o seu salário dentro da faixa aplicada

no mercado e até em alguns casos um pouco superior. É importante relacionar a questão de renda com os dados apresentados nas Tabelas 1 e 2, nas quais foi constatado que dentro do grupo do nível operacional existem dois perfis distintos de profissionais no que diz respeito ao grau de instrução, os que possuem o curso superior completo e os funcionários que concluíram o ensino médio. Como citado pela teoria do capital humano, os investimentos em educação estão vinculados com as perspectivas e expectativas de maiores rendas, o que no caso desta organização não é o que acontece, vide a faixa salarial. As baixas perspectivas financeiras podem influenciar o grupo mais qualificado a deixar a empresa.

No ano de 2003 saíram quatro pessoas entre os níveis hierárquicos de gerentes e diretores e no ano seguinte saíram doze. Quando observada na Tabela 4 a distribuição dos números de pessoas pelos níveis de renda é possível supor que as duas faixas de renda com maiores remunerações estejam destinadas ao grupo de profissionais dos dois níveis hierárquicos citados acima. Essa prática condiz com o observado no mercado (Datafolha - Maio de 2005). Sendo assim, no caso das posições administrativas e de supervisão, que ficaram empatadas em segundo lugar em incidência de *turnover*, os salários médios praticados no mercado, com base na mesma fonte, são de aproximadamente R\$1.520,00 ou 5,85 salários mínimos e de R\$3.500,00 ou 13,46 salários mínimos respectivamente. Observando que a rotatividade entre cargos administrativos foi de 9% em 2003 e 14% em 2004 e a de cargos de supervisão foi de 11% em 2003 e 12% em 2004 isso parece demonstrar que os salários das posições administrativas indicam que estão na média do mercado enquanto que os salários de supervisão apresentam valores abaixo do que outras empresas estão praticando, motivo que pode explicar os índices de *turnover* acentuados nesta função.

Novamente os dados acima contradizem a afirmação de Chadad (2003) de que a baixa remuneração entre outras coisas é conseqüência da baixa escolaridade. No caso em questão, a organização tinha aproximadamente 50% dos funcionários que se desligaram da empresa no ano de 2003 e 2004 com curso superior completo, no entanto entre 70 e 80% dos que deixaram o hotel ganhavam menos de R\$1.500,00.

5.2.1.5 Tempo de Casa

A variável “tempo de casa” foi subdividida em cinco grupos, a saber: de 0 a 3 meses, o que representa o período de experiência, de 3 a 6 meses, de 6 meses a 1 ano e por último aqueles que estão há mais de 2 anos trabalhando na empresa. A divisão desta variável nestes cinco grupos foi pensada considerando primeiramente a idade do empreendimento (inaugurado em Agosto de 2002), porém era importante que fosse considerado o término do período de experiência, após três meses do início de contrato, para verificar se existia alguma relação desta lei com o *turnover* do empreendimento.

Tabela 5 - Dados referentes ao tempo de permanência no emprego por ocasião de seu desligamento da empresa

VARIÁVEL - Tempo de Casa	2003		2004	
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Nº pessoas	Porcentagem (%)
De 0 - 3 meses	14	14	16	14
De 3 - 6 meses	11	11	14	12
De 6 meses - 1 ano	42	41	17	14
De 1 - 2 anos	35	34	47	40
Acima de 2 anos	0	0	24	20
Totais	102	100	118	100

Fonte: Dados primários coletados pela autora

O tempo de “casa” foi citado por alguns autores como variável de impacto na rotatividade de mão-de-obra nas empresas. Os estudos normalmente afirmam que a tendência do funcionário sair da firma é inversamente proporcional ao seu tempo de serviço na mesma (Jovanovic, 1979 ; Menezes-Filho & Pichetti, 2003; Cohen, 1999). Entre algumas das razões colocadas se destaca a questão relativa à quantidade de capital humano específico que o trabalhador adquiriu e que garante a ele uma posição e remuneração dentro da organização diferenciada do que a que ele encontraria no mercado.

A produtividade de um funcionário com maior tempo de casa em determinado emprego tende a ser maior que sua produtividade em outra empresa e que a de um novo funcionário na mesma firma. Nestes casos, um alto *turnover* traria perdas tanto de produtividade para a organização, bem como de desenvolvimento de capital humano aos trabalhadores. Em se tratando de um empreendimento novo, com menos de três anos de existência, é interessante notar que os dados acima indicam

que a maioria dos desligamentos acontece não nas duas primeiras faixas de tempo, o que, além de contrariar o que foi dito acima, indica que provavelmente a maioria do *turnover* não é decorrente de maus processos de recrutamento e seleção. A discrepância pode indicar que os funcionários mais experientes, com maior capital humano específico e conhecimento prático dos seus trabalhos estejam deixando a organização com maior incidência que os novos trabalhadores.

Em teoria, a “falha” em recrutamento e seleção poderia ser responsabilizada pela rotatividade de pessoal somente até os três primeiros meses quando termina o tempo de experiência, uma vez que só permanecem na empresa aqueles aprovados e que demonstraram bom desempenho ao longo dos primeiros noventa dias junto à sua supervisão imediata. Tendo em vista o que foi discutido com relação à aprendizagem e à construção do conhecimento dentro da organização, esses dados são importantes de serem considerados. Vale ressaltar que na Tabela 5, na qual no ano de 2003 está zerada a coluna referente ao grupo acima de dois anos de “casa”, o motivo é o fato do empreendimento somente ter completado dois anos em agosto de 2004.

5.2.1.6 Iniciativa do desligamento

Existem normalmente duas opções com relação ao *turnover* em uma organização, ele pode ser voluntário (iniciativa do empregado) ou ele pode ser involuntário (iniciativa do empregador). No Brasil, a legislação prevê um período de experiência de quarenta e cinco dias que pode ser renovado por outros quarenta e cinco dias. No final de cada um destes períodos de experiência tanto o empregador quanto o empregado podem decidir pelo fim do contrato e não são incididos o valor referente à multa rescisória (40% do fundo de garantia) e o valor do aviso prévio. Após esse período, no caso do *turnover* voluntário, o empregado terá que cumprir um aviso prévio de 30 dias antes de deixar o atual emprego. A exceção é quando o mesmo apresenta um contrato de uma nova empresa na qual ele irá trabalhar. Se o *turnover* é involuntário, a empresa terá que pagar uma multa rescisória referente a 40% (Chadad,2003). Os dados com relação à iniciativa do desligamento são divididos entre essas três possibilidades. Abaixo se encontra a Tabela 6 com a distribuição por situação de desligamento da empresa.

Tabela 6 - Dados referentes à origem da iniciativa do desligamento da empresa

VARIÁVEL - <u>Iniciativa dos Desligamento</u>	2003		2004	
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Nº pessoas	Porcentagem (%)
Iniciativa do funcionário	62	61	81	69
Iniciativa da empresa	33	32	29	25
Término do período de experiência	07	07	08	07
Totais	102	1,00	118	1,00

Fonte: Dados primários coletados pela autora

O entendimento da origem da iniciativa do desligamento da empresa é importante para se analisar a questão de controle sobre o *turnover* da organização, o desempenho e custos atrelados ao mesmo.

Conforme mencionado anteriormente, os custos de rotatividade de mão-de-obra podem ser divididos em custos de reposição e custos de desligamento. Os custos de reposição são compostos por recrutamento, seleção e o treinamento necessário para igualar o desempenho do novo funcionário ao que está sendo substituído. Quanto mais específica é a função, menores são as chances de encontrar alguém no mercado externo que esteja preparado para realizá-la. Nestas

circunstâncias, os custos do empregador com recrutamento, seleção e treinamento aumentam. Os custos de desligamento no geral estão relacionados com as multas rescisórias e obrigações previstas na lei (Doeringer & Piore, 1971).

No caso da legislação brasileira, uma vez que as multas rescisórias devem ser pagas aos trabalhadores somente quando há quebra de contrato por parte da firma, os custos de desligamento somente são significativos quando é realizada uma dispensa sem justa causa. Considerando a hipótese de que em caso de rotatividade de pessoal gerada por iniciativa da firma, os gastos de desligamento são analisados no processo de tomada de decisão, pode-se concluir que no geral estes gastos são opcionais, uma vez que a empresa pode optar ou não pela dispensa do funcionário.

Ao constatar acima que a grande maioria dos desligamentos é motivada por iniciativa do funcionário (entre 60 e 70% dos casos), prevê-se que esta empresa não deve ter os seus custos de desligamento muito altos. A afirmação de Chadad (2003) de que o FGTS causaria altos índices de rotatividade de mão-de-obra uma vez que os funcionários, necessitando do dinheiro, provocariam o seu desligamento para ter acesso a essa “poupança compulsória” não é pertinente a este estudo de caso. Por se tratar de um empreendimento de luxo e de cadeia internacional dentro do segmento hoteleiro, cuja marca tem uma reputação a zelar e na qual há uma preocupação com a qualidade dos serviços prestados e manutenção dos padrões de atendimento, supõe-se que seja necessário, mesmo em funções de cunho operacional, capital humano específico para a execução das tarefas de acordo com os procedimentos. Desta forma, os custos de reposição, com relação a recrutamento e seleção e treinamento devem ser considerados.

A questão do desempenho pode estar vinculada com a decisão da saída do trabalho. Cohen (1993) (1999) comenta que o desempenho do funcionário influencia suas atitudes e pode desencadear o *turnover*. Normalmente boa performance leva a boas atitudes, o que gera o reconhecimento e provoca a decisão de ficar na empresa. Por conseqüência, os funcionários com desempenho pior irão normalmente sair com maior freqüência que os de alto desempenho, mesmo que o *turnover* seja voluntário. Desta forma, a rotatividade não pode ser vista como

negativa em sua essência e sim benéfica se estes funcionários forem substituídos por outros com desempenho regular e ou acima da média (Willians et al., 1994).

Embora o desempenho no trabalho não seja uma das variáveis estudadas, é possível verificar que entre 25 e 32% do *turnover* foi causado por iniciativa da firma. Sabendo que não houve nenhum corte de funcionários em média ou larga escala praticado ao longo destes dois anos, supõe-se que estes desligamentos sejam respostas ao baixo desempenho dos funcionários em questão. Em se tratando de uma empresa com poucos anos de funcionamento, os custos de rescisão ainda não são tão altos a ponto de intimidar significativamente a iniciativa da firma de realizar desligamentos. Ainda que não seja possível atestar com exatidão, o fato da diferença entre rotatividade de mão-de-obra voluntária e involuntária ser tão significativa pressupõe que nem todo o *turnover* voluntário pode ser considerado benéfico como propõe Cohen (1993).

5.2.1.7 Satisfação no Trabalho

Em pesquisas sobre rotatividade de pessoal, a satisfação no trabalho tem sido sistematicamente reconhecida por sua associação com o *turnover* e por isso é uma das variáveis mais estudadas. Os funcionários insatisfeitos com o trabalho tendem a deixar o emprego mais rapidamente do que aqueles que estão satisfeitos (Cohen, 1999) (Mitchell *et al.*, 2001). Na presente pesquisa a satisfação no trabalho foi medida com base em questionário respondido de forma confidencial e espontânea pelos funcionários em novembro dos dois anos estudados. A pergunta respondida foi: classifique sua satisfação em trabalhar na Hyatt neste momento. A classificação foi dividida em cinco grupos e a definição dos mesmos foi realizada pelo Hay Group, consultoria, contratada para realizar a pesquisa de clima organizacional no hotel. Os funcionários tinham que determinar seu grau de satisfação em sendo: muito satisfeito, satisfeito, nem satisfeito e nem insatisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito. Os resultados se encontram na Tabela 7 abaixo.

Tabela 7 - Dados referentes à satisfação no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004

VARIÁVEL - Satisfação	2003		2004	
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Nº pessoas	Porcentagem (%)
Muito Satisfeito	48	16	58	21
Satisfeito	107	36	121	44
Nem satisfeito e nem insatisfeito	92	31	66	24
Insatisfeito	41	14	22	8
Muito insatisfeito	10	3	6	3
Totais	298	100	273	100

Fonte: Dados secundários coletados pela autora

As pesquisas realizadas nos dois anos apresentam resultados semelhantes ainda que os resultados de 2004 sejam mais satisfatórios. Ambos demonstram que a maioria dos funcionários está satisfeita, que uma parcela considerável dos funcionários está indiferente, não está nem satisfeito ou insatisfeito, mas que, de modo geral, os funcionários estão mais satisfeitos do que insatisfeitos.

Por teoria, as pessoas mais satisfeitas têm uma performance melhor e tendem a deixar os seus trabalhos com menor frequência (Cohen, 1993) (Cohen, 1999) (Willians *et al.*, 1994). Neste caso em estudo, os altos índices de rotatividade desta organização não condizem com a afirmação acima, uma vez que em ambos os anos

a rotatividade foi elevada, sendo 33% em 2003 e quase 40% em 2004. A explicação mais plausível para essa situação poderia estar relacionada com a questão relativa à idade dos trabalhadores. Conforme citado anteriormente, funcionários jovens podem muitas vezes apresentar altos índices de comprometimento e satisfação com o trabalho e em pouco tempo depois da pesquisa estes índices caírem significativamente ocasionando a rotatividade de pessoal (Cohen, 1993).

Uma nova teoria em *turnover* cita as diferentes formas pelas quais as pessoas decidem deixar seus trabalhos. As quatro principais características identificadas são aquelas em que as pessoas normalmente estão relativamente satisfeitas com seus trabalhos, não procuram por outros trabalhos antes de deixar os empregos atuais, a partida do trabalho acontece por ocasião de um evento, a princípio imprevisível (como por exemplo, a transferência de um companheiro para outra cidade), ao invés de alguma experiência negativa na empresa e que estes eventos normalmente não estão relacionados com o ambiente de trabalho (Mitchell *et al.*, 2001). Se assim for, pesquisas de clima organizacional têm pouca eficiência em prever a rotatividade de pessoal.

Para maior compreensão dos resultados desta variável elaborou-se a Tabela 8, onde os índices de satisfação no trabalho estão relacionados ao tempo de vínculo empregatício.

Tabela 8 - Dados referentes à satisfação no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004 estratificados por tempo de casa.

VARIÁVEL – Satisfação no Trabalho X Tempo de casa	menos 6 meses		6 meses e 1 ano		1 a 2 anos		3 a 5 anos	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Muito Satisfeito	24%	31%	23%	24%	12%	19%	0%	7%
Satisfeito	52%	44%	43%	51%	30%	43%	50%	50%
Nem satisfeito e nem insatisfeito	16%	17%	21%	22%	38%	24%	20%	30%
Insatisfeito	4%	8%	9%	2%	18%	10%	30%	13%
Muito insatisfeito	4%	0%	4%	0%	2%	4%	0%	0%

Fonte: Dados secundários coletados pela autora

Ao analisar a Tabela 8 como uma linha do tempo, é possível perceber que conforme aumenta o tempo de trabalho do funcionário, diminui sua satisfação com a

empresa, o que, em teoria, deveria gerar *turnover*. Essa assertiva faz sentido quando analisado em conjunto com os resultados da Tabela 5 na qual foi observado que os funcionários com mais tempo de casa são os maiores responsáveis pela rotatividade de pessoal na organização em questão.

As diferenças significativas de resultado de satisfação ao longo da linha do tempo, principalmente no que diz respeito aos funcionários com mais de um ano de casa, demonstram a pouca estabilidade desta variável nesta empresa. O número de pessoas nem satisfeitas ou insatisfeitas e o número de pessoas insatisfeitas cresce de forma acentuada após doze meses de trabalho.

Os resultados com relação à satisfação dos funcionários foram também estratificados por nível hierárquico. Os níveis hierárquicos utilizados na Tabela 9 são um pouco diferentes dos usados na Tabela 1, mas ainda assim, é possível fazer uma correlação entre eles. Seguindo padrão do Hay Group, nesta análise os gerentes e diretores foram agrupados na mesma subdivisão, assim como as pessoas de nível operacional e administrativo. Um novo nível hierárquico foi introduzido, os assistentes de gerentes, que na Tabela 1 foram considerados no mesmo grupo dos gerentes.

Tabela 9 - Dados referentes à satisfação no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004 estratificados por nível hierárquico.

VARIÁVEL - Satisfação no Trabalho X Nível Hierárquico	Gerente e Diretor		Assit. Gerente		Supervisor		Operacional	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Muito Satisfeito	0%	9%	25%	10%	18%	14%	16%	23%
Satisfeito	32%	73%	25%	70%	42%	36%	34%	41%
Nem satisfeito e nem insatisfeito	53%	18%	38%	20%	29%	36%	29%	24%
Insatisfeito	16%	0%	6%	0%	8%	14%	18%	8%
Muito insatisfeito	0%	0%	6%	0%	3%	0%	4%	4%

Fonte: Dados secundários coletados pela autora

Os dados apresentados na Tabela 9 demonstram que, de modo geral, os níveis hierárquicos mais altos possuem níveis de satisfação mais elevados. Essa constatação condiz com o resultado da Tabela 1, na qual foi possível observar os maiores índices de rotatividade de pessoal nos níveis hierárquicos iniciais. Isto pode

levar a crer que os níveis hierárquicos mais baixos apresentam maior *turnover* devido à falta de perspectivas de ascensão na carreira.

Mesmo com resultados razoavelmente favoráveis, o hotel apresenta altos índices de rotatividade nos dois anos estudados. Esse fato não confirma a prerrogativa de que altos índices de satisfação estariam alinhados a baixos índices de rotatividade. Isso leva a crer que neste caso há pouca correlação entre satisfação no trabalho e *turnover*, ainda que as estratificações dos dados por tempo de casa e nível hierárquico estiveram alinhadas com os resultados da rotatividade pessoal real apresentada nas Tabelas 1 e 5. Cohen (1993) afirma que medições com periodicidades mais freqüentes poderiam aumentar a previsibilidade e correlação da variável satisfação no trabalho, principalmente em casos nos quais a presença de funcionários de pouca idade, como é o caso, ocorre.

5.2.1.8 Comprometimento

Assim como a variável “Satisfação no trabalho”, o comprometimento tem sido uma das variáveis mais estudadas em pesquisas sobre rotatividade de pessoal e é reconhecido por sua associação com o *turnover* (Cohen, 1999) (Mitchell *et al.*, 2001). Estudos indicam que o comprometimento com a organização é uma variável mais estável que a satisfação no trabalho e, portanto tende a ser mais confiável em relação ao tempo (Cohen, 1993). O comprometimento no trabalho foi medido com base em questionários respondidos de forma confidencial e espontânea pelos funcionários em Novembro dos dois anos estudados. A pergunta respondida por eles foi: Quanto tempo você espera continuar trabalhando para o seu hotel? Desta forma, o comprometimento dos funcionários foi medido em relação à quantidade de tempo que eles pretendem continuar trabalhando para a organização.

A Tabela 10 apresenta as respostas a essa pergunta divididas em quatro classificações que vão de menos de um ano até a aposentadoria.

Tabela 10 - Dados referentes ao comprometimento no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004.

VARIÁVEL – <u>Comprometimento</u>	2003		2004	
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Nº pessoas	Porcentagem (%)
Mais de 5 anos ou até a aposentadoria	117	40	105	39
De 3 a 5 anos	88	30	86	32
De 1 a 2 anos	58	20	59	22
Menos de 1 ano	29	10	19	7
Totais	292	100	269	100

Fonte: Dados secundários coletados pela autora

Os dados dos dois anos analisados são bastante constantes, tendo ocorrido pequeno aumento de comprometimento entre o primeiro e o segundo ano. É interessante notar que aproximadamente 70% dos funcionários na época em que responderam a pesquisa afirmaram pretender ficar no mínimo três anos trabalhando no hotel. Se o *turnover* foi de aproximadamente 33 a 40% nos anos de 2003 e 2004 respectivamente, e somente cerca de 10% dos funcionários pretendiam sair em menos de um ano, isso significa que houveram pessoas que saíram do emprego antes do que imaginavam. Considerando que a maioria dos desligamentos foram motivados por iniciativa do funcionário, a afirmativa de Mitchell *et al.*, (2001) de que

grande parte das decisões de deixar o emprego é motivada por eventos imprevisíveis e com pessoas que estão satisfeitas com os seus trabalhos parece fazer sentido neste ambiente de trabalho.

Assim como os dados de satisfação no trabalho, a variável “Comprometimento no trabalho” foi estratificada por tempo de casa, utilizando-se das mesmas subdivisões usadas anteriormente. A Tabela 11 apresenta os dados encontrados.

Tabela 11 - Dados referentes ao comprometimento no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004 estratificados por tempo de casa

VARIÁVEL - Satisfação no Trabalho X Tempo de casa	menos 6 meses		6 meses e 1 ano		1 a 2 anos		3 a 5 anos	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Mais de 5 anos / até aposentadoria	46%	56%	40%	36%	36%	38%	40%	31%
3 a 5 anos	28%	25%	36%	38%	31%	32%	10%	34%
1 a 2 anos	18%	17%	15%	24%	23%	22%	10%	21%
Menos de 1 ano	8%	2%	9%	2%	10%	9%	40%	14%

Fonte: Dados secundários coletados pela autora

Mantendo consistência com os dados das Tabelas 5 e 8, a Tabela 11 ressalta que os funcionários com mais tempo de casa são os que ao responderem a pergunta no questionário sobre quanto tempo pretendem continuar trabalhando no hotel, demonstram menos comprometimento com a organização.

A análise do comprometimento por nível hierárquico utiliza os mesmos subgrupos descritos na tabela 9 e apresenta resultados curiosos. Segundo a Tabela 12, os funcionários de nível operacional são os que, considerando a média dos dois anos, pretendem ficar mais tempo na empresa. Esse dado chama a atenção uma vez que as posições operacionais, segundo a Tabela 1, são responsáveis por 76% do *turnover* no ano de 2003 e 64% no ano de 2004.

Tabela 12 - Dados referentes ao comprometimento no trabalho em Novembro de 2003 e Novembro de 2004 estratificados por nível hierárquico

VARIÁVEL - Comprometimento X Nível Hierárquico	Gerente e Diretor		Assist. Gerente		Supervisor		Operacional	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Mais de 5 anos / até aposentadoria	32%	9%	50%	20%	57%	37%	36%	43%
3 a 5 anos	37%	55%	19%	30%	22%	33%	33%	31%
1 a 2 anos	16%	27%	25%	30%	11%	26%	21%	20%
Menos de 1 ano	16%	9%	6%	20%	11%	4%	10%	7%

Fonte: Dados secundários coletados pela autora

Os resultados das variáveis “Comprometimento no trabalho” e “Satisfação no trabalho” diferem das demais variáveis analisadas anteriormente porque dizem respeito não ao *turnover* real mas sim às intenções de *turnover*, uma vez que as perguntas foram respondidas quando os funcionários ainda estavam trabalhando na organização. Sendo assim, os resultados da pesquisa em 2003 poderiam dar informações sobre o *turnover* de 2004, da mesma forma que a pesquisa de 2004 poderia embasar decisões a respeito deste fenômeno ao longo do ano de 2005. É interessante constatar que os resultados das perguntas relacionadas à rotatividade de pessoal que compõem a pesquisa de clima organizacional aqui analisada, no que diz respeito aos resultados de 2003 (intenções de rotatividade de pessoal), não condizem com o que efetivamente ocorreu durante o ano de 2004.

5.2.1.9 Motivos para deixar o trabalho

Na pesquisa de clima organizacional encomendada pela Hyatt e aplicada pelo Hay Group há uma questão relativa aos motivos que levariam os funcionários que têm intenção de deixar a companhia a se desligarem. Essa pergunta foi direcionada somente aos funcionários que pretendiam deixar a empresa dentro dos próximos dois anos. A eles foi solicitado que respondessem a seguinte pergunta: Se você acredita que possa deixar a Hyatt nos próximos dois anos, quais destes fatores você acredita que seria o mais importante na sua decisão de sair? Embora não há registro na bibliografia consultada sobre o uso dos motivos que levariam os indivíduos a deixarem seus empregos como uma das variáveis, se considerou relevante a utilização das informações provindas desta análise uma vez que a mesma fornece indicações para o melhor entendimento da rotatividade na empresa em questão.

Os 10 subgrupos de motivos utilizados para a análise foram criados pelo Hay Group e listam nove razões que motivariam a saída do funcionário e uma opção classificada como “outros” para os motivos que não se enquadrassem nas alternativas fornecidas. A relação de motivos incluía: motivos pessoais, o trabalho em si, a gerência, obstáculos para realizar o trabalho, salário, benefícios, oportunidades de desenvolvimento, carga de trabalho, escala de trabalho (a escala de hotelaria é de 44 horas semanais divididas em seis dias por semana) e outros. Em 2003 foram 85 respostas de funcionários a essa questão e no ano seguinte somente 74 responderam.

No caso desta questão especificamente, deveriam responder somente os que pretendem sair da empresa dentro dos próximos dois anos. Como a média de participantes na pesquisa foi de 290 funcionários em 2003 e 270 em 2004, isso significa que no primeiro ano 29% e no ano seguinte 27% dos funcionários demonstraram intenções de sair da companhia. Esses dados são coerentes com os apresentados na tabela 10 na qual 30% dos funcionários em 2003 e 29% dos funcionários em 2004 afirmaram que pretendiam trabalhar por até dois anos no hotel estudado. Estes empregados procuraram esclarecer os motivos, conforme apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 - Dados referentes aos motivos que levariam as pessoas a deixarem seus trabalhos em Novembro de 2003 e Novembro de 2004.

VARIÁVEL – Motivos para deixar o emprego	2003		2004	
	Nº pessoas	Porcentagem (%)	Nº pessoas	Porcentagem (%)
Pessoais	9	11	8	11
O trabalho em si	11	13	11	15
Gerência	6	7	1	1
Obstáculos para realizar o trabalho	5	6	3	4
Salário	18	21	21	28
Benefícios	0	0	0	0
Oportunidades de desenvolvimento	26	31	20	27
Carga de trabalho	6	7	5	7
Escala de trabalho	0	0	4	5
Outros	4	4	1	2
Totais	85	100	74	100

Fonte: Dados secundários coletados pela autora

Em ambos os anos os principais motivos pelos quais os trabalhadores deixariam seus empregos seria a falta de oportunidades de desenvolvimento e o salário. Outro motivo que aparece com um número razoável de respostas é a aparente insatisfação com o trabalho em si que os profissionais realizam. Análise destas respostas deve acontecer em conjunto com as demais variáveis estudadas anteriormente.

Durante a análise da Tabela 4 sobre rendimentos procurou-se relacionar a questão de renda com os dados apresentados nas Tabelas 1 e 2, nas quais foi constatado que dentro do grupo do nível operacional existiam dois perfis distintos de profissionais no que diz respeito ao grau de instrução: os que possuem o curso superior completo e os funcionários que concluíram o ensino médio. Segundo a teoria do capital humano, as expectativas com relação às maiores rendas estão vinculadas aos investimentos em educação (Schultz,1973). É provável, portanto, que as expectativas dos profissionais de nível superior completo com relação a maiores rendimentos os motivassem a deixar seus empregos.

O sentimento de falta de oportunidades de carreira que seria o motivo para aproximadamente 30% dos que responderam essa questão deixarem o hotel pode estar relacionado com a questão do nível hierárquico, idade, tempo de casa e dos

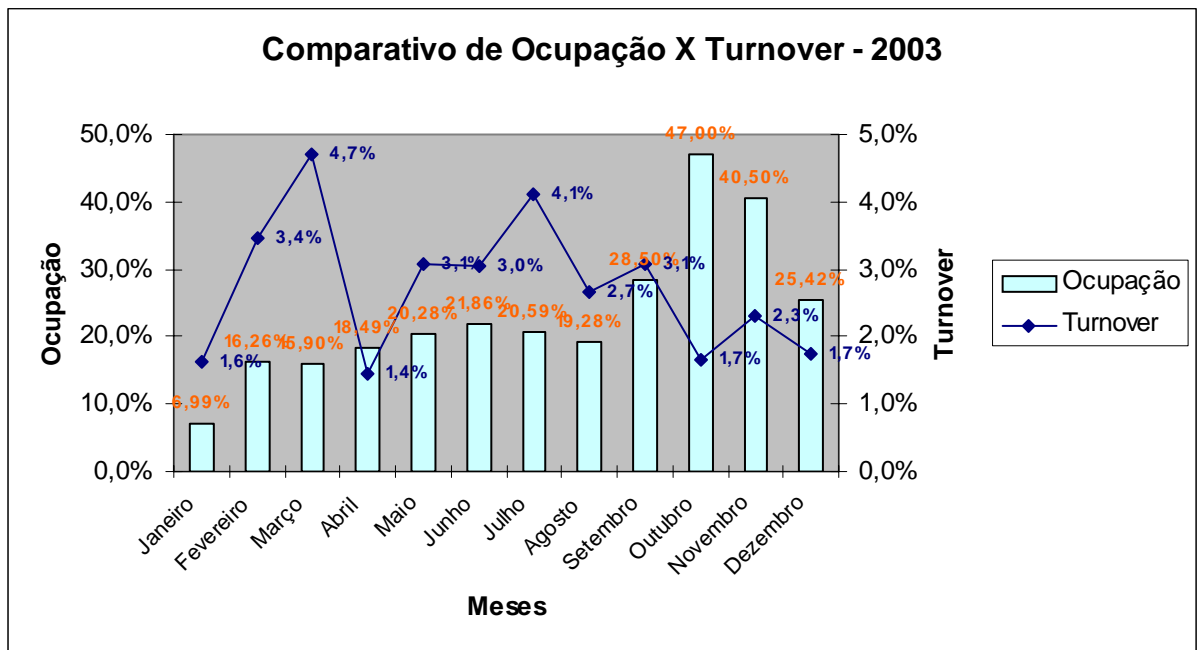
rendimentos, variáveis discutidas anteriormente. Foi visto que o *turnover* está vinculado em sua maioria com profissionais dos cargos operacionais e com nível superior completo. A conjunção destas duas variáveis leva a supor que os funcionários, devido a sua formação e o tipo de atividade que exercem, sentem-se qualificados para assumir novos desafios quanto as suas responsabilidades. Aliado a isso, a rotatividade de pessoal é mais freqüente em funcionários com mais tempo de casa, que normalmente são os que têm mais conhecimento específico de suas funções e por isso dominam mais suas tarefas. Devido a se sentirem mais qualificados do que o necessário para a função que exercem, procuram oportunidades de desenvolvimento e conseqüentemente esperam maiores salários. Cohen (1999) afirma que uma variável representando a quantidade de desafio enfrentada por um profissional para o exercício de sua função tem grande influência nas intenções de *turnover*.

É provável que o terceiro motivo mais citado como razão para deixar a empresa esteja indiretamente ligado com os dois motivos acima citados. O fato dos profissionais não gostarem das atividades que exercem pode estar relacionado com o fato de não terem desafios no trabalho, realizarem atividades operacionais e repetitivas e os mesmos sentirem que são qualificados para atividades mais interessantes e desafiadoras.

5.2.2 O impacto da rotatividade de mão-de-obra na operação do hotel

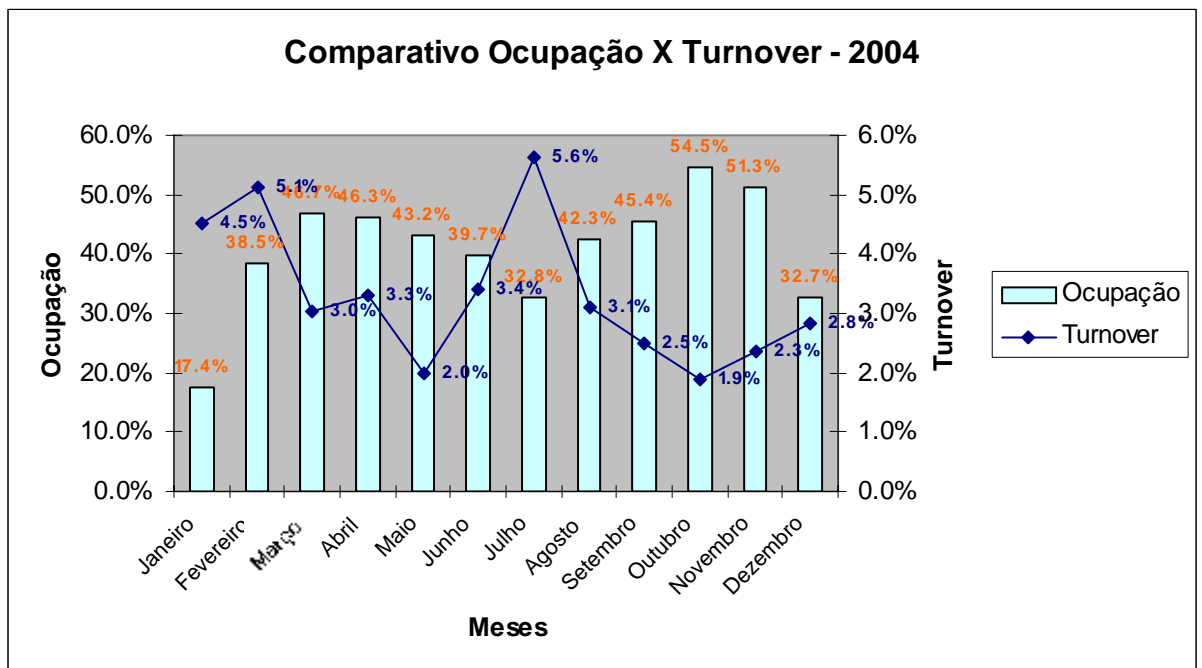
5.2.2.1 Ocupação do hotel

Historicamente a indústria do setor de turismo no mundo enfrenta a sazonalidade da demanda (Trigo & Panosso Netto, 2003). No caso da cidade de São Paulo, cujo turismo é essencialmente de negócios, os meses de férias, tanto no Brasil como no hemisfério Norte são normalmente os com menor procura por hospedagem. Essa tendência pode ser percebida nas Figuras 3 e 4 que demonstram o desempenho de ocupação do hotel Grand Hyatt São Paulo nos anos de 2003 e 2004, juntamente com o comportamento da rotatividade de mão-de-obra no decorrer do período.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

Figura 3 – Comparação da taxa de ocupação do hotel com a taxa de rotatividade de mão-de-obra durante o ano de 2003.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

Figura 4 – Comparação da taxa de ocupação do hotel com a taxa de rotatividade de mão-de-obra durante o ano de 2004.

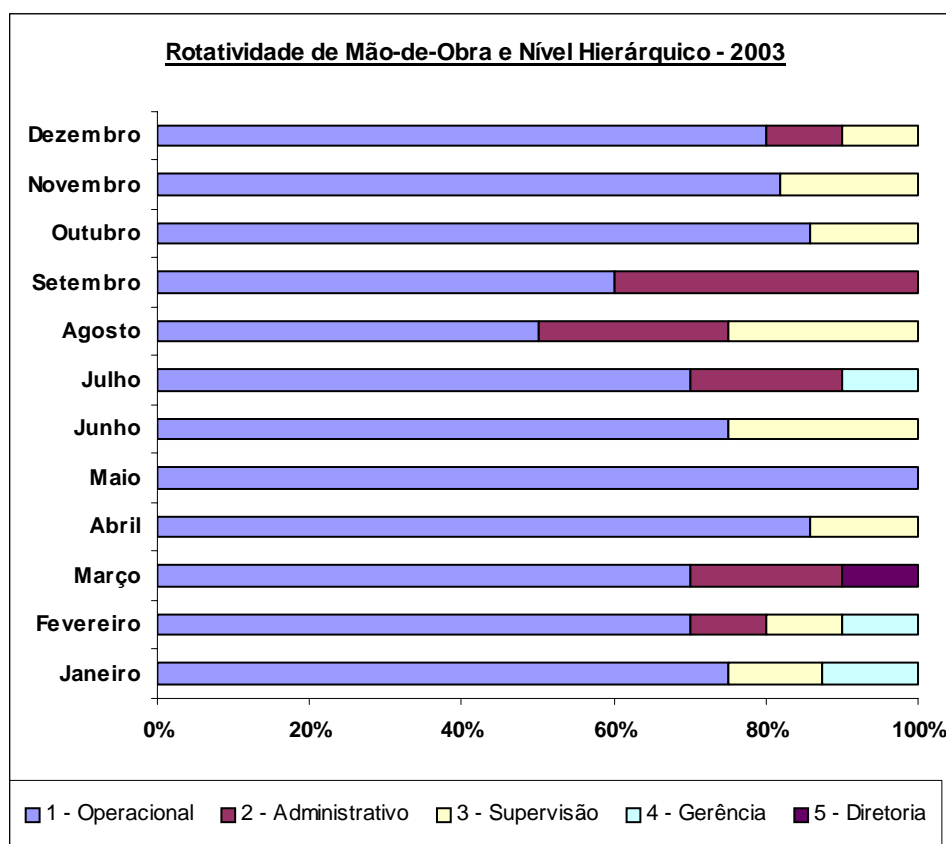
Pode-se notar que de maneira geral a ocupação do hotel evoluiu do primeiro ano de análise para o segundo, provavelmente motivada pelo fato de ter se tornado mais conhecido pelo mercado após um ano da sua inauguração, no meio de 2002. Juntamente com o aumento da ocupação, o ano de 2004 experimentou o aumento

da rotatividade de pessoal em aproximadamente 6%. É sabido que o hotel ao longo destes 24 meses não praticou nenhum programa de demissão generalizada. As figuras mostram que nos meses nos quais a ocupação é mais baixa, o índice de *turnover* tende a ser mais elevado. Isso fica claro ao observar os dados dos primeiros meses do ano e dos meses de Julho e Dezembro. Por outro lado, é interessante constatar que os meses com maiores índices de ocupação foram os meses com menor rotatividade de pessoal, como é o caso do mês de Outubro nos dois anos analisados. Era esperado que os meses com maior demanda oferecessem maior oferta de empregos, o que em teoria provocaria o aumento da rotatividade de pessoal.

Um bom exemplo na indústria hoteleira é o caso do mês na qual acontece a corrida de Fórmula 1 na cidade. Nesta ocasião é comum que os hotéis estejam com bons resultados de ocupação, assim como uma série de eventos correlatos acontecerem simultaneamente demandando mão-de-obra para trabalhar. Esse resultado faz sentido quando analisado sob a perspectiva da satisfação no trabalho. Meses com maiores índices de ocupação tendem a representar maiores desafios aos trabalhadores, que por sua vez se sentem estimulados a trabalhar. Meses mais tranquilos podem criar ociosidade o que poderia levar a uma conseqüente insatisfação no trabalho (Cohen, 1999). Outro aspecto a ser considerado é a insegurança com relação ao trabalho. A pouca demanda, ao ser percebida pelo funcionário, desperta um sentimento de insegurança em relação ao seu trabalho que o motivaria a buscar outras opções e poderia culminar em rotatividade de pessoal.

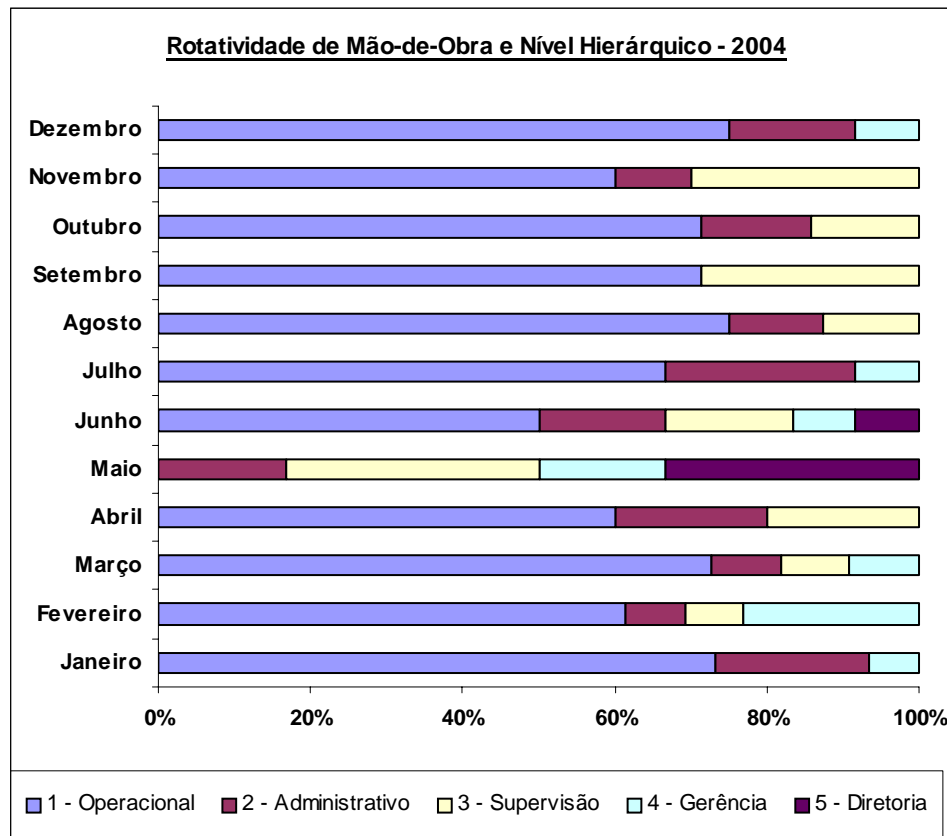
Analisando os resultados encontrados, nos quais os índices de rotatividade tendem a aumentar quando a demanda por hospedagem está mais baixa, percebe-se uma situação favorável para o empreendimento. Em momentos como este de queda de demanda, as necessidades das áreas operacionais do hotel por mão-de-obra diminuem, o que faz com que a falta do funcionário desligado seja menos sentida tanto para a equipe como para o cliente. Uma vantagem pode ser em relação aos custos de folha de pagamento. Em situações de queda de receita a necessidade de queda de despesas é inerente, o que aconteceria com a diminuição do quadro de funcionários.

Observando as Figuras 5 e 6 supõe-se a ocorrência de mudanças estruturais no mês de Maio de 2004. Particularmente nesse mês há um alto índice de rotatividade de pessoal de posições não operacionais, justamente o contrário dos demais meses. Durante esse mês há uma incidência significativa de *turnover* no nível de diretoria e também de gerência e supervisão. Nos demais meses a predominância é na saída de funcionários de posições operacionais. As posições de gerência parecem apresentar *turnover* em períodos de ocupação mais baixa, em meses de férias escolares como janeiro, fevereiro e julho. Esse dado indica que as saídas de nível gerencial são evitadas em momento de maior demanda, nos quais a presença deles é mais necessária. Um dado que merece atenção é a saída de funcionários de posições de supervisão em meses com uma ocupação mais acentuada, como é o caso dos meses de Setembro e Outubro dos dois anos. Sendo as posições de supervisão importantes no contato direto com as funções operacionais, a saída destes profissionais poderá ser mais sentida tanto para as equipes de trabalho como ser refletida no atendimento aos hóspedes.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

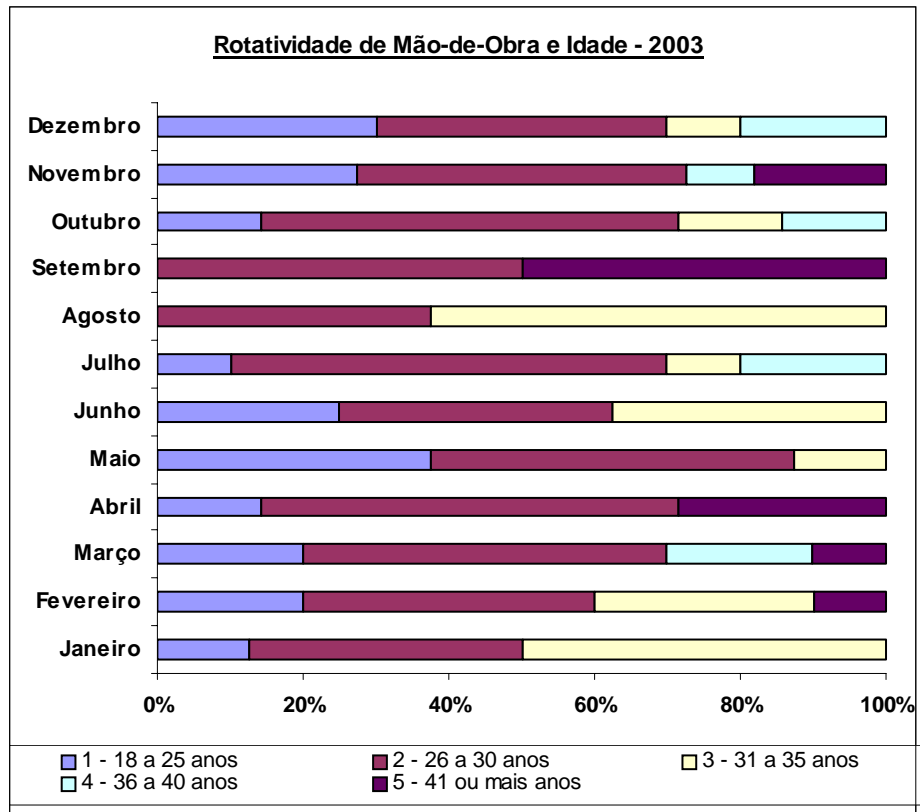
Figura 5 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o nível hierárquico para o ano de 2003.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

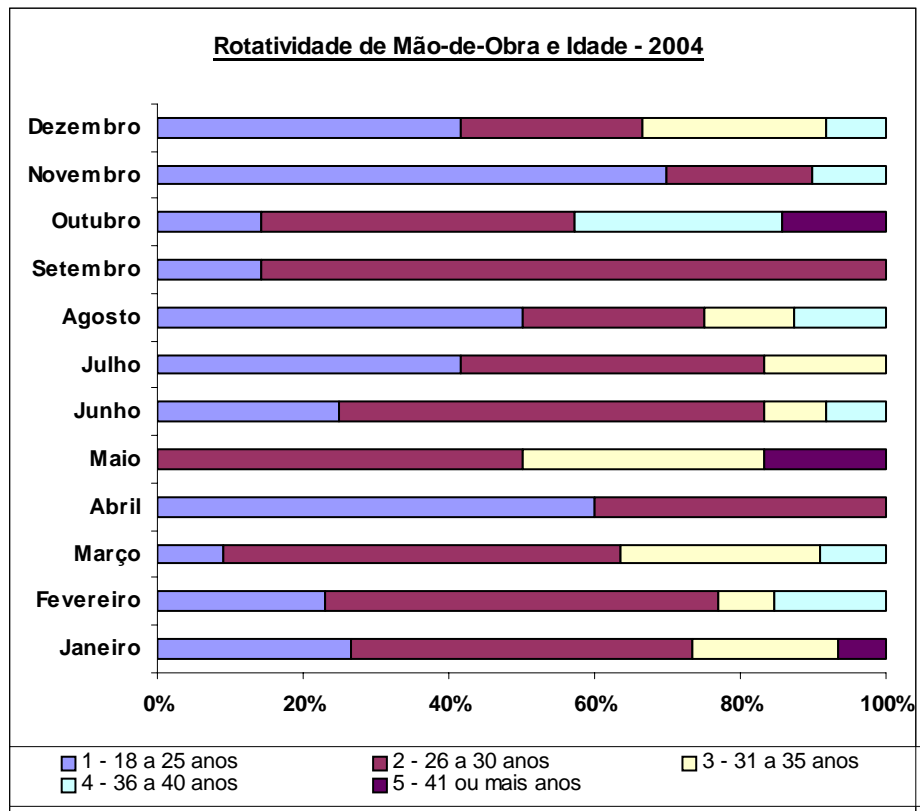
Figura 6 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o nível hierárquico para o ano de 2004

Com relação à variável idade na rotatividade de mão-de-obra ao longo dos anos de 2003 e 2004 não foi percebido nenhum comportamento específico, conforme apresentado nas Figuras 7 e 8. Vale somente ressaltar que é possível perceber que as posições de gerência e diretoria estão associadas com mais idade devido ao aumento da faixa etária do *turnover* no mês de maio de 2004, quando a incidência destes níveis hierárquicos predominou na rotatividade de pessoal. Da mesma forma, no mês de setembro de 2004 foi o único mês no qual não houve ocorrência de desligamentos associados à faixa etária mais jovem. Observando a figura relativa ao nível hierárquico neste mesmo mês, percebe-se um maior número de saídas das posições administrativas. Essa informação pode indicar que estas posições exijam mais capital humano geral e específico, para as quais os profissionais mais jovens, que ainda não adquiriram esse conhecimento e experiência, podem não estar aptos.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

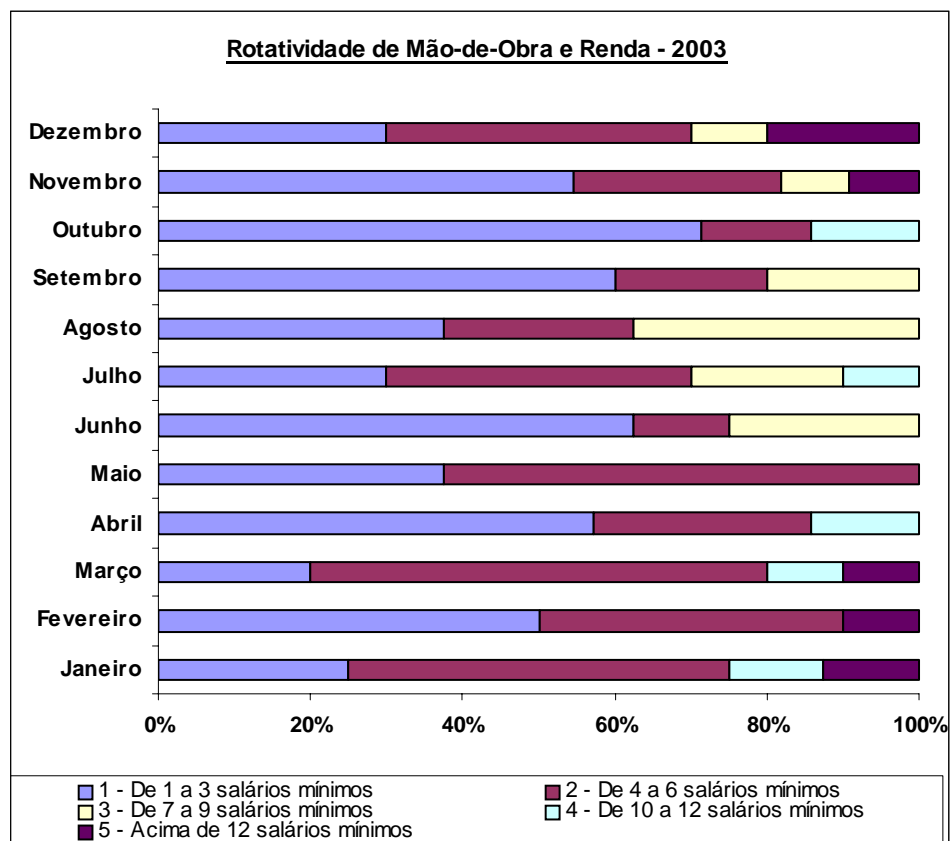
Figura 7 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a idade para o ano de 2003



Fonte: Dados primários coletados pela autora

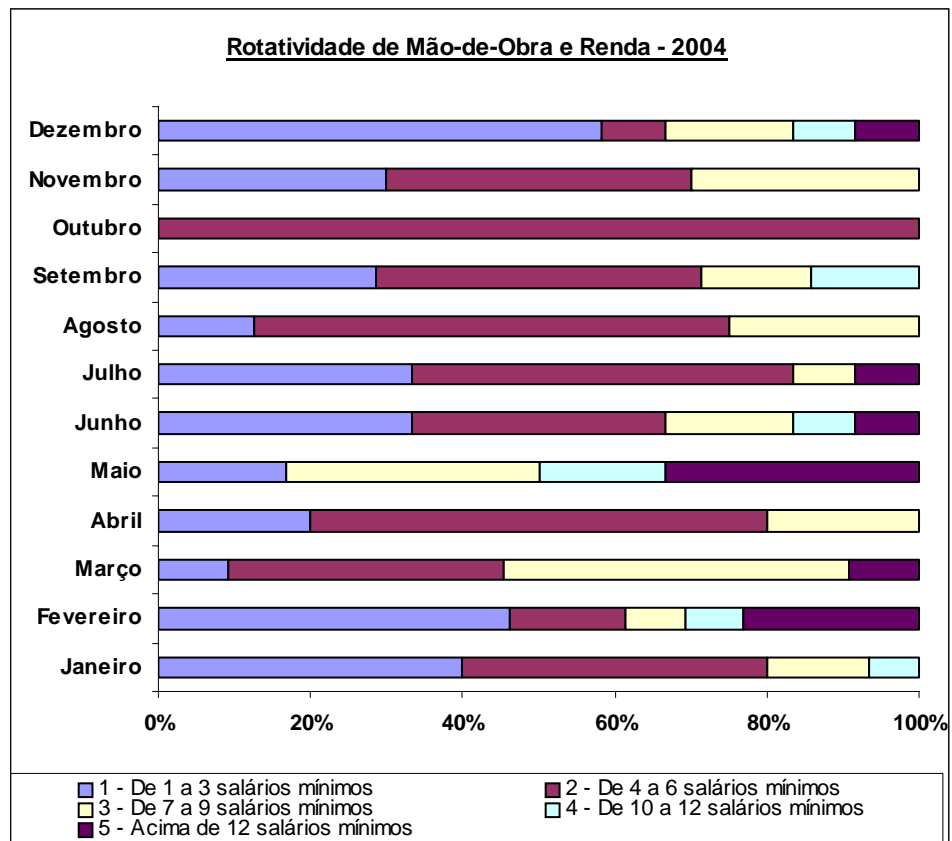
Figura 8 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a idade para o ano de 2004

As Figuras 9 e 10 apresentam a relação da rotatividade de mão-de-obra com o nível salarial dos profissionais desligados. Pode-se observar que os níveis hierárquicos de gerência e diretoria são melhor remunerados. Constata-se que nos meses nos quais há maior incidência de *turnover* nestas posições, há um aumento da renda dos funcionários desligados. De modo geral, as duas figuras fazem claro a predominância da rotatividade de pessoal junto aos funcionários com menores rendas.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

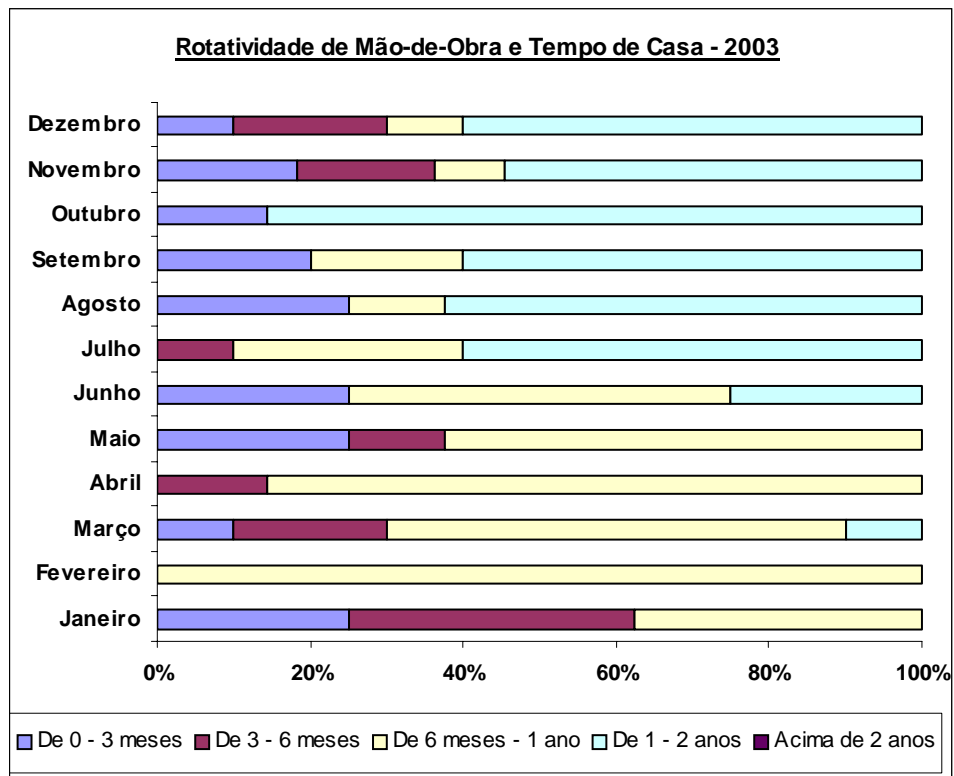
Figura 9 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a renda para o ano de 2003



Fonte: Dados primários coletados pela autora

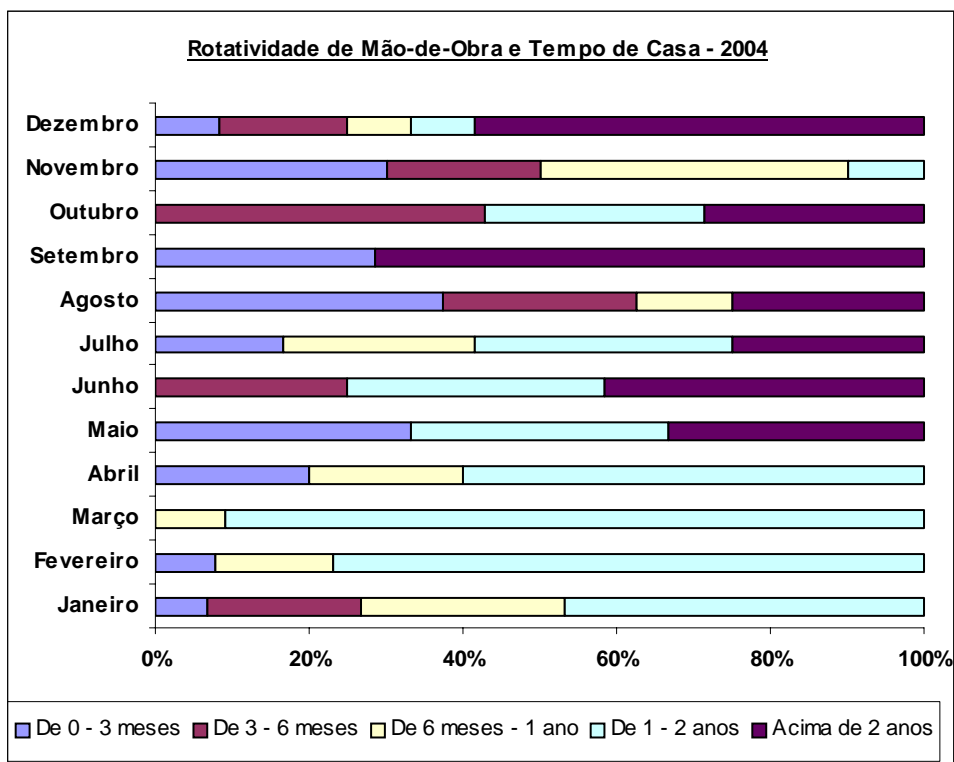
Figura 10 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a renda para o ano de 2004

As figuras 11 e 12 apresentam os dados que relacionam a rotatividade de mão-de-obra com o tempo de casa dos funcionários desligados, sendo possível observar o desempenho da variável tempo de casa mês a mês ao longo dos anos de 2003 e 2004. Conforme comentado anteriormente, o hotel somente completou um ano de funcionamento em Agosto de 2003, o que influencia o tempo de casa dos funcionários. É possível, portanto, observar a partir de junho de 2003 o número razoável de ocorrências de desligamentos dos funcionários que participaram na pré-abertura do hotel e vivenciaram os primeiros meses de funcionamento. Já havia sido mencionado o fato de que a maior incidência de *turnover* acontece com os profissionais que têm mais tempo de casa. Complementando essa informação, ambas figuras indicam que nos meses de maior ocupação do hotel isso também ocorre. Esse fato pode chegar a prejudicar de alguma forma a operação do hotel, tendo em vista que os funcionários com maior tempo de casa são os que normalmente têm mais capital humano específico, dominam melhor as tarefas a serem executadas e, portanto, tendem a ter níveis de produção maiores.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

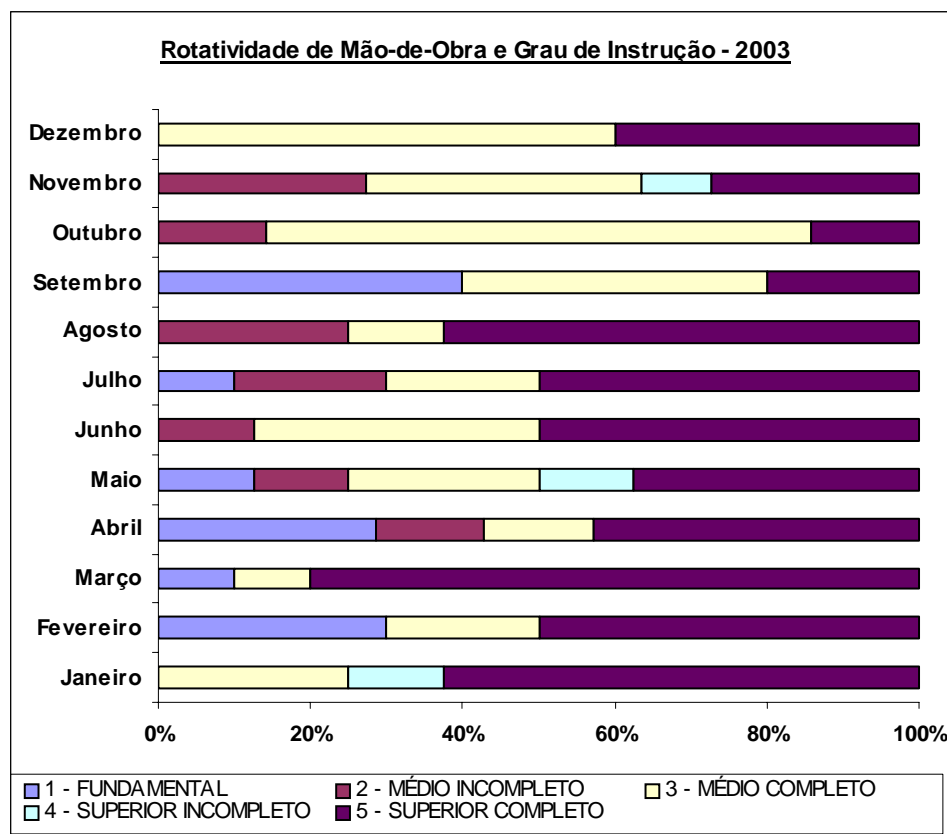
Figura 11 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o tempo de casa dos funcionários desligados para o ano de 2003



Fonte: Dados primários coletados pela autora

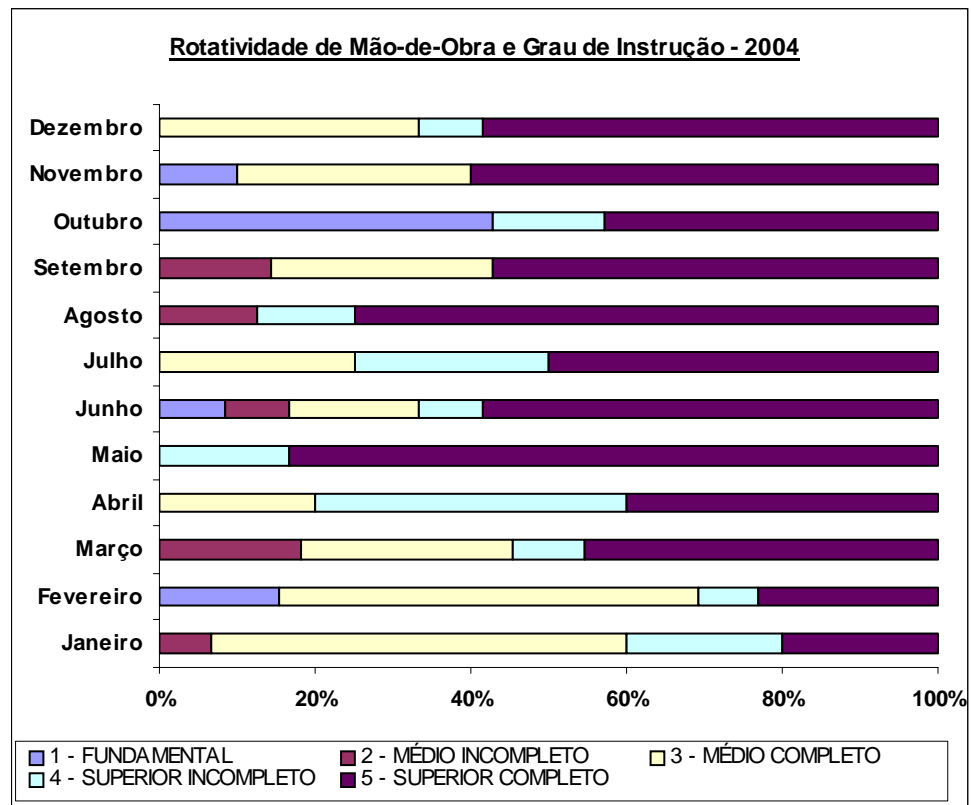
Figura 12 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o tempo de casa dos funcionários desligados para o ano de 2004

Com relação aos dados relativos ao grau de instrução ao longo dos 24 meses de 2003 e 2004 as figuras 13 e 14 mostram a maior incidência de *turnover* entre os trabalhadores com nível universitário completo. Esses dados também confirmam que as posições de gerência e diretoria são compostas em sua maioria por profissionais com essas qualificações e que as posições operacionais, no geral, podem ser ocupadas por pessoas sem elas. No mês de maio de 2004 a rotatividade de pessoal foi provocada somente por empregados com nível superior completo e incompleto. Esse mês foi justamente o único mês que não houve incidência de desligamento entre as posições operacionais, sendo o mesmo concentrado entre os outros quatro níveis hierárquicos. Esse mês também foi o mês com os desligamentos de funcionários que ganhavam maiores salários. Essa informação indica que a premissa da teoria do capital humano de que as posições mais bem remuneradas estão vinculadas a graus de instrução mais altos está correta.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

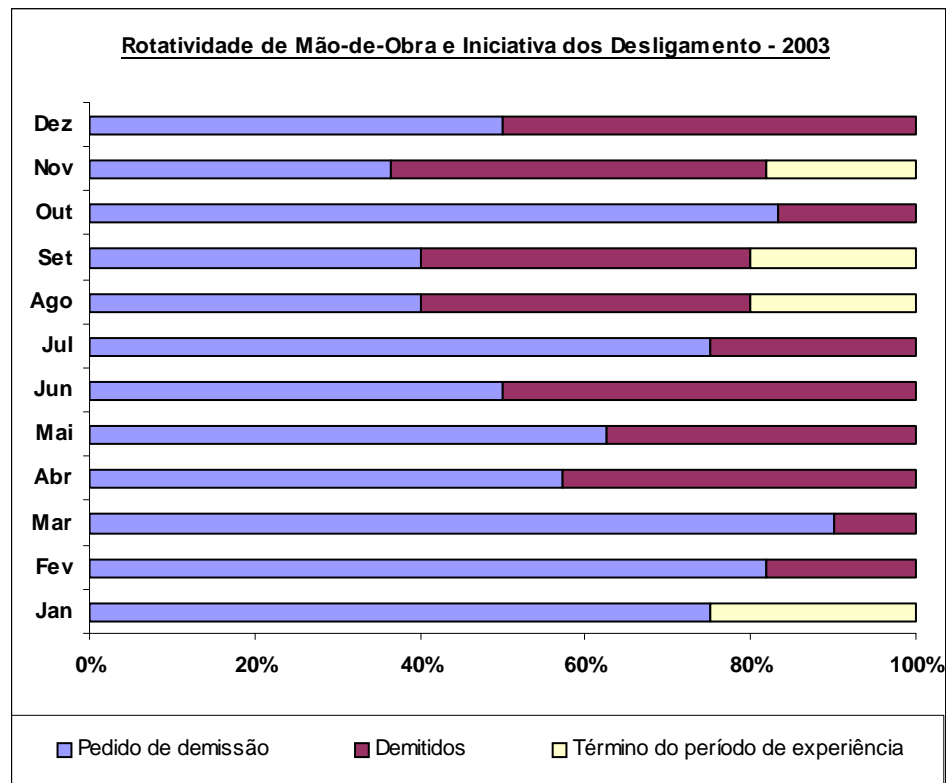
Figura 13 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o grau de instrução para o ano de 2003



Fonte: Dados primários coletados pela autora

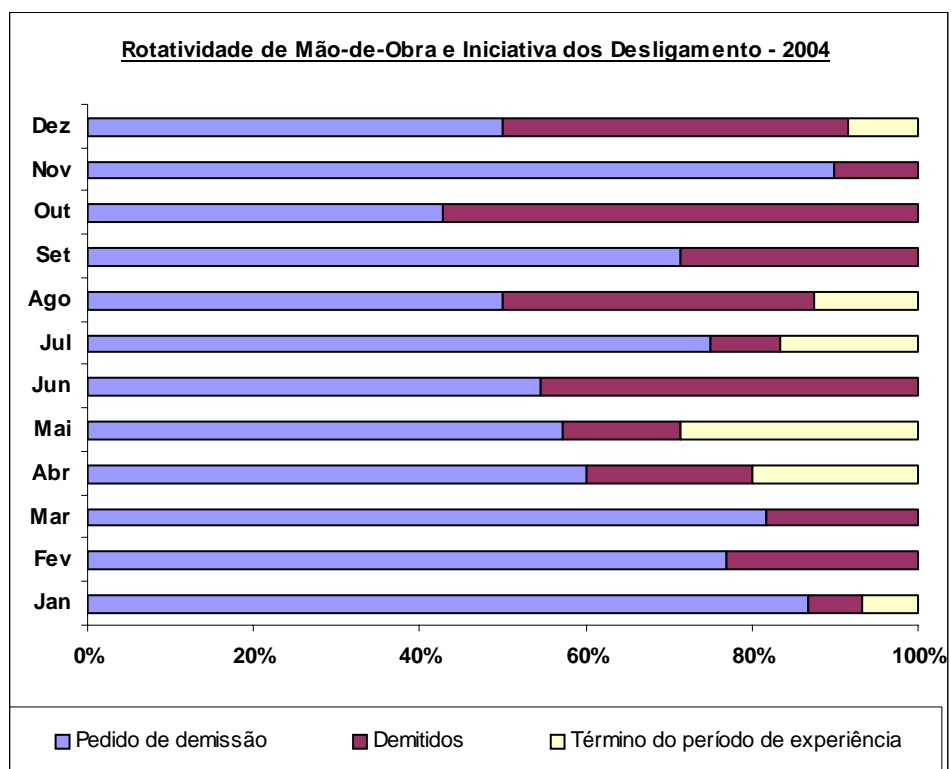
Figura 14 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo o grau de instrução para o ano de 2004

A grande maioria das iniciativas de desligamento acontece por parte dos funcionários. Conforme mencionado anteriormente, em momentos nos quais a demanda diminui, a diminuição do quadro de funcionários pode ser benéfica para a empresa, uma vez que diminuiriam os custos com folha de pagamento. Observando as figuras 15 e 16, nota-se que isso ocorre nos meses de baixa ocupação como, por exemplo, no início do ano e no mês de julho dos dois anos. Por outro lado, parece haver uma tendência mais acentuada de desligamento de funcionários nos últimos meses do ano, quando termina a alta temporada, principalmente no mês de dezembro.



Fonte: Dados primários coletados pela autora

Figura 15 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a iniciativa de desligamento para o ano de 2003



Fonte: Dados primários coletados pela autora

Figura 16 – Classificação da rotatividade de mão-de-obra segundo a iniciativa de desligamento para o ano de 2004

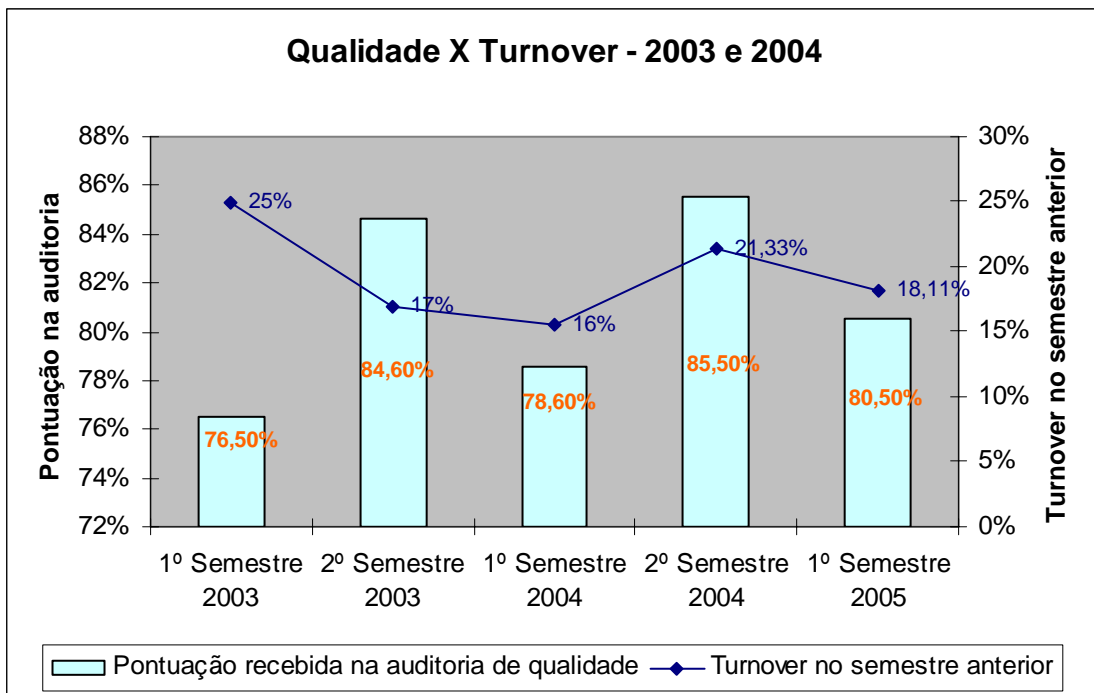
Ao analisar o comportamento das variáveis de rotatividade de pessoal em relação à ocupação do hotel nos anos de 2003 e 2004, percebe-se que não há grande correlação. Isso pode se dever ao fato de a grande maioria do *turnover* ser voluntário, de modo que a ocupação e a iniciativa do empreendimento não têm controle sobre o mesmo. O fato da maior incidência de funcionários desligados espontaneamente ocorrer em períodos de menor demanda é uma informação interessante e que pode ser benéfica para a organização, porém, como já foi citado, pode estar relacionado à falta de perspectiva de desenvolvimento pessoal ou ainda insegurança quanto à saúde da empresa.

5.2.2.2 Qualidade

O hotel Grand Hyatt São Paulo, conforme mencionado anteriormente, faz parte de uma rede hoteleira de luxo, a Hyatt International. Com o objetivo de manter a reputação da sua marca a rede hoteleira determina aos seus hotéis uma série de políticas e procedimentos, bem como padrões de serviços que devem ser seguidos. A fim de garantir o cumprimento dos padrões de serviço, a rede contrata uma empresa especializada (IQ consulting) para avaliá-los periodicamente. Uma auditoria é realizada semestralmente, de forma confidencial, em todos os hotéis da companhia. Um auditor fica anonimamente hospedado durante três dias no empreendimento e vivencia a experiência de hóspede utilizando e avaliando todos os serviços oferecidos, desde o momento da reserva até o check-out. A diferença desta auditoria para um comentário habitual de um hóspede é que nesse momento são checados todos padrões de serviço da companhia que devem ser cumpridos, mesmo os que a maioria dos hóspedes não necessariamente conhece. Essa auditoria é uma ferramenta confiável que permite medir a qualidade do empreendimento frente aos demais hotéis da empresa com base em altos parâmetros de serviço e atendimento. A auditoria é medida em porcentagem e a pontuação máxima possível de ser obtida é 100%. A companhia considera resultados acima de 75% como favoráveis, ainda que a meta estipulada para os hotéis seja de 90%.

A Figura 17 representa a evolução da pontuação obtida nas auditorias realizadas até o momento no hotel em conjunto com a rotatividade de pessoal registrada no semestre anterior à auditoria. Foi utilizado neste gráfico comparativo o *turnover* do semestre anterior uma vez que se considerou a visão histórico-social de desenvolvimento do processo cognitivo humano (Vygotsky, 2003) de forma que o desempenho dos profissionais no momento atual é influência das ocorrências e treinamentos recebidos nos meses que antecederam a auditoria e não somente do que acontece no momento da auditoria em si. Como a auditoria é realizada semestralmente, normalmente no início e meio do ano, foi considerado sempre o *turnover* acumulado dos seis meses que antecederam o recebimento do resultado da auditoria.

Observando os resultados obtidos nas auditorias realizadas percebe-se um fenômeno de efeito oscilatório, no qual um resultado negativo é seguido de um resultado positivo e em seguida os resultados voltam a cair. Ao verificar o comportamento do *turnover* ao longo dos seis meses anteriores à auditoria, nota-se que o semestre com a maior rotatividade de pessoal antecedeu o pior resultado de auditoria. No semestre seguinte, o resultado da avaliação aumentou consideravelmente e coincidiu com uma queda também significativa do *turnover*. Já na terceira auditoria, o *turnover* caiu mais 1%, porém, a pontuação obtida também caiu substancialmente. A maior pontuação alcançada foi no 2º semestre de 2004, justamente quando foi precedida por período de grande rotatividade. Novamente, na última avaliação, o *turnover* voltou a cair, juntamente com o resultado obtido.



Fonte: Dados secundários coletados pela autora

Figura 17 – Relação entre a qualidade dos serviços e o *turnover*

Os resultados demonstrados na Figura 17 não são elucidativos em afirmar que o *turnover* impacta na qualidade dos serviços prestados. Embora os dados dos dois primeiros semestres dessem indícios que sim, os três últimos resultados são divergentes. Desta forma, as razões para um aumento ou decréscimo substancial de qualidade de um semestre para o outro poderia ser decorrência de diferentes estímulos, entre os quais o *turnover* teria influência maior ou menor.

Quando analisado o impacto da rotatividade de pessoal na qualidade dos serviços prestados, uma informação importante é a origem do *turnover*. O *turnover* involuntário, aquele cuja iniciativa é do empregador, normalmente está vinculado a empregados de baixa performance, de modo que o mesmo não deveria prejudicar o desempenho do empreendimento (Willians *et al.*, 1994). Contudo, verificando os dados relativos à iniciativa do desligamento ao longo dos semestres, constata-se que durante o primeiro semestre de 2003, cujo resultado tenderia a impactar no segundo semestre do mesmo ano, o *turnover* voluntário foi de 71% contra 25% involuntário. A porcentagem de rotatividade de pessoal voluntária caiu no segundo semestre de 2003 para 52% e aumentou a involuntária para 38%, ainda assim, a

auditoria de qualidade realizada no período subsequente detectou um desempenho inferior. A pontuação obtida no primeiro semestre de 2004 foi de 78,6%. O primeiro semestre de 2004 constatou um novo aumento de *turnover* voluntário que alcançou os 73% contra os 21% involuntário, no entanto, no meio de 2004 a auditoria registrou o melhor resultado obtido até o momento com uma pontuação de 85,5%. A afirmação de Willians *et al.* (1994), de que os profissionais de baixa performance tendem a deixar a empresa com maior frequência que os de alta performance, pode ser uma explicação para o fenômeno relatado acima.

Vale verificar também o desempenho das variáveis tempo de casa e grau de instrução nos semestres anteriores às avaliações de qualidade, uma vez que as mesmas também podem, de alguma forma, influenciar nos resultados das auditorias.

Conforme já exposto, a produtividade de um trabalhador em determinada firma será maior que a de um novo funcionário na mesma firma. Essa maior produtividade é fruto de investimento em habilidades específicas que foram sendo realizadas ao longo do tempo (Menezes – Filho & Picchetti, 2003). Como regra, o *turnover* em todos os períodos analisados foi maior nos grupos de funcionários com maior tempo de casa, os que teoricamente seriam os mais produtivos. Como ao longo dos semestres houve variações significativas em termos de qualidade e não houve tantas oscilações com a variável tempo de casa, isso parece demonstrar a baixa interferência desta variável no estudo em questão. Willians *et al.* (1994) diz que como os funcionários com baixa performance tendem a sair com maior frequência que os de melhor desempenho, a contratação de um profissional com performance intermediária já traria benefícios sensíveis à organização, substituindo aquele funcionário com experiência, porém baixa produtividade.

A teoria do capital humano ressalta a importância da educação na capacidade produtiva do trabalhador. Quanto mais se estuda, mais desenvolvida fica a habilidade cognitiva e, portanto, maior é a produtividade (Lima, 1980). Ainda que a maior parte da rotatividade de pessoal seja ocasionada por profissionais com nível universitário completo, percebe-se nos primeiros semestres de 2003 e 2004 um *turnover* com uma parcela maior de funcionários com nível médio completo ou formação inferior e uma menor incidência de profissionais com nível superior

completo. Nos semestres que seguem estes dados, o segundo semestre de 2003 e o de 2004, é possível notar uma melhora nos resultados da auditoria de qualidade. Sendo assim, segundo os resultados constatados, é possível dizer que a saída de profissionais com um maior grau de instrução pode ocasionar maiores impactos nos serviços prestados do que a saída de funcionários menos instruídos.

Outra razão para estes resultados eventualmente possa ser explicada pelo fato de que o *turnover* tem um impacto negativo na performance dos trabalhadores, mas isso é atenuado conforme o *turnover* aumenta significativamente (Shawn *et al*, 2005). Estes resultados também parecem estar mais relacionados a um certo “acomodamento” do pessoal a cada melhora na avaliação da qualidade, o que faz com que a próxima avaliação detecte uma menor qualidade no atendimento.

O que fica claro na Figura 17 é que ainda que os resultados estejam acima de 75%, o que a princípio poderia ser considerado um resultado razoável, a sua variação ainda é grande, de modo que se percebe que os padrões de qualidade e serviço são instáveis. Como o que se procura medir na auditoria são os comportamentos e habilidades dos funcionários, bem como o cumprimento dos padrões de serviço pré-estabelecidos, pode-se dizer que o que está sendo avaliado é o *learn-how* da organização (Argyris & Schon, 1978).

Segundo Argyris & Schon (1978) a aprendizagem organizacional acontece quando as descobertas, invenções e avaliações do agente de aprendizagem são incorporadas na memória da organização de modo que os demais membros tenham “acesso” e possam utilizá-las em suas ações futuras. Caso essa incorporação não tenha acontecido, a organização não aprendeu. O fato dos resultados da auditoria de qualidade ao longo de aproximadamente dois anos serem pouco hegemônicos pode, contudo, indicar que a aprendizagem organizacional nesta empresa ainda não é difundida de modo a poder ser considerada um recurso estratégico.

Para melhor compreensão dos impactos do *turnover* na qualidade dos serviços oferecidos pelo empreendimento, seria aconselhável um maior período de tempo de análise e de auditorias de qualidade.

6 Conclusões

Este estudo discorreu sobre a teoria do capital humano e o seu entendimento sobre a relevância da rotatividade de mão-de-obra nas organizações. A preocupação em relação ao *turnover*, oriunda dos custos atrelados à perda de capital humano, se justifica uma vez que as pessoas adquirem capital humano específico que é decorrente geralmente de investimento feito pela própria empresa. A aprendizagem no trabalho não se limita ao indivíduo em si e sim através do compartilhamento e intercâmbio entre os modelos mentais individuais e os modelos mentais coletivos; as empresas compõem a sua memória ativa que garante que a mesma seja capaz de aprender e agir. Os modelos mentais coletivos e o conhecimento coletivo é o que garante que a organização seja capaz de ser independente de qualquer indivíduo específico.

De qualquer forma, essa independência em relação a um indivíduo especificamente não significa que as organizações não devam se preocupar com a rotatividade de pessoal. O *turnover* é prejudicial para o desenvolvimento do sentimento de família, time, confiança e cumplicidade, uma vez que estes levam tempo para se consolidar (Price, 1977). Estes sentimentos formam a base do clima organizacional ideal para a difusão do conhecimento (Krogh *et al.*, 2001) e sem eles o ambiente para a aprendizagem individual e conseqüentemente coletiva fica comprometido. Fora isso, com uma rotatividade de mão de obra significativa, os modelos mentais coletivos vão sendo aos poucos erodidos em função das constantes mudanças nos modelos mentais individuais e podem prejudicar, por exemplo, a tomada de decisão das empresas.

Empresas com alta rotatividade de pessoal, como é o caso do estudo de caso em questão, devem se atentar para garantir que a ligação entre os modelos mentais individuais e os coletivos esteja em sintonia de modo que a aprendizagem individual colabore para a aprendizagem coletiva. Se estas mesmas organizações quiserem buscar um posicionamento estratégico devem priorizar conhecimentos que não sejam negociáveis ou copiados facilmente e que também não sejam facilmente perdidos com as saídas de funcionários. Spender (1996) comenta que nestes casos, entre os quatro tipos de conhecimentos organizacionais, deve-se priorizar a criação

de conhecimento tácito coletivo que, por ser compartilhado por um grupo significativo de funcionários, garante a sua perpetuidade.

A rotatividade de pessoal, ainda que possa influenciar de forma negativa a difusão do conhecimento na organização, não pode ser vista como intrinsecamente ruim. Segundo Krogh *et al.* (2001) entre as barreiras para a criação de novos conhecimentos existe o papel das histórias organizacionais. As histórias organizacionais constituem a compreensão consensual dos processos internos, norteando os indivíduos sobre seus próprios comportamentos, mas também podem dificultar o surgimento de ideais contraditórios e polarizar novos conhecimentos. O *turnover*, com a introdução de novos indivíduos na organização, pode ser capaz de diminuir a resistência ao novo conhecimento, diminuindo a importância das histórias e mitos da organização. Outro motivo pelo qual a rotatividade de pessoal pode ser benéfica para a organização diz respeito à performance dos trabalhadores. Se é fato que os empregados com menor desempenho são os que mais deixam as organizações, o *turnover* pode melhorar a atuação da empresa possibilitando a introdução de funcionários com melhor desempenho.

Neste estudo foi diagnosticado um *turnover* com um perfil bastante específico. De modo geral, as pessoas que deixaram o Grand Hyatt São Paulo entre os anos de 2003 e 2004 se caracterizavam por terem entre 26 e 30 anos de idade, ou seja jovens, porém não recém formadas, de modo que já carregavam consigo algum capital humano específico e geral. Caracterizava-se principalmente por profissionais com nível superior completo que trabalharam um tempo razoável na organização essencialmente em posições operacionais e administrativas, recebendo uma remuneração baixa para o respectivo nível educacional. Desta forma, ainda que se dissessem satisfeitos e comprometidos, conforme apresentado pelas pesquisas, preferiram pedir demissão.

O entendimento do perfil da rotatividade de pessoal estudada foi necessário para esclarecer alguns aspectos do impacto do *turnover* na organização. Foi visto que o principal grupo de pessoas que saiu do hotel tinha nível universitário completo e um certo tempo de casa. Este aspecto particular permite inferir que uma grande oportunidade de transferência de conhecimento foi perdida, pois, segundo Cohen &

Levinthal (*apud* Oliveira Junior, 2001), esta é incrementada pela capacidade de absorção do receptor que é largamente uma função do nível de conhecimento relacionado já existente na empresa, não apenas em um único indivíduo, mas também em ligações por meio de um mosaico de capacidades individuais. Considerando a variável do nível hierárquico, foi visto que a maioria das pessoas desligadas trabalhava em posições operacionais e administrativas e é possível supor que a aprendizagem organizacional atrelada a estas posições estava mais relacionada ao *learn-how*, que diz respeito a processos pensados para a melhoria ou aquisição de comportamentos e habilidades existentes. Esse fato permite constatar que o foco da organização deve ser o de justamente reforçar sua capacidade *learn-how*.

Ao estudar o impacto deste *turnover* na qualidade dos serviços prestados não foi possível chegar a resultados conclusivos em relação a sua intensidade de influência nos resultados alcançados nas auditorias realizadas. O que se percebe é que as oscilações de qualidade ao longo do tempo são significativas ainda que não seja possível fazer analogia com o *turnover*. Argyris & Schon (1978) afirmam que a capacidade de se manter estável em um contexto de mudança denota um tipo de aprendizagem que pode ser chamado de *learn-how*. Os resultados referentes à qualidade dão indícios de que a capacidade de efetuar o *learn-how* não está disseminada na organização estudada. Com base nos referenciais teóricos discutidos, ainda que não seja possível afirmar, é provável que os motivos para que a aprendizagem organizacional esteja comprometida sejam oriundos da alta rotatividade existente, não podendo ser descartada, no entanto, a relativa pouca idade do empreendimento estudado.

Os resultados das variáveis idade, renda, iniciativa do desligamento bem como os motivos que levam as pessoas a se desligarem da empresa dão informações importantes para que decisões sejam tomadas no intuito de diminuir os altos índices de rotatividade de pessoal encontrados no hotel estudado. Estes estudos devem, não obstante, serem complementados visando a identificação da relação da performance dos funcionários desligados no impacto da qualidade dos serviços, assim como a continuidade deste estudo possibilitará uma melhor avaliação estatística das diversas variáveis. Em adição, é importante que se tenha dados de

outras empresas equivalentes, de forma a permitir uma avaliação de todo o setor em que se enquadra o caso estudado.

7 Bibliografia

ADLER, P.S., COLE, R.E. Designed for learning: a tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, V.34, nº3, p. 85-94.

ANDRADE, M. M., *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação*. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

ARGYRIS, C., SCHON, D. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison – Wesley, 1978.

BARRON, J & McCAFFERTY, S. Job search, labor supply and the quit decision: theory and evidence. *The American Economic Review*, Vol.67, nº4 sept 1977, p.683-691.

BECKER, G. *Investment in Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

BURDETT, K. A theory of employee search and quit rates. *The American Economic Review*, Vol.68, nº1 Março 1978, p.212-220.

CASTORINA, J. A. *O debate Piaget – Vygotsky In Piaget – Vygotsky, Novas contribuições para o debate*. São Paulo: Ed. Ática, 1996.

CHADAD, J. P.; PICHETTI, P.; ORELLANO, V. Um modelo de decisões relacionadas à rotatividade de mão-de-obra no Brasil. In *Mercado de trabalho no Brasil: Salário, emprego e desemprego numa era de grandes mudanças*, CHADAD, J. P.Z.; MENEZES FILHO, N.A (ORGS). São Paulo: LTr, 2002.

CHAHAD, J. P. Z., O mercado de trabalho e a segurança de emprego no Brasil: estágio atual e sugestões a partir da experiência internacional. In *Mercado de trabalho no Brasil: Padrões de comportamento e transformações institucionais*, CHAHAD, J. P., PICHETTI, P. (orgs) São Paulo: MTE/FIPE/FEA-USP, 2003.

COHEN, A. Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, Oct 1993,V.36, nº 5, p. 1140 -1158.

_____. Turnover among professionals : A longitudinal Study of American Lawyers. *Human Resource Management*, Spring, 1999 Vol. 38 N°1 pp. 61-75.

DATAFOLHA. www1.folha.uol.com.br/folha/datafolha/ – acessado em maio de 2005

DAVEMPORT, T.H; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial – Como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. *Benchmarking de Gestão de Capital Humano – 2003*

DOERINGER, P. B.; PIORE, M.J. *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. London: M.E. Sharpe Publishers, 1971.

DRUCKER, P. O Advento da nova Economia. In *Gestão do Conhecimento* Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

EDMONDSON, A., MOINGEON, B. When to learn how and when to learn why: appropriate organizational learning processes as a source of competitive advantage. In MOINGEON, B, EDMONDSON, A. (eds). *Organizational Learning and competitive advantage*. London: Sage, 1996.

EMBRATUR - www.embratur.gov.br – acessado em julho e agosto 2005.

FERNANDES, R. e MENEZES-FILHO, N. Escolaridade e demanda relativa por trabalho: uma avaliação para o Brasil nas décadas de 80 e 90 In *Mercado de trabalho no Brasil: Salário, emprego e desemprego numa era de grandes mudanças*, CHADAD, J. P.Z; MENEZES FILHO, N.A (orgs). São Paulo: LTr, 2002.

FIOL, C.M. e LYLES, M.A. Organizational Learning. *Academy of Management Review*, V.10, n.4, P.803-813. Oct. 1985.

GARDNER, H. *Estruturas da Mente – As teorias das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Ed. Artmed, 1994.

HATCH, M. J. *Organization Theory - Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives*. Oxford, Oxford University, 1997.

HOTELS INVESTMENT OUTLOOK – Quiet Makeover. Hotels Investment Outlook. Jun 2005, V.8, nº2, p.12-18.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Jun 1995,V.38, nº. 3; p. 635 – 673.

JOVANOVIC, B. Firm-specific and turnover. *Journal of Political Economy*. Oct, 1979 vol.87, Nº 6 part 2 p.1246-1260.

_____. Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy*, Oct, 1979 vol.87, Nº 5 part 1 p.972-990.

KIKER, B. F. The historical roots of the concept of human capital. *Journal of Political Economy*, 1966 Nº 74 p. 481-499.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Fall 1993 V. 35 nº 1, p. 37-50.

KROGH,G.V., ICHIJO,K., NONAKA, I. *Facilitando a criação de conhecimento – Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

LIMA, R. Mercado de trabalho: o capital humano e a teoria da segmentação. Rio de Janeiro: *Pesquisa Planejamento Econômico*, Abr. 1980 Nº10 Vol. P.217 - 272.

MARCONI, M. A, LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

_____. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

MENEZES-FILHO, N. e PICHETTI, P. Uma análise da duração das relações de emprego em São Paulo - 1988 a 1999 In *Mercado de trabalho no Brasil: Padrões de comportamento e transformações institucionais*, CHAHAD, J. P.Z., PICHETTI, P. (orgs) São Paulo: MTE/FIPE/FEA-USP, 2003.

MENEZES-FILHO, N. O custo salarial das mudanças de emprego no Brasil In *Mercado de trabalho no Brasil: Padrões de comportamento e transformações institucionais*, CHAHAD, J. P.Z., PICHETTI, Paulo (orgs) São Paulo: MTE/FIPE/FEA-USP, 2003.

MINCER, J. Job training, wage growth and labour turnover. *National Bureau of Economic Research*. Ago, 1988, working paper #2690 p.1-43

MOREIRA, D. A., *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo, Ed. Pioneira Thompson, 2002.

NALBATIAN, H. R., SZOSTAK, A. Como o Fleet estancou a perda de pessoal. *Harvard Business Review Brasil*, Abril , 2004.

NONAKA, I, TAKEUCHI, H. *The knowledge crating company*. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I. A Empresa Criadora de Conhecimento In *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

OLIVEIRA-JUNIOR, M.M. Linking Strategy and the Knowledge of the Firm. *RAE*, São Paulo, V.39, Nº 4 p.29-37, 1999.

_____. Competências Essenciais e o Conhecimento na Empresa. In: Fleury, M. T.; Oliveira Jr, M. M.. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo, 2001, p. 121-156.

ORELLANO, V. *Um estudo dos Determinantes da Rotatividade da mão-de-obra na região metropolitana de São Paulo*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1997. Dissertação (mestrado).

_____. *Mudanças estruturais da economia e evolução da rotatividade da mão-de-obra no período de 1986-2000*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002. Tese (doutorado).

PEDROZA, M. F. *Educação, Estado e Teoria do Capital Humano - estratégias neoliberais e políticas educacionais*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica, 2003. Tese (doutorado).

PIAGET, J. *Aprendizagem e Conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Freitas Bastos, 1974.

POZO, J.I. *Aprendizes e Mestres – A nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Ed. Artmed, 2002.

PRICE, J.L. *The Study of the Turnover*. Iowa: The Iowa State University Press, 1977.

QUINTINO, C. A. A e QUINTINO, A. A. *A Teoria do capital humano - uma visão crítica*. São Paulo: Ed. Paris XX, 2003.

RIFKIN, J. *A era do Acesso*. São Paulo: Ed. Pearson Education, 2001.

RODRIGUES, R. M., *Histórico de desenvolvimento de hotéis no Brasil - Hotel Investment Advisors - consultoria hoteleira - março de 2002*.

_____, Super oferta Estrelada - A demanda não acompanha o crescimento da oferta nas grandes cidades, *Revista Carta Capital - Invest - Maio 2004*.

SCHULTZ, T. W. *O Valor Econômico da Educação*. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1967.

_____. *O Capital humano - investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1973.

SHAW, J.D., GUPTA, N., DELENY, J.E. Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organization performance. *Academy of Management Journal*, Feb 2005, V.48, nº. 1, p. 50.

SHEEHAN, J. *A Economia da Educação*. São Paulo: Ed. Zahar, 1975.

SMITH, A. *Investigação sobre a natureza e as causas da riqueza das nações*. São Paulo: Ed. Abril Cultural, 1974.

SPENDER, J.C. Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications In MOINGEON, B, EDMONDSON, A. (eds). *Organizational Learning and competitive advantage*. London: Sage, 1996.

STEWAR. T. A. *Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

STIGLITZ, J. *Os exuberantes anos 90 – uma nova interpretação da década mais próspera da história*. SP. Cia das letras, 2003.

STROH, L. K. Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates. *International Journal of Human Resource Management*, May, 1995 p.443-456.

MITCHELL, T. R., HOLTOM, B. C., LEE, T. W., SABLYNSKI, C. J., EREZ, M. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Dec 2001, V.44, nº. 6, p. 1102 -1122.

TRIGO, L.G.G., PANOSSO NETTO A. *Reflexões sobre um novo turismo*. São Paulo: Ed. Alpeh, 2003.

VYGOTSKY, L. *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Ed. Martins Fontes, 2003

WILLIAMS, C. R., LIVINGSTONE, L. P. Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Apr 1994. V.37, Nº. 2; p. 269 – 299.

WOOD, S., HOLMAN, D., STRID, C., Human Resource Management and Performance in UK Call Centres. *Artigo em desenvolvimento*.

WOLF, A. *Does education matter?- myths about education and economic growth*. London: Penguin Books, 2002.

World Tourism Organization. www.WTO.org.br – acessado em julho e agosto 2005.

YIN, R.K. *Estudo de Caso – Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.