

# Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia

por Tomás Guzmán, Sandra Cañizares e Margarida Jesus

**RESUMO:** A satisfação laboral é um elemento de análise primordial em qualquer organização, em especial no sector terciário. O objectivo deste trabalho é a apresentação de um estudo sobre a satisfação laboral realizado em unidades hoteleiras, em dois destinos internacionais competitivos limítrofes – Algarve (Portugal) e Andaluzia (Espanha) –, com a finalidade de retirar algumas conclusões que permitam uma melhoria na gestão dos recursos humanos e que possam ser extrapoladas a outras áreas geográficas. A metodologia utilizada neste estudo consistiu num trabalho de campo baseado num inquérito por questionário estruturado e fechado, constituído por três blocos de questões colocadas aos trabalhadores dos hotéis seleccionados segundo uma amostra aleatória, estratificada por categoria e número de camas dos hotéis. Aos dados obtidos pelos questionários foram aplicados vários modelos econométricos. Entre as principais conclusões da investigação destacam-se o baixo nível remuneratório dos empregados, a importância das relações com os companheiros de trabalho e o inconveniente dos turnos rotativos.

**Palavras-chave:** Satisfação Laboral, Actividade Hoteleira, Modelos Econométricos, Algarve, Andaluzia

**TITLE:** Job satisfaction in hotels of Algarve and Andaluzia

**ABSTRACT:** Job satisfaction is a key element in any organization, especially within the service sector. The objective of this paper is to present a study on job satisfaction which has been developed in hotels of two competitive international bordering destinations – Algarve (Portugal) and Andaluzia (Spain). Our purpose was to draw some conclusions that might help human resources management to improve, and see if our results could be extrapolated to other geographic areas. The methodology has consisted in a fieldwork with a structured and closed questionnaire made up of three groups of questions, which were distributed among the personnel of a random hotel sample stratified by category and number of bedrooms. Several econometric models have been applied to collected data to obtain the results. Some of the main conclusions highlight the employees' low level of remuneration, the importance of relations with their colleagues, and the inconvenience of rotating shifts.

**Key words:** Job Satisfaction, Hotel Trade, Econometric Models, Algarve, Andaluzia

**TÍTULO:** Satisfacción laboral en la actividad hotelera de Algarve y Andalucía

**RESUMEN:** La satisfacción laboral es un elemento de análisis primordial en cualquier organización, especialmente en el sector servicios. El objetivo de este trabajo es presentar un estudio sobre la satisfacción laboral que se ha desarrollado en los hoteles de dos destinos competitivos internacionales limítrofes – Algarve (Portugal) y Andalucía (España) –, con la finalidad de extraer algunas conclusiones que permitan una mejora en la gestión de los recursos humanos y que puedan ser extrapoladas a otras áreas geográficas. La metodología utilizada en este estudio consiste en un trabajo de campo basado en un cuestionario estructurado y cerrado, constituido por tres bloques de pregun-

tas y realizado a los trabajadores de los hoteles seleccionados según una muestra aleatoria, estratificada por categoría y número de habitaciones de los hoteles. A los datos obtenidos de los cuestionarios se le aplicaron varios modelos econométricos. Entre las principales conclusiones de la investigación se destaca el bajo nivel salarial de los empleados, la importancia de las relaciones con los compañeros del trabajo o el inconveniente de los turnos rotatorios.

**Palabras-clave:** Satisfacción Laboral, Actividad Hotelera, Modelos Econométricos, Algarve, Andalucía

**O**turismo constitui na actualidade um dos grandes motores da actividade económica de determinadas áreas geográficas, fundamentalmente as que se encontram situadas em zonas do litoral. Estes destinos turísticos concorrem entre si para atrair um maior número de turistas e, sobretudo, para captar o tipo de visitante que realize uma despesa diária mais elevada. Entre estes destinos temos os casos do Algarve (Portugal) e da Andaluzia (Espanha), ambos no Sul da Península Ibérica e que, pelo facto de ambos pertencerem à União Europeia, têm uma fronteira cada vez mais difusa, formalmente inexistente. Estes destinos atraem um tipo de turista bastante semelhante, sobretudo interessado no sol e praia ou em jogar golfe.

Assim, é fundamental que nestas áreas geográficas se estude em profundidade a qualidade do serviço que se presta, em especial aquele que se realiza através do capital humano, já que, recordemos, este elemento é fundamental na actividade turística e mais concretamente na hotelaria.

Neste trabalho apresentamos um estudo que revela como o capital humano que trabalha nos hotéis pode ser um factor diferenciador muito importante na competitividade entre destinos turísticos. Para o efeito, apresentamos dois trabalhos de campo realizados nas zonas geográficas referidas, que caracterizam a satisfação laboral dos trabalhadores em unidades hoteleiras, assinalando as semelhanças e as diferenças entre estas duas regiões. Assim, após esta introdução,

### Tomás J. López-Guzmán Guzmán

tomas.lopez@uco.es

Doutor em Economia. Professor de Economia Aplicada na Universidade de Córdoba, Espanha. As suas principais linhas de investigação incidem em Economia do Turismo e em Economia Ambiental.

*PhD in Economics. Lecturer in the Applied Economics Department at the University of Cordoba, Spain. His main research activity is about Tourism Economics and Environmental Economy.*

Doctor en Economía. Profesor de Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba (España). Sus principales líneas de investigación se centran en la Economía del Turismo y la Economía Ambiental.

### Sandra María Sánchez Cañizares

sandra.sanchez@uco.es

Doutora em Ciências Empresariais. Professora no Departamento de Estatística e Organização de Empresas na Universidade de Córdoba, Espanha. As suas principais linhas de investigação incidem em Recursos Humanos do Turismo e em Gestão de Intangíveis.

*PhD in Business Administration. Lecturer in the Statistics and Business Administration Department at the University of Cordoba, Spain. Her main research activity is about human resources in tourism and management of intangible assets.*

Doctora en Ciencias Empresariales. Profesora del Departamento de Estadística y Organización de Empresas de la Universidad de Córdoba (España). Sus principales líneas de investigación se centran en los Recursos Humanos del Turismo y en la Gestión de Intangibles.

### Maria Margarida Nascimento Jesus

mmjesus@ualg.pt

Doutora em Ciências Económicas e Empresariais. Professora de Métodos Quantitativos na Escola Superior de Gestão Hoteleira e Turismo da Universidade do Algarve, Portugal. As suas principais linhas de investigação incidem em Ética Empresarial e Responsabilidade Social da Empresa.

*PhD in Business Administration. Lecturer in Quantitative Methods in the Superior School of Tourism and Hotel Management at University of Algarve, Portugal. Her main research activity is about Business Ethics and Corporate Social Responsibility.*

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora de Métodos Cuantitativos en la Escuela Superior de Gestión Hotelera y del Turismo de la Universidad de Algarve (Portugal). Sus principales líneas de investigación se centran en la Ética Empresarial y en la Responsabilidad Social de la Empresa.

Recebido em Setembro de 2008 e aceite em Março de 2009.

*Received in September 2008 and accepted in March 2009.*

apresenta-se no ponto seguinte uma revisão da evidência científica neste campo; no terceiro ponto faz-se uma breve descrição das duas áreas geográficas (Algarve e Andaluzia); no quarto ponto expõe-se a metodologia utilizada, e por fim os principais resultados da investigação.

### Revisão da literatura

O conceito de competitividade, que tem sido bastante desenvolvido pela Teoria Económica e aplicado a diferentes sectores e empresas (Porter, 1990), poderá ser entendido como a possibilidade de produzir mais e melhores bens e serviços de acordo com as exigências dos consumidores (Newall, 1992). Se nos centrarmos na literatura científica da actividade turística e, em concreto, na dos destinos, verificaremos que uma vantagem competitiva pode conseguir que um determinado destino turístico seja superior a qualquer outro e que, portanto, resulte mais atractivo para os potenciais visitantes (Gomezelj e Mihalic, 2008).

Assim, podemos considerar a competitividade como a capacidade de um destino para criar e integrar produtos com maior valor acrescentado, numa perspectiva de sustentabilidade, enquanto mantém as suas posições de mercado relativamente aos seus concorrentes. No entanto, seguindo Sancho (1998), temos de distinguir as vantagens comparativas que se baseiam nas características do próprio destino (como é o caso dos recursos naturais) e que propiciaram o nascimento e desenvolvimento do mesmo, das vantagens competitivas que acrescentam valor ao destino, entre as quais destacamos a imagem, a formação ou as inovações tecnológicas.

Diversos autores têm investigado os factores fundamentais para definir a competitividade de uma empresa. Ritchie e Crouch (2003) propuseram um modelo para medir o grau de competitividade de um destino turístico centrado em quatro determinantes: gestão do destino, planificação e desenvolvimento, recursos e atractivos, e suporte dos recursos e factores. Posteriormente, Dwyer *et al.* (2003) elaboraram outro modelo, aplicável sobretudo aos países da Ásia e Oceânia, onde se estabelecem como determinantes essenciais os recursos patrimoniais, os recursos criados, o suporte dos recursos e factores, a gestão do destino, as condições do lugar e a procura.

Nos dois modelos referidos, faz-se referência à gestão do destino como um dos elementos-chave na busca da competitividade. Dentro desta gestão do destino, tem de se levar muito em conta o papel dos recursos humanos, já que é necessária uma muito alta qualidade da oferta para conseguir que um destino conserve a sua posição de líder (Go e Govers, 2000).

#### • **Satisfação laboral dos recursos humanos como elemento-chave de competitividade**

Centrando no papel dos recursos humanos como elemento-chave na competitividade dos destinos turísticos, é muito importante que o trabalhador esteja satisfeito com a sua actividade, para que possa realizar o seu trabalho com maior qualidade. Por esta razão, é fundamental o estudo da satisfação laboral dos próprios trabalhadores, neste caso os das organizações hoteleiras, para que os destinos turísticos possam oferecer um produto de qualidade.

**A premissa que está presente nestes estudos é que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e permanecem durante mais tempo na organização, razão suficiente para que as empresas se preocupem com os seus próprios trabalhadores.**

A satisfação laboral tem sido observada por uma grande variedade de ópticas e disciplinas e tem sido definida em numerosos estudos. Entre as definições mais citadas na literatura científica encontra-se a de Locke (1976), o qual considera a satisfação laboral como «um estado emocional positivo ou agradável, resultado do valor que o indivíduo atribui ao seu trabalho ou às suas experiências com o mesmo».

Os aspectos sócio-laborais dos trabalhadores foram considerados numa grande variedade de disciplinas científicas e têm sido definidos, em numerosos estudos empíricos, como uma das causas principais que originam a satisfação ou insatisfação laboral e, logicamente, a posição competitiva dentro de um determinado destino turístico em que uma empresa se encontra. A premissa que está presente nestes estudos é que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e permanecem durante mais tempo na organização, razão suficiente para que as empresas se preocupem com os seus

próprios trabalhadores. Rahman e Sanzi (1995) descobriram que a satisfação laboral não é influenciada pelas mesmas variáveis em todas as indústrias, por isso iremos centrar-nos nos trabalhos que prestam especial atenção à actividade hoteleira para alcançar conclusões relevantes.

Em seguida, mostra-se de forma resumida as principais variáveis relacionadas tanto com o indivíduo (ver Quadro I), como com o posto e a organização (ver Quadro II) e os resultados de diferentes estudos relacionados com a satisfação laboral nos estabelecimentos hoteleiros.

**Quadro I**  
**Relação entre satisfação laboral e variáveis sócio-demográficas**

VARIÁVEIS RELACIONADAS COM O INDIVÍDUO			
VARIÁVEL	AUTORES	ESTUDO	RESULTADO
<b>Sexo</b>	Shinnar (1998) Frye (2001) Jabulani (2001)	EUA 200 empregados casino-hotel Jamaica (160 hotéis 5 estrelas) Jamaica hotéis de 5 estrelas	Inexistência de relação entre género e satisfação laboral
<b>Idade</b>	Sarker <i>et al.</i> (2003) Frye (2001)	Hotéis da Tailândia Jamaica (160 hotéis 5 estrelas)	Relação linear crescente (maior insatisfação em jovens)
<b>Nível académico</b>	Lam <i>et al.</i> (2001)	Hotéis de Hong Kong	Satisfação diminui com o nível educativo
	Kokko e Guerrier (1994)	Indústria hoteleira da Finlândia	Satisfação laboral diminui por desajustes educativos

### Delimitação da área de estudo

A zona abrangida pelo trabalho de campo realizado neste estudo encontra-se subdividida em duas áreas geográficas limítrofes – Andaluzia (Espanha) e Algarve (Portugal) –, situadas no Sul da Península Ibérica, as quais partilham muitas características climatológicas semelhantes, o que permite atrair um perfil de turista similar.

O Algarve é uma região portuguesa situada no extremo ocidental da Península Ibérica com uma população de cerca de 400 000 pessoas e com uma extensão de 5000 km<sup>2</sup> (o que representa aproximadamente 4% da população de Portugal e 5% do território). O clima é mediterrânico, com bastantes horas de sol por ano, o que permite o desenvolvimento de uma importante actividade turística centrada no turismo de sol, praia e golfe.

O Algarve recebe por ano cerca de 22,5% dos hóspedes e

**Quadro II**  
**Relação entre satisfação laboral e variáveis relacionadas com o posto de trabalho e a organização**

VARIÁVEIS RELACIONADAS COM O POSTO DE TRABALHO E A ORGANIZAÇÃO			
VARIÁVEL	AUTORES	ESTUDO	RESULTADO
<b>Salário</b>	Charles e Marshall (1992) Simons e Enz (1995) Lam <i>et al.</i> (2001)	7 Hotéis Caraíbas 12 Hotéis EUA e Canadá Hotéis de Hong Kong	Bom salário é factor mais valorizado
	Arnett <i>et al.</i> (2002)	Corporação hotel-casino EUA	Relação não significativa entre salário e satisfação laboral
<b>Tipo de contrato</b>	Ball (1988)	Hotéis Britânicos	Peso de contratos temporais no sector hoteleiro
	Lee-Ross (1995)	6 Hotéis temporada 2/3 estrelas	Empregados temporários menos satisfeitos
<b>Horas de trabalho</b>	Pavesic e Brymer (1990)	442 Graduados em gestão hoteleira	Insatisfação com a remuneração pelas horas trabalhadas
<b>Antiguidade</b>	Sarker <i>et al.</i> (2003)	Hotéis de Tailândia	Satisfação aumenta com a antiguidade
	Smith <i>et al.</i> (1996) Lam <i>et al.</i> (2001)	Indústrias hoteleiras Hotéis de Hong Kong Jamaica (160 hotéis de 5 estrelas)	Satisfação diminui com a antiguidade
	Frye (2001)		Antiguidade não influi na satisfação
<b>Estatuto do posto de trabalho</b>	Wong <i>et al.</i> (1999)	Hotéis de Hong Kong	Maior satisfação em directivos
	Shinnar (1998)	EUA 200 Empregados casino-hotel	Inexistência de relação entre estatuto e satisfação
<b>Diferenças entre departamentos</b>	Simons e Enz (1995) Siu <i>et al.</i> (1997) Spinelly e Gray (1998) Shinnar (1998) Singh (1998)	12 Hotéis EUA e Canadá Hotéis de Hong Kong 6 Hotéis de cadeia norte-americana EUA 200 Empregados casino-hotel Hotéis Las Vegas	Cada departamento valoriza distintos aspectos e a satisfação difere entre departamentos

produz 37,7 % das dormidas registadas nos estabelecimentos hoteleiros de Portugal, segundo dados estatísticos de 2006, os últimos disponíveis do Instituto Nacional de Estatística de Portugal (2007), cifras bastante significativas que põem em relevo a grande importância que tem a actividade turística nesta zona do Sul de Portugal. De facto, esta região caracteriza-se por ser um dos grandes destinos do turismo português e de alguns países europeus, fundamentalmente Reino Unido, Alemanha e Espanha. Nos últimos anos, existiu um incremento significativo de turistas procedentes tanto de Espanha, os quais utilizam geralmente o seu próprio veículo, como de outros países europeus, como consequência da implantação de diferentes companhias aéreas de baixo custo no aeroporto internacional da região, situado em Faro.

No que diz respeito à Andaluzia, é uma região espanhola situada no extremo sul da Península Ibérica com uma população de cerca de 8,3 milhões de pessoas e com uma exten-

são de 87 000 km<sup>2</sup> (o que representa aproximadamente 18% do território e 17% da população de Espanha).

A Andaluzia tem no turismo um dos seus grandes motores económicos, já que alia ao clássico destino de sol e praia um destino cultural (sobretudo nas suas cidades Património da Humanidade). Nos últimos anos, está a surgir uma maior diversificação da oferta complementando a anterior com o turismo desportivo (destacando o golfe), o rural e o enoturismo. O número de visitantes em 2006 foi de mais de 15,5 milhões, enquanto o número de dormidas ascendeu a 43,8 milhões, segundo o Instituto Nacional de Estatística de Espanha (2008). Quanto ao lugar de procedência, 61,84% dos viajantes procede de Espanha, enquanto 38,16% chega do estrangeiro. No que se refere às dormidas, 55,23% são de espanhóis e 44,77% de estrangeiros.

### Metodologia

Para a realização desta investigação, realizaram-se dois estudos empíricos uni-sectoriais (hotalaria – grupo 551<sup>1</sup>) nas zonas geográficas de Andaluzia e Algarve. A população é constituída pelos trabalhadores dos estabelecimentos hoteleiros – de qualquer categoria – radicados nas referidas zonas e a amostra foi obtida utilizando uma amostragem aleatória estratificada baseada na categoria de cada hotel e tendo em conta a capacidade dos mesmos (número de camas).

O trabalho de campo na Andaluzia realizou-se entre Outubro de 2006 e Março de 2007<sup>2</sup>, tendo sido seleccionados 165 hotéis e inquiridas 2064 pessoas. Por sua vez, o trabalho de campo no Algarve realizou-se entre Junho e Outubro de 2007 em 23 hotéis e 461 pessoas inquiridas. A ficha técnica da investigação expõe-se no Quadro III.

Dos 165 hotéis da amostra da Andaluzia, 61,2% correspondem a estabelecimentos de 1, 2 e 3 estrelas e 38,8% a estabelecimentos de categoria superior (4 e 5 estrelas). Relativamente ao Algarve, 43,5% da amostra corresponde a hotéis de 2 e 3 estrelas (em Portugal não existem hotéis de uma estrela) e 56,5% são hotéis de categoria superior.

Os questionários foram entregues aos directores dos hotéis seleccionados para a amostra, juntamente com uma carta de apresentação e um protocolo, onde se definiam todos os detalhes da investigação. Os directores nomearam

**Quadro III**  
**Ficha técnica da investigação**

Zona	ANDALUZIA	ALGARVE
Uníversono	30 548 trabalhadores na actividade hoteleira (1490 hotéis)	9 138 trabalhadores na actividade hoteleira (154 hotéis)
Dimensão da Amostra	2 064 questionários válidos	461 questionários válidos
Nível de confiança	95%	95%
Erro amostral	3%	4,44%
Procedimento de amostragem	Amostragem aleatória estratificada	Amostragem aleatória estratificada
Data do trabalho de campo	Outubro 2006 – Março 2007	Junho 2007 – Outubro 2007

Fonte: *Elaboração própria*

um responsável que se encarregou de distribuir os questionários aos empregados, que os preencheram e os entregaram num envelope fechado que se incluía no questionário. Posteriormente, os questionários foram recolhidos no mesmo estabelecimento hoteleiro pelos investigadores do estudo a fim de garantir a confidencialidade da informação fornecida.

O questionário consta de três blocos de questões: características do posto de trabalho; satisfação com o emprego e com o trabalho considerado de forma global; dados sociológicos do inquirido(a).

O tratamento dos dados utilizou duas técnicas estatísticas. A primeira consistiu na aplicação do teste t de Student, para analisar as diferenças existentes na satisfação com vários aspectos do trabalho, entre as duas zonas de estudo. A segunda técnica consistiu na construção de um modelo de regressão logística binária. Mediante esta técnica, construiu-se um modelo específico para cada zona geográfica, em que se analisa a influência das diversas variáveis sócio-demográficas na satisfação global com o trabalho.

### Resultados da investigação

#### • Características sócio-laborais

Destaca-se dos resultados obtidos a juventude dos quadros de pessoal em ambas as regiões. Assim, na região do Algarve, mais de 50% dos empregados tem menos de 40 anos e, na Andaluzia, esta proporção sobe até 73%. De facto, só há 2,4% de empregados com mais de 50 anos nos dados da região espanhola, enquanto na zona portuguesa são 17,6% os trabalhadores que superam essa idade.

Quanto ao nível académico, verificam-se diferenças signifi-

ficativas. Os trabalhadores do sector hoteleiro do Algarve apresentam maioritariamente um nível de estudos secundário ou inferior (65,9%). Só 14% declara possuir um título universitário, de grau médio ou superior, o que contrasta com os dados da Andaluzia, onde a proporção de trabalhadores com estudos universitários chega a 39,1%.

O salário líquido mensal dos empregados do sector hoteleiro no Algarve é significativamente baixo. Uma percentagem de 86% ganha menos de 1000 euros mensais e sobe para 96,4% se se agregarem os empregados com salário inferior a 1500 euros/mês. Na Andaluzia, a situação é similar (praticamente 94% de empregados declara um salário que não alcança este último valor). Se compararmos os salários mínimos (403 euros para Portugal e 570,6 euros para Espanha – dados de 2007) observaremos que é sensivelmente inferior no caso português.

Adicionalmente, tanto na Andaluzia como no Algarve, os salários encontram-se abaixo da média de salários nacional. E, igualmente, deve assinalar-se que a hotelaria apresenta, em ambas as regiões, salários muito inferiores à média de todos os sectores económicos. No que diz respeito às diferenças salariais entre sexos, a situação mais desfavorável para as mulheres é recorrente em ambas as zonas, com uma percentagem muito superior de mulheres no escalão salarial mais baixo.

Outra diferença notável é a estabilidade do emprego, muito superior no Algarve, onde quase 3 em cada 4 empregados (73,7%) têm um contrato permanente, enquanto não se alcança 50% para a região andaluza. Este dado é coerente com a antiguidade média dos trabalhadores no estabelecimento hoteleiro, que chega a superar os 8 anos para a zona portuguesa e se reduz a 3,3 anos na Andaluzia. Por esta razão, a região espanhola apresenta maiores índices de rotação de pessoal, com os custos que esta situação implica (formação do novo pessoal, tempo de aprendizagem e perda da experiência dos empregados já formados que se despedem, etc.).

• **Satisfação laboral considerando o trabalho de forma global**

O nível médio de satisfação com o trabalho, considerado de forma global, situa-se em 3,39 pontos para o Algarve e

em 3,58 pontos para a Andaluzia (escala de Likert de cinco pontos, em que 5 representa total satisfação). O teste t de Student para a diferença de médias assinala uma significância de 0,000 o que leva a não aceitar a hipótese nula de igualdade de médias e portanto a considerar estatisticamente significativa a diferença. Portanto, isto significa que existe uma satisfação maior para os trabalhadores da comunidade andaluza, em comparação com a dos trabalhadores da zona algarvia.

• **Satisfação laboral considerando o trabalho por departamentos**

O Quadro IV apresenta os principais resultados relativamente à satisfação laboral por departamento.

**Quadro IV**  
**Satisfação laboral por departamento**

ANDALUZIA			ALGARVE		
Departamento	% trabalhadores	Satisfação média	Departamento	% trabalhadores	Satisfação média
Direcção	2,1%	4,51	Direcção	2,0%	3,56
Administração	3,0%	3,68	Administração	3,5%	3,50
Contabilidade	1,9%	3,74	Contabilidade	4,6%	3,29
Restaurante	21,4%	3,22	Restaurante	24,3%	3,52
Recepção	31,3%	3,42	Recepção	19,2%	3,49
Manutenção	4,4%	4,02	Manutenção	4,0%	3,67
Limpeza	20,8%	3,93	Limpeza	23,7%	3,14
Outros	15,1%	3,67	Outros	18,7%	3,24

Como se pode constatar no Quadro IV, os trabalhadores mais satisfeitos nas duas zonas geográficas objecto de estudo são os que estão ligados à própria direcção do hotel, com destaque para os trabalhadores da região andaluza.

Os trabalhadores menos satisfeitos, no caso da Andaluzia, são os que trabalham no restaurante (3,22), enquanto no caso do Algarve são os que trabalham na limpeza (3,14).

• **Grau de satisfação com os vários aspectos laborais**

A valorização média numa escala de Likert de 5 pontos (1 – totalmente insatisfeito, 5 – totalmente satisfeito) de 14 aspectos laborais permite distinguir diferenças significativas na percepção dos trabalhadores destes estabelecimentos hoteleiros (ver Quadro V, p. 25).

Todos os aspectos são mais valorizados pelos empregados da região espanhola, à excepção da satisfação com a própria actividade, com uma diferença mínima favorável aos

trabalhadores de estabelecimentos hoteleiros do Algarve (3,71 contra 3,72).

Coincidem em ambos os grupos de trabalhadores os elementos mais e menos valorizados. Assim, consideram como positiva a relação com os companheiros, a utilidade do trabalho, a relação com os supervisores e a actividade em si. Por outro lado, recebem uma baixa qualificação aspectos como a remuneração, as possibilidades de ascensão ou o prestígio da profissão (ver Quadro V). Em nossa opinião, tendo em vista estes resultados, a direcção de recursos humanos dos hotéis deveria prestar mais atenção à carreira profissional dos empregados mediante a programação de cursos de reciclagem ou especialização e a programação de oportunidades de promoção.

No entanto, tal como se indicou, a valorização é sempre superior no caso andaluz, e a significância bilateral do teste mostra que as diferenças são estatisticamente significativas em 9 dos 14 aspectos analisados. Novamente se manifesta o nível superior de satisfação dos trabalhadores dos estabelecimentos hoteleiros andaluzes, já testado em relação ao trabalho considerado de forma global.

**Quadro U**  
**Valorização de diversos aspectos laborais**

Variável	Resultado Andaluzia	Resultado Algarve	T - Student	Significância
Relação com os colegas	4,32	4,02	6,555	0,000**
Utilidade do trabalho	3,99	3,93	1,056	0,291
Relação com supervisores	3,94	3,76	3,144	0,002**
Actividade em si	3,71	3,72	-0,137	0,891
Autonomia	3,70	3,55	2,682	0,007**
Organização do hotel	3,69	3,34	5,793	0,000**
Desenvolvimento profissional	3,37	3,31	1,067	0,286
Condições materiais	3,70	3,22	8,685	0,000**
Assistência sanitária	3,68	3,21	7,445	0,000**
Reconhecimento recebido	3,42	3,12	4,564	0,000**
Formação recebida	3,08	2,97	1,631	0,103
Prestígio da profissão	3,05	2,91	2,265	0,024*
Possibilidades de ascensão	3,01	2,73	4,149	0,000**
Remuneração	2,27	2,23	0,624	0,533

\*\* Significativo a 1%, \* Significativo a 5%

Fonte: *Elaboração própria*

#### • Modelo «logit» de satisfação no trabalho

Como segunda técnica de análise apresenta-se um modelo de regressão logística para analisar a probabilidade de que um trabalhador se encontre satisfeito no trabalho em função das suas características sócio-laborais.

A variável objecto de estudo é a satisfação global no tra-

balho que inicialmente tinha 5 pontos na escala de Likert e se recodificou como uma variável dicotómica, com o valor 1 se está satisfeito (pontuação 4 e 5 da escala de Likert) e 0 se não está satisfeito com o seu trabalho (pontuação 1, 2 e 3). As variáveis predeterminadas são as seguintes: sexo (1 = homem); estado civil (1 = solteiro); idade; nível de formação, com 4 variáveis dicotómicas – secundário ou inferior, formação profissional ou secretariado, título universitário de grau médio e título universitário de grau superior, ou licenciatura (o valor de referência é o último); contrato (1 = contrato permanente); turno de trabalho, com 5 variáveis dicotómicas – manhã, tarde, noite, rotativo e manhã e tarde (a variável de referência é a última); salário líquido mensal; departamento, com 9 variáveis dicotómicas – direcção, administração, contabilidade, restaurante/cafeteria, recepção, manutenção, limpeza, cozinha e outros departamentos (a variável de referência é o departamento de cozinha).

No Quadro VI (ver p. 26) apresentam-se os resultados obtidos na estimação dos coeficientes de cada um dos modelos, assim como a sua significância estatística e as medidas de bondade do ajustamento.

O teste Ómnibus sobre os coeficientes (Qui – Quadrado) apresenta em ambos os modelos um valor de  $p < 0,01$ . Portanto, pode rejeitar-se a hipótese nula e concluir que a incorporação das variáveis melhora significativamente o ajustamento e a capacidade de previsão dos modelos. Por sua parte, as medidas -2 logaritmo da verosimilhança,  $R^2$  de Cox e Snell,  $R^2$  de Nagelkerke e  $R^2$  de McFadden mostram as estatísticas de bondade do ajustamento, embora sejam meramente orientadoras, uma vez que a variável dependente é categórica, podendo adoptar valores moderados ou baixos, ainda que o modelo estimado possa ser apropriado e útil (Pardo e Ruiz, 2002).

Analisando os resultados obtidos para cada modelo e centrando-nos no caso da Andaluzia, pode observar-se que existem vários coeficientes estatisticamente significativos. Assim, a probabilidade de se encontrar ou não satisfeito é influenciada pelo sexo, idade, formação académica, tipo de contrato, tipo de turno e salário.

De acordo com o nosso modelo, o coeficiente é positivo e significativo para o caso do sexo, supondo maior probabilidade de satisfação em caso de ser homem. O valor também

**Quadro VI**  
**Modelo «logit» binário sobre o total da amostra**

ZONA	REGIÃO DA ANDALUZIA		REGIÃO DO ALGARVE	
	Coefficiente	Significância	Coefficiente	Significância
Sexo	1,129	0,000***	-0,421	0,145
Estado civil	-0,135	0,410	0,134	0,632
Idade	-0,600	0,000***	-0,066	0,626
Secundário ou inferior	0,525	0,090*	0,437	0,357
Form. Prof./Secretariado	-0,033	0,920	0,470	0,366
Universitário Médio	-0,835	0,000***	0,921	0,147
Contrato	0,531	0,000***	0,566	0,048**
Turno Manhã	-0,808	0,001***	-0,202	0,547
Turno Tarde	-0,193	0,577	0,149	0,777
Turno Noite	0,756	0,074*	0,930	0,100
Turno Rotativo	-0,337	0,131	-0,076	0,811
Salário	0,529	0,000***	0,829	0,003***
Depart. Direção	-5,345	0,251	0,026	0,986
Depart. Administração	-7,111	0,186	-0,409	0,771
Depart. Contabilidade	-4,192	0,437	-0,453	0,744
Depart. Restaurante	-6,740	0,209	0,229	0,861
Depart. Recepção	-6,328	0,238	-0,008	0,995
Depart. Manutenção	-6,345	0,238	0,599	0,672
Depart. Limpeza	-5,218	0,331	-1,010	0,452
Depart. Outros	-5,555	0,301	-0,570	0,667
Constante	6,320	0,240	-1,565	0,305
<b>Medidas de bondade do ajustamento</b>				
ZONA	ANDALUZIA		ALGARVE	
-2Log Verossimilhança	1866,345		459,253	
Qui - Quadrado	366,926 (p = 0,000)		39,774 (p = 0,005)	
R <sup>2</sup> de Cox e Snell	0,201		0,104	
R <sup>2</sup> de Nagelkerke	0,270		0,139	

\*\*\* Significativo a 1%, \*\* Significativo a 5%, \* Significativo a 10%

Fonte: *Elaboração própria*

é positivo no salário (i.e., a maior remuneração corresponde maior probabilidade de se encontrar satisfeito laboralmente). O mesmo sucede com os contratos permanentes (coeficiente positivo e significativo).

No entanto, mais inesperados são os casos do nível de formação secundário ou inferior e o turno da noite. Ambas as variáveis dicotómicas apresentam no modelo coeficientes positivos, pelo que os trabalhadores que apresentam estas características têm uma maior probabilidade de satisfação. De facto, se se calcular, como se fará mais adiante, a satisfação média por nível de formação e por turno de trabalho, comprovar-se-á como, com efeito, que o valor é mais alto nestes grupos.

A explicação pode dever-se, no caso dos trabalhadores

com menor nível académico, às suas menores expectativas laborais, que os faz considerar satisfatório o trabalho que executam. Para o turno de noite, deveria investigar-se se foi voluntária a escolha deste por parte dos empregados, caso em que teriam tendência a indicar mais satisfação, visto que levam a cabo o seu trabalho dentro do horário que lhes é mais conveniente.

Por outro lado, são negativos e estatisticamente significativos os coeficientes estimados para as variáveis idade, título universitário de grau médio e turno da manhã. Portanto, a maior idade corresponde menor probabilidade de satisfação no trabalho, o que é coerente com a reduzida antiguidade que apresentam os empregados andaluzes e a sua juventude. As reduzidas oportunidades de promoção, o baixo salário e o escasso prestígio que se atribui à profissão, provocam o descontentamento nos trabalhadores de maior idade, e daí a elevada taxa de rotação e a baixa percentagem que defêem no total da amostra. Igualmente, trabalhadores com títulos universitários têm menor probabilidade de considerar o seu trabalho satisfatório, se não o encontrarem de acordo com a formação que receberam. Os empregados que trabalham só no turno da manhã têm, em comparação com outros turnos, um nível baixo de satisfação. Assim, comparando esta conclusão com o resultado anteriormente analisado relativo ao turno da noite, é possível afirmar que o trabalho é mais árduo no horário matutino (tarefas de limpeza, maior afluência de turistas, etc.).

Finalmente, pode indicar-se que existe uma série de variáveis, como o estado civil e o departamento onde se integra, que não apresentam uma influência estatisticamente significativa na probabilidade de satisfação para os empregados andaluzes.

Menos informação se pode extrair do modelo *logit* obtido para a zona do Algarve. Neste caso, só duas variáveis obtiveram coeficientes estimados estatisticamente significativos e, em ambos os casos, positivos. Assim, tanto o salário como o tipo de contrato influem na probabilidade de satisfação laboral do trabalhador (do mesmo modo que na Andaluzia), i.e., aumentando essa probabilidade de estar satisfeito se a retribuição é maior e o tipo de contrato é permanente. O resto das variáveis não apresenta significância



estatística, pelo que, pese a que ocasionalmente os seus coeficientes estimados tenham sinal distinto do modelo andaluz, não podemos interpretar cientificamente o seu significado.

### Conclusões

A competitividade entre destinos turísticos internacionais é um elemento-chave para o desenvolvimento das zonas geográficas. Portanto, o conhecimento de quais são os factores determinantes que podem possibilitar esta competitividade é imprescindível neste desenvolvimento. Neste trabalho realizou-se uma análise centrada na satisfação laboral do pessoal dos estabelecimentos hoteleiros localizados nas duas áreas geográficas de inegável peso turístico – as regiões de Andaluzia (Espanha) e Algarve (Portugal). Os principais resultados manifestam um nível aceitável de satisfação em ambas as áreas geográficas, embora sempre superior nos trabalhadores andaluzes, tanto no caso da consideração do trabalho de forma global como na análise específica dos aspectos que o formam.

Relativamente à influência das características sócio-laborais dos empregados no seu nível de satisfação, pôde comprovar-se como, no caso da região andaluza, a probabilidade de estar satisfeito aumenta para os homens, nos contratados permanentes, nos trabalhadores do turno da noite e nos níveis de formação inferiores, assim como nos salários mais altos; e diminui com a idade, nos empregados com turno da manhã e nos níveis de formação universitária. Para o caso português, apenas se detectou significância estatística no aumento de satisfação provocado por maiores salários e contrato permanente.

Deve salientar-se que os dois destinos turísticos analisados apresentam variações perceptíveis quanto à opinião dos empregados de estabelecimentos hoteleiros sobre a sua situação laboral. É favorável à Andaluzia a maior valorização de todos os aspectos do trabalho, assim como a juventude (mas com um elevado nível educativo) por parte de uma percentagem significativa dos seus trabalhadores. Por seu lado, a zona do Algarve destaca-se pela estabilidade de emprego que se manifesta numa percentagem maioritária de contratos perma-

nentes e com uma maior antiguidade média dos empregados, o que supõe menores níveis de rotação dos seus trabalhadores.

**Não é suficiente que o empregado se encontre satisfeito, mas sim que esteja comprometido com a organização (com as suas estratégias e objectivos), sabendo que os colaboradores são uma peça-chave de toda a engrenagem.**

Consideramos que os responsáveis das áreas de recursos humanos deveriam ter em conta estes resultados para, no caso da região andaluza, potenciar esta visão favorável dos empregados e incrementar o seu compromisso para com a organização, com o objectivo de reduzir os elevados níveis de rotação actuais, uma ameaça que provoca custos indesejáveis. Por outro lado, os estabelecimentos portugueses deverão tomar nota das debilidades que assinalam os seus empregados para tratar de desenvolver actividades encaminhadas para a melhoria das oportunidades profissionais e para o desenvolvimento de planos de carreira que permitam aumentar o seu nível de satisfação.

As conclusões deste trabalho podem ter implicações práticas de grande utilidade para a organização, especialmente em períodos de reestruturação de pessoal, processos de selecção e admissão de novos candidatos e na avaliação de desempenho. Além disso, o conhecimento das condições que têm uma influência significativa na satisfação laboral pode sugerir aos gestores orientações práticas que lhes permitam implementar estratégias dirigidas ao seu desenvolvimento, dada a repercussão positiva que este facto pode ter sobre o desempenho do pessoal, sobre a sua produtividade e sobre os níveis de rotatividade.

Para concluir, recordemos que o capital humano constitui uma das principais vantagens competitivas das organizações de serviços e, deste modo, deve ser necessariamente o centro de atenção dos dirigentes que buscam a qualidade e a excelência do serviço prestado pela sua organização. E que a gestão dos recursos humanos deve evoluir, sem dúvida, para novos modelos que envolvam os trabalhadores na filosofia e nos objectivos da empresa.

Já não é suficiente que o empregado se encontre satisfeito,

mas sim que esteja comprometido com a organização (com as suas estratégias e objectivos), sabendo que os colaboradores são uma peça-chave de toda a engrenagem. Se as empresas de serviços querem ser competitivas, dependem em grande medida dos seus trabalhadores, que são os que vão estar em contacto directo com o cliente. ■

## Notas

1. Classificação Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 1993. Em: <http://www.ine.es/clasifi/cnaeh.htm> (INE Espanha). Classificação Portuguesa de Actividades Económicas (CAE Ver. 3) 2008. Em: [http://metaweb.ine.pt/sine/UInterfaces/SineVers\\_Cat.aspx](http://metaweb.ine.pt/sine/UInterfaces/SineVers_Cat.aspx) (INE Portugal).

2. Estes dados provêm de uma investigação que contou com uma subvenção parcial da Consejería de Turismo, Comercio e Deporte do Governo Regional de Andaluzia (Espanha).

## Referências bibliográficas

ARNETT, D. B.; LAVERIE, D. A. e McLANE, C. (2002), «Using job satisfaction and pride as internal marketing tools». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 43, n.º 2, pp. 87-96.

BALL, R. M. (1988), **Seasonality in the UK. Labour Market**. Vermont, Avebury.

CHARLES, K. e MARSHALL, L. (1992), «Motivational preferences of Caribbean hotel workers: an explanatory study». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 4, n.º 3, pp. 25-29.

DWYER, L.; LIVAIC, Z. e MELLOR, R. (2003), «Competitiveness of Australia as a tourist destination». *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 10, n.º 1, pp. 60-78.

FRYE, W. D. (2001), «An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type». Tese de Doutoramento.

GO, M. F. e GOVERS, R. (2000), «Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness». *Tourism Management*, vol. 21, n.º 1, pp. 79-88.

GOMEZELJ, D. O. e MIHALIC, T. (2008), «Destination competitiveness: applying different models, the case of Slovenia». *Tourism Management*, 29, n.º 1, pp. 294-307.

JABULANI, N. (2001), «An examination of customer service employee's self-efficacy, job satisfaction, demographic factors, and customer perception of hotel service quality delivery in Jamaica». Tese de Doutoramento.

KOKKO, J. e GUERRIER, Y. (1994), «Over education, underemployment and job satisfaction: a study of Finnish hotel receptionists». *International Journal of Hospitality Management*, vol. 13, n.º 4, pp. 375-386.

LAM, T.; ZHANG, H. e BAUM, T. (2001), «An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong».

*Tourism Management*, n.º 22, pp. 157-165.

LEE-ROSS, D. (1995), «Attitudes and work motivation of subgroups of seasonal hotel workers». *The Service Industries Journal*, vol. 15, n.º 3, pp. 295-314.

LOCKE, E. A. (1976), **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. Ed. Rand McNally, Chicago.

NEWALL, J. E. (1992), «The challenge of competitiveness». *Business Quarterly*, n.º 56, pp. 94-100.

PARDO, A. e RUIZ, M. (2002), **SPSS 11: Guía para El Análisis de Datos**. Ed. McGraw-Hill, Madrid.

PAVESIC, D. V. e BRYMER, R. A. (1990), «Job satisfaction: what's happening to the young managers?». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, n.º 30, 4, pp. 90-96.

PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. McMillan Press, Londres.

RAHMAN, M. e SANZI, A. (1995), «A comparison of organizational structure, job stress and satisfaction in audit and management advisory systems (MAS) in CPA firms». *Journal of Management Issues*, vol. 7, n.º 3, pp. 290-305.

RITCHIE, J. R. B. e CROUCH, G. I. (2003), **The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective**. Cabi Publishing, Cambridge.

SANCHO, A. (1998), **Cualidades Requeridas para Ser un Profesional del Turismo**. Servicio de publicaciones de la OMT, Madrid.

SARKER, S. J.; CROSSMAN, A. e CHINMETEETITUCK, P. (2003), «The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand». *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, n.º 7/8, pp. 745-758.

SHINNAR, R. S. (1998), «The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment». Tese de Doutoramento.

SIMONS, T. e ENZ, C. A. (1995), «Motivating hotel employees: beyond the carrot and the stick». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, n.º 1, pp. 20-27.

SINGH, J. (1998), «Use of leadership practices by the managers and their impact on the job satisfaction of employees in the hotel industry». Tese de Doutoramento.

SIU, V.; TSANG, N. e WONG, S. (1997), «What motivates Hong Kong's hotel employees?». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, n.º 5, pp. 44-49.

SMITH, K.; GREGORY, S. R. e CANNON, D. (1996), «Becoming an employer of choice: assessing commitment in the hospitality workforce». *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 8, n.º 6, pp. 3-9.

SPINELLI, M. A. e GRAY, G. R. (1998), «Employee satisfaction: are there differences among departments in the same hotel?». *Compensation and Benefits Management*, vol. 14, n.º 4, pp. 12-16.

WONG, S.; SIU, V. e TSANG, N. (1999), «The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators». *Contemporary Hospitality Management*, vol. 11, n.º 5, pp. 230-244.