

TOURISM ON THE AZORES AND MADEIRA ISLANDS: ISSUES OF PERIPHERAL AND DEVELOPMENT REGIONS

Sandra Dias Faria
Maria Teresa Borges Tiago
Flávio Gomes Borges Tiago
João Pedro Couto
University of Azores Portugal

Abstract

In general all governments, be they local or national, have a policy for tourism, whether it represents an active involvement or a laissez-faire approach. This strategic approach reflects in different areas concerning the support for human resource development and practices in tourism. As result of this human resource strategy the determinants factors of how employees fit a particular job in a particular organization at a particular location will vary. Regardless the relevance of this topic, few research works have been carry out in this domain. Therefore, in this paper, we briefly address the nature of tourism as a sector within the economy and identify the determinants of the human resources strategy evolution in terms of the key themes in this paper. Since the role of human resources in enabling tourism businesses is critical, this work discusses the theoretical implications and applications for meeting workforce challenges of tourism organizations, associations and destinations, especially those in remotelocations.

Keywords: Human Resources, Tourism, Destiny, DMO

Resumo

De um modo geral, todos os governos, quer sejam eles locais, regionais ou nacionais, procuram definir políticas e estratégias para o turismo. Estas podem originar um envolvimento ativo ou uma postura laissez-faire. Esta abordagem estende-se a diferentes áreas e reflete-se no apoio do desenvolvimento dos recursos humanos e das práticas no âmbito turismo. Como resultado desta estratégia, tenderão a variar os fatores determinantes de retenção e desenvolvimento e consequentemente o modo como os funcionários se encaixam um trabalho específico, numa organização, numa localidade específica. Não obstante a relevância deste tópico, poucos trabalhos de investigação têm sido realizados neste domínio. Neste trabalho, aborda-se brevemente a natureza do turismo como um setor relevante da economia e identificam-se os determinantes da evolução de estratégia de recursos humanos. Como o papel dos recursos humanos em permitindo que as empresas de turismo é fundamental, este trabalho discute as implicações teóricas e aplicações práticas que as diferentes abordagens acarretam para se enfrentar os desafios da gestão de recursos humanos nas organizações de turismo e destinos, especialmente aqueles que se encontram em locais mais remotos.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, Turismo, Excelência, Destino

Introdução

Nos últimos anos, constatou-se uma relação intrínseca entre o sucesso da indústria de turismo e a gestão de recursos humanos (Liu & Wall, 2006). A evolução do paradigma do turismo conduziu à procura apenas de produtos turísticos, mas acima de tudo de experiências de turismo (Niininen, Buhalis, & March, 2007) e nestas os recursos humanos são um dos elementos críticos de sucesso (Wu, Morrison, Yang, Zhou, & Cong, 2014).

Muitos têm sido os trabalhos académicos que se debruçam sobre o modo como as organizações no geral gerem os seus recursos humanos no que respeita à formação, motivação e retenção (Nyberg, Moliterno, Hale, & Lepak, 2014). Porém, tal como o trabalho recente de Wu, et al. (2014) refere, é necessário procurar compreender como é que estes elementos podem ser valorizados em contextos distintos, em especial quando o turismo não se encontra numa fase de maturidade completa e é afetado pela sazonalidade da procura.

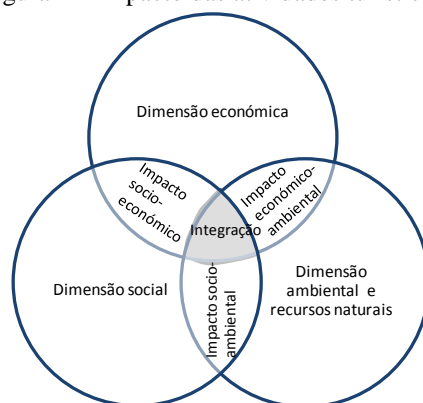
Para se compreender a importância dos recursos humanos na oferta turística de uma região periférica, como é o caso da Região Autónoma dos Açores, deve-se procurar identificar os modelos de outras regiões onde o turismo se encontra numa fase de maior maturidade. Porém, na maioria dos casos, os modelos que se encontram referenciados na literatura dizem respeito a regiões com contextos culturais muito diferentes, pelo que os resultados desta aplicação poderiam não refletir toda a complexidade do processo para a região em causa. Assim, sendo procurou-se aferir a existência de elementos comuns com a outra região autónoma portuguesa - a Madeira, pois esta tem uma matriz cultural e política mais próxima dos Açores e está numa fase de maior maturidade da sua oferta turística.

Este é um trabalho de investigação ainda em curso, pelo que este paper apresenta as primeiras referências encontradas e aponta alguns dos trilhos de investigação que deverão ser seguidos. Assim, este artigo foi estruturado do seguinte modo: a secção com maior predominância é a da revisão de literatura, onde se apresentam as principais correntes de investigação neste domínio; e, na última secção referem-se as principais considerações que surgem desta análise e enunciam-se os desenvolvimentos deste trabalho de investigação.

Revisão de Literatura

O turismo enquanto atividade tem ganho destaque nas agendas económicas e sociais dos governos, independentemente do nível governamental, bem como no domínio académico. Daí que o turismo é muitas vezes visto como motor do crescimento económico. E, este seu cariz pode ser reforçado a longo prazo através de investimento em infraestruturas e pelos impactos diretos e indiretos sobre as economias locais, quer pelo surgimento de atividades económicas conexas às principais, quer pelo aumento do emprego. A este respeito Cooper & Hall (2008) apresentaram um diagrama que procura congrega todos os impactos da atividade turística e que se apresenta de seguida:

Figura 1 – Impacto das atividades turísticas



Fonte: Adaptado de Cooper & Hall (2008)

De acordo com a UNWTO(2006), o desenvolvimento do turismo em destinos periféricos é considerado como um eixo importante para a redução da pobreza, permitindo que essas áreas consigam acompanhar os objetivos de desenvolvimento do novo milênio.

Hay and Morrison (2012), acrescentaram que o desenvolvimento do turismo em qualquer país é função da predisposição do governo para este tipo de atividade econômica, bem como dos impactos que esta atividade tem na sociedade, na cultura e na economia local.

Para compreender o papel dos governos locais no processo de desenvolvimento do turismo, C.-I. J. McLennan, Ritchie, Ruhanen, and Moyle (2014) analisaram três regiões em diferentes fases do ciclo de vida da indústria do turismo e identificaram quatro dimensões críticas para o desenvolvimento do turismo numa região: (i) tempo; (ii) estruturas; (iii) espaço; e, (iv) empresas prestadoras de serviços. Todas estas dimensões podem ser influenciadas pelas políticas públicas e condicionam a atividade na indústria. Na dimensão tempo estão inclusos todas as medidas referentes ao processo de formação de recursos humanos, alteração da mentalidade dos habitantes face à atividade e adequação da postura local(C.-I. McLennan, Ruhanen, Ritchie, & Pham, 2010). As estruturas compreendem todos os elementos integrantes da cadeia de valor a jusante e a montante da atividade hoteleira e que compõe a experiência global do turista(Cooper & Hall, 2008). Por espaço entende-se todas as evidências físicas que promovem o processamento do serviço turístico. Por último, temos as empresas prestadoras de serviços que podem estar no local de oferta turística, ou no local de origem dos turistas. Nestas organizações, maioritariamente prestadoras de serviços, um dos elementos críticos de sucesso são os recursos humanos(Fernández-Pérez, Prado-Prado, & Comesaña-Benavides, 2014).

Compreendem-se, pois, as referências à necessidade de se envolver a população local no desenvolvimento das políticas e da oferta turística(Seddighi & Theocharous, 2002). Porém, nem sempre se presta suficiente atenção aos meios e às capacidades da população local para responderem às oportunidades de turismo(Liu & Wall, 2006). Embora não haja muita literatura sobre os recursos humanos em turismo, a existente raramente está ligada a uma abordagem mais ampla de desenvolvimento do destino turístico.

Para se compreender melhor a importância destes elementos convém, em primeiro lugar, analisar os elementos constituintes do destino turístico e da cadeia de valor, através de uma revisão bibliográfica integrativa. Um procedimento desta natureza é particularmente útil quando se procura integrar os resultados de estudos distintos sobre questões mais emergentes e permite identificar os desafios para o desenvolvimento de estudos futuros.

Em 2006, Liu & Wall apresentaram evidências de que o planeamento do turismo deve considerar não só os visitantes, mas também os residentes. Estes autores sugerem que estes últimos devem ser considerados a dois níveis: (i) enquanto prestadores de serviços turísticos; (ii) enquanto indivíduos que terão de partilhar com terceiros os recursos do seu local de residência. Será neste primeiro ponto que iremos focalizar a nossa análise.

Vários são os trabalhos no domínio da psicologia organizacional que procuram compreender o que atrai os empregados, o que os faz querer sair ou ficar num emprego específico. Uma das referências principais neste domínio é o trabalho de Schneider (1987) que sugere a existência de um modelo atração-seleção-atrito (ASA), onde se procura explicar o comportamento dos empregados com base na sua personalidade e no ambiente de trabalho.

Para compreender o grau em que as pessoas se encaixam num emprego, grupo de trabalho e organização está relacionado com a capacidade de se atrair, selecionar e reter os trabalhadores conduziu a inúmeros estudos que analisam a variedade de fatores, que podem ser vistos como influenciadores e fazem parte do ambiente da pessoa(Solnet, Ford, Robinson, Ritchie, & Olsen, 2014).

No trabalho de Fernández-Pérez et al. (2014) são apresentadas seis dimensões que devem ser trabalhadas no âmbito da gestão de recursos humanos, de modo a tornar os

recursos humanos uma vantagem competitiva sustentável para uma organização: (i) envolvimento; (ii) seleção e recrutamento; (iii) formação; (iv) comunicação; (v) definição da função; e, (vi) remuneração e recompensa. Os autores referem que os recursos humanos podem ser o “segredo” mais difícil de imitar num negócio. Em especial, quando a organização consegue ter uma gestão que valoriza o alto envolvimento dos recursos humanos.

Como resultado da revisão de literatura efetuada e procurando integrar a dimensão governamental com as práticas de recursos humanos, chegamos à matriz que seguidamente se apresenta.

Tabela 2 – Estratégias governamentais e práticas de RH

Intenções empresariais	Formação de RH	Estratégia concertada	Especialização empresarial
	Retenção de RH	Enfoque especialização	Enfoque empresarial
		Focus	Laizer-faire
	Estratégia governamental		

Considerações Finais

Os estudos de recursos humanos no turismo, também referenciados como avaliações do impacto do emprego no turismo, são geralmente um reflexo das manifestações do turismo como um fator motriz ou estímulo do crescimento económico.

Porém, os recursos humanos afetos à atividade turística têm de ser analisados de forma mais ampla, por serem um dos fatores críticos de sucesso desta atividade de prestação de serviços (Fernández-Pérez et al., 2014).

Neste artigo, discutimos que o recrutamento, gestão e especialmente a formação e desenvolvimento de recursos humanos são preocupações vitais para o contínuo sucesso das operações da indústria do turismo, bem como para o contínuo desenvolvimento económico e social das regiões.

Assim, as empresas turísticas que procuram atrair, recrutar e reter funcionários qualificados em locais de turismo, especialmente em destinos remotos, devem procurar entendimento claro sobre os fatores de atração e retenção de capital humano qualificado. Neste processo, um dos fatores a considerar é a própria estratégia governamental local.

Neste domínio, é clara a necessidade de pesquisa adicional, tendo por base o modelo proposto. Uma vez que este pode fornecer considerações práticas sobre intervenções potenciais ou medidas que quando implementadas podem alterar o posicionamento da oferta turística de uma região.

Até porque, tal como referenciado anteriormente, algumas intervenções podem ser desenvolvidas pelas empresas de turismo per si ou enquanto associação de organizações num destino. Outras, porém, requerem intervenções que exigem uma coordenação entre a intenção empresarial e a ação governamental.

Acknowledgement:

Funding for this work is granted by FCT – CEEAplA, Research Center for Applied Economics.

Referências:

- Cooper, C., & Hall, C. M. (2008). *Contemporary tourism: an international approach*: Routledge.
- Fernández-Pérez, R., Prado-Prado, J. C., & Comesaña-Benavides, J. A. (2014). *Try to imitate this!* Paper presented at the INBAM 2014, Barcelona.

- Hay, B., & Morrison, A. (2012). Political Intervention in a National Tourism Event: The Politics of Homecoming Scotland.
- Liu, A., & Wall, G. (2006). Planning tourism employment: a developing country perspective. *Tourism management*, 27(1), 159-170.
- McLennan, C.-l., Ruhanen, L., Ritchie, B., & Pham, T. (2010). Dynamics of destination development: Investigating the application of transformation theory. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1096348010390816.
- McLennan, C.-l. J., Ritchie, B. W., Ruhanen, L. M., & Moyle, B. D. (2014). An institutional assessment of three local government-level tourism destinations at different stages of the transformation process. *Tourism Management*, 41, 107-118.
- Niininen, O., Buhalis, D., & March, R. (2007). Customer empowerment in tourism through consumer centric marketing (CCM). *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(3), 265-281.
- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital a review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.
- Seddighi, H. R., & Theocharous, A. L. (2002). A model of tourism destination choice: a theoretical and empirical analysis. *Tourism management*, 23(5), 475-487.
- Solnet, D. J., Ford, R. C., Robinson, R. N., Ritchie, B. W., & Olsen, M. (2014). Modeling locational factors for tourism employment. *Annals of Tourism Research*, 45, 30-45.
- UNWTO. (2006). Poverty alleviation through tourism: A compilation of good practices. Madrid.
- Wu, B., Morrison, A. M., Yang, J. K., Zhou, J. L., & Cong, L. L. (2014). Cracks in the ivory tower? A survey-based analysis of undergraduate tourism education and educators in China. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 14, 26-38.