

# **MANAGEMENT THE TOURISM SEASONALITY THROUGH THE HUMAN RESOURCES: A CONCEPTUAL BOARDING**

## **A GESTÃO DA SAZONALIDADE DO TURISMO ATRAVÉS DOS RECURSOS HUMANOS: UMA ABORDAGEM CONCEPTUAL**

**Emanuelle Pimentel** – docente da ESEIG  
**Manuel Salvador Araújo** - docente da ESEIG

### **RESUMO**

A sazonalidade do turismo é a flutuação do nível de actividade durante o ano. O emprego foi uma das principais consequências da sazonalidade no Algarve. A qualidade dos serviços prestados nem sempre é o suficiente para satisfazer as expectativas dos hóspedes. A fidelização do cliente pode ser uma das chaves para a gestão da sazonalidade. Este trabalho baseia-se na revisão da documentação sobre a problemática do emprego e da sazonalidade, sendo um trabalho conceptual. O objectivo deste artigo é demonstrar a necessidade de reavaliação da gestão dos Recursos Humanos nos empreendimentos turísticos de forma a desenvolver bases estratégicas de incentivo a prestação de serviços com qualidade. A aplicação desta teoria é possível e poderá fazer parte de novos estudos de teor prático.

### **ABSTRACT**

The tourism seasonality is the fluctuation of the activity level during the year. The job was one of the main consequences of the seasonality in Algarve. The quality of services nor always is the sufficient to satisfy the expectations of the guests. The customer loyalty can be one of the keys for the seasonality management. This work is based on the revision of the documentation on problematic of the job and the seasonality, being a conceptual work. The objective of this article is to demonstrate the necessity of reevaluation of the management of the Human Resources in the tourist enterprises to develop strategically bases of incentive the rendering of quality services, in order to minimize the seasonality throughout the year. The application of this thesis in the practical enterprises activities is possible and could be part of new studies.

### **Palavras-chave:**

gestão, qualidade, recursos humanos, sazonalidade e turismo.

### **Key-words:**

management, quality, human resources, seasonality and tourism.

## 1. INTRODUÇÃO

A sazonalidade é uma característica do turismo, reconhecida junto aos empreendimentos turísticos pelos factores positivos e negativos. A sazonalidade influencia dramaticamente as questões do emprego, devido a necessidade de gestão dos empregos sazonais. Para o gestor de Recursos Humanos (RH) o ambiente gerado pela sazonalidade exige demasiado tempo e requer recursos extraordinários para fazer o planeamento de necessidades de RH, o recrutamento, a selecção, a admissão, o acolhimento e integração, a formação e posterior desvinculação do colaborador.

Portugal é um país sazonal na actividade do turismo (Pimentel, 2008). A região do Algarve, em especial nos empreendimentos turísticos, possui uma taxa média de ocupação na época baixa de 21,6% e na época alta de 70,5%, o que caracteriza a dependência económica destas empresas pelo turismo de sol e praia. Nesta região, e em outras regiões de Portugal, a época alta gira em torno dos meses de Junho a Setembro. Este curto período cria desafios para o gestor de RH, pois na época baixa há que gerir a baixa ocupação, através da utilização dos colaboradores em outras funções ou demissões a fim de gerir os gastos e obter lucro na actividade durante estes meses.

As questões do emprego, quando relacionados com a sazonalidade do turismo, são responsáveis por afectar não somente o empregado e o empregador, mas toda a sociedade local, necessitando de medidas correctivas por parte das autoridades públicas locais, regionais e nacionais. Este artigo pretende, desta forma: 1) reavaliar a necessidade de uma gestão eficaz dos RH como estratégia de gestão da sazonalidade; e 2) relacionar o *turnover*<sub>2</sub> com a qualidade do serviço prestado.

## 2. A SAZONALIDADE DO TURISMO E ESTUDO EMPÍRICO

A sazonalidade não é um fenómeno único do sector do turismo, este acontece em qualquer sector, tanto industrial como agrícola. Segundo definição para o sector do turismo, Butler (2001) determina que a sazonalidade é o

balanço temporal do fenómeno do turismo. Cada destino turístico apresenta características que são peculiares, desta forma, a causa da sazonalidade pode originar-se por diferentes razões.

As causas da sazonalidade podem ser divididas em: 1) naturais; 2) sociais; e 3) institucionais. Estas causas ainda podem ser classificadas em factores *push* e *pull* (Lundtorp, Rassing & Wanhill, 1999) onde os factores *push* – institucional, calendário, inércia e tradição, pressão social, acesso e clima – influenciam na tomada da decisão pelo visitante no seu local de residência, enquanto os factores *pull* – clima do destino, época de desporto e eventos – influenciam na escolha do destino.

Estes factores não são independentes um do outro, podendo ocorrer simultaneamente, mas esta separação auxilia no conhecimento do local de geração do factor, possibilitando o desenvolvimento de estratégias eficazes. No entanto, o motivo pelo qual a sazonalidade acontece depende das características do destino turístico, assim como os impactos provocados por este fenómeno que podem variar conforme a localização do destino, reflectindo nas condições físicas e na natureza das atracções. Estes impactos podem ser positivos e/ou negativos e estão relacionados com os factores económicos, ambientais, socioculturais, mercado de emprego e de recursos humanos.

Para atenuar os impactos negativos da sazonalidade do turismo, as empresas adoptam estratégias de segmentação dos mercados, para atrair o consumidor apto para cada época do ano; criação e desenvolvimento de evento; estratégia de flexibilização de preços; criação de roteiros turísticos; e a estratégia de encerrar as empresas turísticas durante a época baixa, segundo Parrilla e colaboradores (2007). Neste artigo, a gestão da sazonalidade do turismo tem como base a estratégia de gestão dos RH.

A gestão da sazonalidade do turismo foi analisada num estudo realizado junto a oferta turística da região do Algarve, Portugal (Pimentel, 2008). Esta pesquisa teve como objectivo avaliar as estratégias desenvolvidas por cada tipo de oferta turística e envolveu questões relacionadas com a causa da sazonalidade, consequências, taxas de ocupação/venda mensal e emprego. Este último item foi considerado por ser uma das consequências

1 Dados de 2007 referenciados pelo Turismo de Portugal, I.P.

2 Nome utilizado na língua inglesa e também na literatura portuguesa para designar as contratações e despedimentos que acontecem com frequência acentuada.

da sazonalidade do turismo. O emprego foi o tema de várias investigações realizadas por investigadores como Lundtorp e colaboradores (1999) e Butler (2001). Nesta, o emprego foi avaliado individualmente para cada oferta turística verificando-se o *turnover*, a idade, a formação dos funcionários e a colocação deste factor como principal consequência da sazonalidade.

A região do Algarve foi a região escolhida deste estudo por ser uma das regiões mais visitadas de Portugal, atraindo milhões de turistas por ano que são impulsionados, principalmente, pelo turismo de 'sol e praia'. No ano de 2004, a região do Algarve recebeu cerca de 5,5 milhões de turistas, o que representou 39% do total de turistas em Portugal (AHETA, 2004).

A sazonalidade, na região do Algarve, foi mensurada através do método do Coeficiente de Gini (*G*), utilizando dados estatísticos do número de dormidas dos anos de 1996 e 2006. O resultado do método foi de 0,271162 em 1996 e no ano de 2006 o *G* foi de 0,290967, o que representa um pequeno aumento da sazonalidade entre estes dez anos, pois quanto mais próximo de 1 (um) for o resultado do cálculo de *G*, mais sazonal é o destino.

A pesquisa mencionada teve como amostra 116 empresas, classificadas entre os sete produtos característicos do turismo. No entanto, para este artigo, somente os resultados alcançados para o sector do alojamento foram considerados. Esta pesquisa adoptou o questionário estruturado com perguntas fechadas, de múltipla escolha e abertas, como instrumento de recolha de dados. O correio electrónico foi o método escolhido para o envio dos questionários, foram enviados no dia 19 de Março de 2007 a todas as 116 empresas componentes da amostra da investigação. Desta amostra, 33,62% (39 empresas) responderam o inquérito.

A amostra do produto característico do turismo 'alojamento' foi composta por 50 empreendimentos hoteleiros, dos quais 20 responderam o inquérito desta investigação. O processo de tratamento dos dados foi realizado com apoio do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS versão 11.5). Estes empreendimentos funcionam durante todo o ano, com excepção do Aldeamento Turístico de 3\* que funciona entre Março a Novembro. Mesmo diante da

taxa de ocupação média nos meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro ser abaixo dos 35%, conforme informação dos inquiridos, a maioria dos alojamentos não deixa de funcionar e procura atrair, principalmente, o turista de desporto e o turista sénior na época baixa e intermédia do turismo.

A taxa de sazonalidade foi calculada por tipo de alojamento. O Hotel Apartamento foi o mais sazonal com 45% das vendas na época alta, Aldeamentos Turísticos com 40%, Apartamentos Turísticos com 38% e Hotéis com 36%. As tabelas a seguir demonstram o fluxo das contratações e despedimentos de funcionários nos empreendimentos turísticos.

	Não varia	Março	Abril	Maió	Junho	Julho
Alojamento	2	2	8	4	3	1

Tabela I – *Turnover* dos empreendimentos turísticos – mês em que aumenta o número de funcionários

	Não varia	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Alojamento	2	3	7	7	1

Tabela II – *Turnover* dos empreendimentos turísticos – mês em que diminui o número de funcionários

Para cada tipo de empreendimento turístico foi possível verificar a quantidade de funcionários contratados, os meses da contratação, a quantidade de funcionários demitidos e os meses destas demissões, conforme Gráfico 1 e 2.

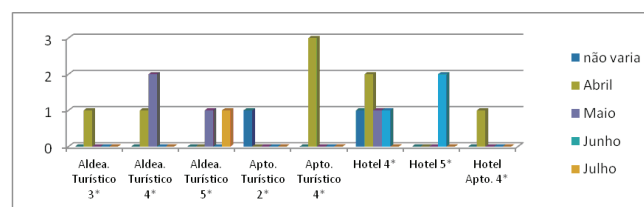


Gráfico 1 - Mês e quantidade das contratações

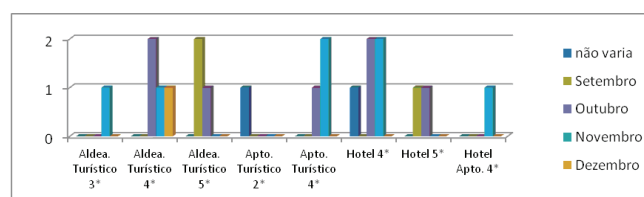


Gráfico 2 - Mês e quantidade das demissões

Nesta investigação, verificou-se a faixa etária dos funcionários para cada tipo de empreendimento turístico. Verificou-se que no caso dos Hotéis 4\*, 64% dos funcionários têm entre 26 a 40 anos, enquanto no Aldeamento Turístico 3\*, 70% dos funcionários têm entre 41 a 55 anos.

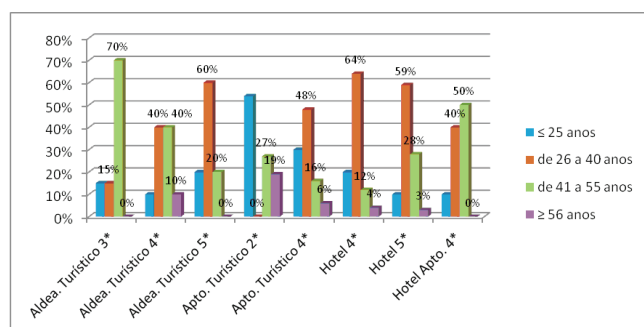


Gráfico 3 - Faixa etária por tipo de alojamento

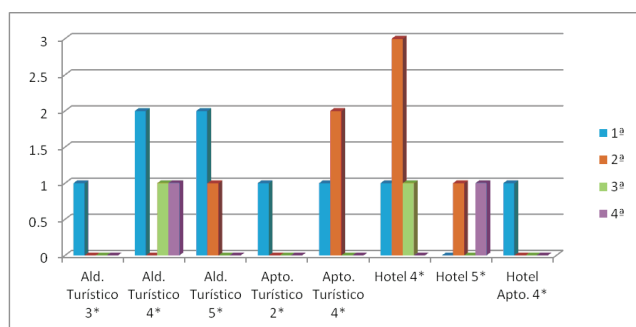


Gráfico 4 - O impacto do emprego nos empreendimentos turísticos

A faixa etária foi analisada juntamente com o nível de instrução dos funcionários de cada empresa. Para tanto, foi questionado sobre a percentagem de funcionários nos níveis: apenas alfabetizado, nível de ensino básico, ensino complementar e ensino superior. O nível de ensino complementar corresponde à maioria dos funcionários dos empreendimentos turísticos. Sendo assim, ao associar a informação da faixa etária com o nível de instrução, pode-se dizer que os funcionários dos alojamentos possuem, na maioria, perfil com idade inferior a 40 anos e ensino complementar.

Relacionado com as consequências da sazonalidade do turismo, foi solicitado a cada empresário que ordenasse do principal impacto ao quarto impacto menos influente.

Para os gestores dos empreendimentos turísticos, o emprego é o segundo maior impacto da sazonalidade do turismo no destino Algarve. O emprego, no Algarve, é consequência da contratação temporária e do aumento do desemprego na época baixa, assim como da falta de mão-de-obra especializada devido o emprego ser sazonal. O Gráfico 4 demonstra os resultados verificados por cada tipo de alojamento, sendo a coluna azul a representação do número de empreendimentos que considera o emprego o principal impacto da sazonalidade do turismo.

Os resultados apresentados são relevantes para a área em estudo, pois esta pesquisa conseguiu relacionar o índice da taxa de sazonalidade com os indicadores do emprego. No entanto, a amostra para algumas tipologias de empreendimento turístico foi pouco expressiva. Desta forma, os Aldeamentos Turísticos de 4\* e 5\*, o Apartamento Turístico de 4\* e os Hotéis de 4\*, representados em maior quantidade, possibilitaram uma análise mais concreta destes resultados.

Relacionado com a idade dos trabalhadores, verifica-se que estes empreendimentos turísticos possuem 50%, aproximadamente, dos trabalhadores com idade entre 26 a 40 anos, o que pode indicar, juntamente com o Gráfico 1 e 2, o alto índice de *turnover*.

No caso dos Aldeamentos Turístico de 4\* e 5\*, os gestores responderam que o emprego é a principal consequência da sazonalidade e este resultado vem ao encontro do índice da taxa de sazonalidade verificado: segundo maior dentre as tipologias analisadas. Com base nestes resultados, verifica-se que as questões do emprego e da sazonalidade podem ser analisados em conjunto. Estas duas variáveis poderão ser aplicadas em pesquisas que tenham como amostra os empreendimentos turísticos de uma única tipologia a fim de obter melhores resultados para análises mais ajustadas com a realidade do destino.

A sazonalidade do turismo e o emprego são variáveis que podem ser relacionadas entre si para o estudo da gestão da sazonalidade. A seguir, apresenta-se as secções desenvolvidas com base em estudos bibliográficos publicados em artigos científicos na área da hotelaria.

### 3. A QUALIDADE DO SERVIÇO NOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS

Os serviços são caracterizados por sua intangibilidade, são consumidos no local, são perecíveis e impossíveis de armazenar (Cooper, Fletcher, Wanhill, Gilbert & Shepherd, 2001). A qualidade do serviço pode estar no atendimento, na segurança e na empatia do cliente com este serviço. A qualidade do serviço é um aspecto difícil de clarificar, mas que deve ser analisado pela perspectiva do cliente (Redman & Mathews, 1998). Diante de um mesmo segmento de mercado é possível encontrar diferentes conceitos para a qualidade do serviço 'alojamento'. A percepção da qualidade de um serviço prestado por um empreendimento turístico pode variar de um cliente para o outro.

A qualidade do serviço alojamento pode ser colocada em causa por um único descuido ou situação casual e estas podem ser diferentes consoante a dimensão do empreendimento turístico, pois nos hotéis económicos a qualidade é relacionada com o atendimento e nos hotéis de luxo é relacionada com o *standard*. (Ogaard, 2006)

A qualidade pode ser definida como a lacuna existente entre a expectativa e a percepção do cliente sobre um serviço ou produto. Este é um paradigma que foi questionado por Briggs e colaboradores (2007) e comprovou não ser verdade, pois a qualidade do serviço pode ser referenciada aos aspectos tangíveis do hotel enquanto a expectativa representa os sentimentos do cliente de como será a sua experiência. No entanto, os dois indicadores podem influenciar na decisão do cliente em retornar ao hotel. Segundo Redman e Mathews (1998), um dos mais importantes contributos para as vantagens competitivas de uma empresa deriva da estratégia de qualidade organizacional, pois a qualidade tornou-se no 'modo de vida' das empresas. Redes hoteleiras, como a *Four Seasons*, têm o 'serviço de qualidade' como chave de sucesso.

A qualidade do serviço dificilmente está associada a um único aspecto e sim a um conjunto deles e pode representar diferenças entre a perspectiva do ponto de vista do gestor hoteleiro e do cliente sobre a prestação de serviços de qualidade. A pesquisa de Briggs e colaboradores (2007) demonstrou que satisfazer as expectativas do cliente

pode não ser suficiente neste ambiente competitivo. Os gestores hoteleiros precisam melhorar a percepção sobre os serviços de qualidade através de pesquisas com os clientes. Eles indicaram 'prestar serviços *standards*' como forma de apresentar um serviço de qualidade e para os hóspedes a 'cordialidade e atendimento dos funcionários' é o principal aspecto para determinar se um serviço é ou não de qualidade. Estas diferenças de percepções são ainda maiores nos hotéis de luxo.

Os hóspedes ficam satisfeitos quando os hotéis possuem funcionários atenciosos e prestativos (Briggs, Sutherland & Drummond, 2007). No caso dos serviços 'pobres', o resultado das insatisfações foram decorrentes de serviços indiferentes, informações erradas e funcionários incompetentes. Segundo estes pesquisadores, a principal diferença entre um serviço de qualidade e um 'pobre' é a forma como o hotel trata os problemas dos hóspedes e presença de pessoal prestativo. Do ponto de vista dos gestores, esta é uma questão difícil de lidar, pois contratar profissionais para trabalhar muitas horas por dia por rendimentos baixos, é um desafio, principalmente para as funções de empregada de andar e pessoal da cozinha, que são particularmente difíceis de contratar e de reter na empresa. Para os hotéis de pequeno e médio porte os principais desafios estão nos RH, nomeadamente: na avaliação adequada da sua necessidade em termos de planeamento, o seu recrutamento, a selecção, a admissão, o acolhimento e integração, a sua formação, o seu desenvolvimento e eventual desvinculação. A principal diferença entre serviço 'pobre' e serviço 'excelente' está nos colaboradores e na forma como tratam os problemas dos clientes.

### 4. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS E OS RECURSOS HUMANOS

O turismo e a hotelaria são actividades económicas de importante impacto no Produto Interno Bruto (PIB) de muitos destinos, o que, em muitos casos, são os principais geradores de emprego e ocupam o lugar de muitas actividades económicas que vieram a declinar com o passar dos anos (Cooper *et al.* 2001). Para muitos subsectores do turismo e da hotelaria, a imagem negativa dos empregados é a principal barreira nas contratações e

na formação para manter a qualidade dos serviços, pois muitas pessoas vêem no trabalho da empregada de andar, um emprego de baixo nível, ideal para pessoas com poucas habilidades e formação (Baum, Amoah & Spivack, 1997). Esta imagem negativa é o resultado de factores históricos e contemporâneos, como a origem da hotelaria proveniente de serviços domésticos, associação com o trabalho serviçal, trabalho de baixa remuneração e a baixa oportunidade de conseguir um trabalho com contracto anual, visto ser uma actividade sazonal. No entanto, a indústria da hotelaria oferece serviços nos quais o recurso humano é fundamental para a sua existência.

No caso do alojamento, principal produto dos empreendimentos turísticos, o RH é fundamental. As possibilidades de produtos a oferecer ao hóspede exige uma equipa de colaboradores aptos para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Segundo Ogaard (2006), o comportamento da equipa será vital para um serviço de qualidade, para a satisfação do cliente e a sua fidelização. Para Baum e colaboradores (1997) há dois aspectos que são importantes no estudo do impacto dos RH na actividade da hotelaria: a qualidade do serviço, que é essencial para o sucesso e a educação básica - formação que amplia a oferta de produtos e serviços com qualidade. Para aumentar a qualidade dos serviços e melhorar a performance da empresa no mercado hoteleiro, segundo Baum e colaboradores (1997), será necessário desenvolver formas de incentivos aos colaboradores, como por exemplo, a participação nos lucros.

O hóspede é a principal razão dos empreendimentos turísticos. O foco está no cliente e há uma crescente preocupação em prestar um serviço de qualidade. Assim, os produtos e serviços estão cada vez mais personalizados, com o objectivo de atingir um determinado segmento de mercado, exigindo dos colaboradores mais formação para ir ao encontro das expectativas deste cliente (Kotler, Bowen, & Makens, 2006). A qualidade do serviço entregue ao cliente não é consequência de um programa de formação isolado, mas sim de uma reorganização cultural *top down* e de um processo complexo com impacto em todas as áreas da empresa (Ogaard, 2006).

Segundo Baum e colaboradores (1997), a gestão dos RH

é uma importante estratégia para manter a qualidade dos serviços da empresa e manter o posicionamento no mercado. Para estes autores, a indústria da hotelaria é beneficiada quando há integração dos RH com o mercado de trabalho e as políticas educacionais.

Para Redman e Mathews (1998), os colaboradores preocupam-se com a qualidade do seu trabalho e desejam continuar a agir desta forma e melhorar sempre que possível, mas esperam que o empregador reconheça este esforço e implemente programas de formação e forneça ferramentas adequadas para o 'servir com qualidade'. Esta ideia de equidade é bem expressa pela Teoria da Equidade de Adams (1963), sendo bem representada em termos de motivação dos colaboradores. Com efeito, os trabalhadores esforçar-se-ão (mais ou menos) mediante o balanço que fazem da equação entre 'o que entendem ser a sua dívida à empresa' com aquilo que 'julgam ser o que dela recebem'. Deste pesar de percepções resulta um saldo positivo ou negativo, que interfere obrigatoriamente com a sua satisfação laboral e com o seu sentimento de justiça equitativa, que pode ser muito cara na dinâmica relacional entre colaboradores e entre equipas de trabalhadores. As empresas de excelência estão a reconhecer que atitudes positivas dos empregados intensificam a lealdade dos clientes, e por isso, contratam os melhores profissionais para desenvolverem uma carreira de longo prazo na empresa (Kotler & Keller, 2006).

O departamento de RH em hotelaria actua de forma reactiva e não proactiva, segundo Baum e colaboradores (1997), pois deixam de lado os critérios do plano de recrutamento, educação e formação esquecendo que estes actuam como suporte às mudanças das necessidades e desejos dos clientes. As contratações acontecem logo nos primeiros meses da época alta, o que ocasiona a falta de tempo para formação dos funcionários.

A redução da possibilidade de um empregado crescer num hotel é dificultada pela sazonalidade e pode ser consequência da tecnologia utilizada para substituição de mão-de-obra, da centralização de várias funções numa única pessoa e da entrega de produtos e serviços *standards* (Briggs *et al.*, 2007).

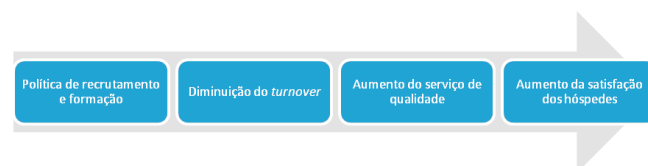
Os argumentos mencionados de que os RH possuem

um importante papel na entrega de serviços de qualidade aos clientes são utilizados por diversos autores, além dos citados até o momento. Haynes e Fryer (2000) foram ao encontro desta premissa e desenvolveram um estudo de caso direccionado à hotelaria. Neste estudo, estes autores conseguiram demonstrar que estas duas variáveis estão relacionadas. A pesquisa foi realizada num hotel de 5\* da Nova Zelândia, dois anos após a implementação de políticas de RH envolvendo: plano de desenvolvimento de carreira e formação, comunicação, política de *empowerment*<sup>3</sup> e avaliação da performance dos colaboradores. Estas políticas foram desenvolvidas com a finalidade de alcançar o objectivo da empresa: prestar serviço de qualidade. A pesquisa constatou que, após dois anos do início deste projecto, este hotel conseguiu aumentar a satisfação dos seus clientes, passou a ter melhores resultados de RevPAR<sub>4</sub>, comparado com seus concorrentes, e uma redução significativa do *turnover*.

O *turnover*, característica dos empreendimentos turísticos sazonais, foi comentado por Redman e Mathews (1998) como sendo uma perda de funcionários com habilidades que podem ser absorvidos pela concorrência e assim diminuir a eficiência da empresa e a qualidade dos serviços. Segundo estes autores, um problema particular das empresas com alto índice de *turnover* é a incapacidade de manutenção dos *standards* dos cuidados com os clientes. Este facto pode causar o 'ciclo da falência', pois com um alto *turnover* a produtividade diminui, o serviço piora, os clientes ficam insatisfeitos, os colaboradores ficam mais descontentes e novas demissões surgem (Schlesinger & Heskett, 1991).

O 'ciclo da falência' também foi comentado por Sellers (1990), pois a fidelização dos clientes alimenta a permanência dos colaboradores e resulta na melhoria da qualidade. Rust, Steward, Miller e Pielack (1996) afirmam que colaboradores satisfeitos geram clientes satisfeitos. Para Redman e Mathews (1998), o alto índice de *turnover*

é negativo para os negócios da empresa e pode explicar o facto pelo qual os gestores contendem em implementar políticas de formação junto aos colaboradores. Esta situação pode por em risco a prestação de serviços de qualidade, a satisfação dos clientes e consequentemente a satisfação dos funcionários. O 'ciclo da falência' pode ser melhor compreendido pelo Esquema 1.



Esquema 1 – Ciclo da falência

A relação directa entre estas variáveis também foi verificada por Chi e Gursoy (2009): o aumento da satisfação do cliente aumenta a performance financeira do hotel e, o aumento da satisfação do cliente aumenta a satisfação do funcionário. As pesquisas realizadas apontam para a vertente da importância dos RH na prestação de serviços de qualidade. No entanto, a principal questão deste artigo é: a prestação de serviços de qualidade, a qual é dependente da gestão dos RH, poderá influenciar na sazonalidade do turismo nos empreendimentos turísticos?

## 5. A GESTÃO DA SAZONALIDADE DO TURISMO ATRAVÉS DOS RECURSOS HUMANOS

A sazonalidade, para a indústria, é um desafio e geralmente um problema que afecta muitas empresas (Andriotis, 2005). No turismo, o emprego sazonal é comum e é definido como sendo um emprego remunerado não permanente que finaliza assim que a época alta acaba, segundo Jolliffe e Farnsworth (2003).

Na pesquisa realizada por Jolliffe e Farnsworth (2003) sobre o turismo do Canadá, os resultados demonstraram que 42% dos empregos na área do turismo são efectivos e 23% são empregos sazonais caracterizados pela mão-de-obra jovem. Este último dado pode ser comparado com o resultado da pesquisa com os empreendimentos turísticos do Algarve, onde 64% possuem empregados entre 26 e 40 anos. A contratação de funcionários para suprir as necessidades dos empreendimentos sazonais, ou

3 Palavra do idioma inglês utilizado para designar a característica de um empregado com capacidades para tomar decisões em casos de situações adversas, principalmente com os clientes.

4 O termo RevPAR é utilizado para designar *revenue per available room*, nome da fórmula matemática utilizada para verificar o desempenho do hotel diante da sua taxa de ocupação e valor da diária média.

seja, contratar para a época alta, caracteriza o *turnover* desta actividade e pode ser prejudicial para a eficácia de muitas empresas. Segundo Baum e colaboradores (1997), o *turnover* de empregados na área da hotelaria pode ser muito alto, especialmente em mercados competitivos, tornando-se numa barreira para a contínua oferta de serviços e produtos de qualidade. Não somente em mercados competitivos, mas principalmente em destinos turísticos sazonais, como os destinos de sol e praia ou *resorts* de neve (Butler, 2001).

O sucesso da hotelaria depende claramente da satisfação dos seus clientes e muitas das experiências dos clientes dentro do hotel depende do comportamento dos colaboradores, os quais são influenciados pela gestão das estratégias dos RH. Segundo Jolliffe e Farnsworth (2003), as empresas com estratégias de RH congruentes as estratégias de sazonalidade serão melhor sucedidas nas suas actividades do que as empresas sem alinhamento de estratégias.

O recrutamento é uma função fulcral do departamento de RH de um hotel (Ogaard, 2006). Para um serviço de qualidade com atendimento personalizado e cordial, a acção de formação tem um papel fundamental no desenvolvimento destas aptidões (Haynes & Fryer, 2000). No entanto, esta acção é confrontada com algumas dificuldades impostas pela sazonalidade do turismo, como cita Briggs e colaboradores (2007) em sua pesquisa: nos empreendimentos de médio e pequeno porte, os gestores identificaram que a formação dos colaboradores é um problema devido a sazonalidade desta actividade. Assim, muitas reclamações apontadas pelos hóspedes, através do TripAdvisor<sup>5</sup>, vêm ao encontro desta deficiência por parte dos RH: falta de profissionalismo, atitude e competência dos funcionários. Estes pesquisadores sugerem que, os clientes não estão a procura de um serviço 'fora do comum' ou 'anormal', mas de um serviço prestativo, cordial e eficiente.

O papel dos RH nos empreendimentos turísticos é fundamental para a prestação de serviços de qualidade. No entanto, não é evidente que a gestão eficaz dos RH

possa ser a chave para atrair hóspedes durante todo o ano, amenizando a sazonalidade. Podemos afirmar que os empreendimentos sazonais possuem problemas quanto ao recrutamento de profissionais qualificados e problemas na formação dos seus colaboradores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel dos RH contribui para a entrega de produtos e serviços de qualidade que são, em muitos destinos turísticos, o principal factor pelo qual o hóspede/turista retorna ao destino e usufrui dos mesmos serviços.

A percepção dos critérios de qualidade, por parte dos gestores, pode fazer toda a diferença na prestação dos serviços. A cordialidade dos funcionários é fundamental para muitos hóspedes considerar o serviço de qualidade. O papel dos RH torna-se fulcral para a fidelização. O retorno dos clientes é imprescindível para a manutenção dos funcionários no hotel. A gestão da sazonalidade do turismo depende do retorno dos clientes em outras épocas do ano, diferente da época alta. A questão a investigar em futuros estudos é: com o aumento da qualidade dos serviços a sazonalidade do turismo foi atenuada? Esta problemática poderá explicar a relação directa entre as variáveis qualidade e gestão da sazonalidade do turismo.

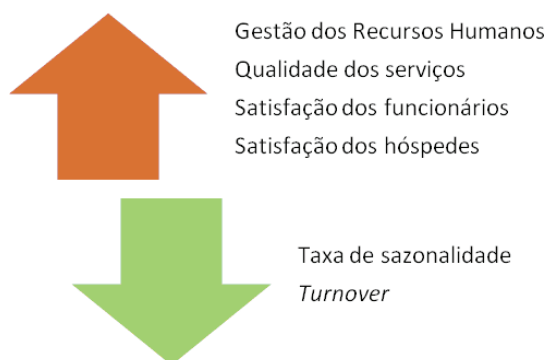
A pesquisa realizada com os gestores hoteleiros do Algarve atestou a relação existente entre 'emprego' e 'sazonalidade'. A análise bibliográfica demonstrou a relação directa entre 'RH' e 'qualidade do serviço'. A união destas variáveis é uma oportunidade para futuros estudos junto aos empreendimentos turísticos, visto que a gestão dos RH é uma ferramenta essencial para a qualidade do serviço e pouco explorada pelos gestores hoteleiros na atenuação da sazonalidade.

A pesquisa realizada para o desenvolvimento deste artigo reafirmou a relação existente entre RH e qualidade do serviço, comprovada também pelo 'clicho da falência'. A ineficiência dos empreendimentos turísticos é uma problemática que pode ser consequência da sazonalidade do turismo. Assim, podemos concluir com este estudo que o aumento da sazonalidade do turismo aumenta o *turnover*, o que faz com que a qualidade do serviço diminua, gerando hóspedes insatisfeitos, o que contribui para o

<sup>5</sup> Site dedicado a expor comentários de clientes quanto as actividades de turismo e a hotelaria, tanto de uma empresa como do próprio destino turístico – [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com).



insucesso dos empreendimentos turísticos. A redução da taxa de sazonalidade juntamente com a aplicação de políticas de recrutamento e formação dos colaboradores poderá proporcionar o fornecimento de serviços de qualidade durante todo o ano e o aumento do retorno dos hóspedes. O Esquema 2 representa as considerações finais deste estudo, ou seja, factores a aumentar e a diminuir para o sucesso do empreendimento turístico.



Esquema 2 – O sucesso dos empreendimentos turísticos

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963), «Toward and understanding of inequity», in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- Andriotis, K. (2005), «Seasonality in Crete: Problem or a way of life?», in *Tourism Economics*, 11, pp. 207-224.
- Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve. (2004), *Balanço do ano turístico 2004*, AHETA. Consultado 21 de Janeiro de 2007 a partir de: <http://www.aheta.pt/documentos/B2004.pdf>.
- Butler R. W. (2001), «Seasonality in tourism: Issues and implications» in T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in tourism*, Londres: Pergamon, pp. 5-22.
- Baum, T., Amoah, V. e Spivack, S. (1997), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9/5/6, pp. 221-229.
- Briggs, S., Sutherland, J. e Drummond, S. (2007), «Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector», in *Tourism Management*, 28, pp. 1006-1019.
- Chi, C. e Gursoy, D. (2009), «Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance: Na empirical examination», in *International Journal of Hospitality Management*, 28, pp. 245-253.
- Cooper, C. et al. (2001), *Turismo, princípios e prática* (trad. port. de «Tourism, principles and practice», ed. original em 1998), 2ª ed., Porto Alegre: Bookman.
- Haynes, P. e Fryer, G. (2000), «Human resources, service quality and performance: a case study», in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/4, pp. 240-248.
- Jolliffe, L. e Farnsworth, R. (2003), «Seasonality in tourism employment: human resource challenges», in *International*

- Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15/6, pp. 312-316.
- Kotler, P. e Keller, K. L. (2006), *Marketing management*, 12ª ed., New Jersey: Personal Prentice-Hall.
- Kotler, P., Bowen, John T. e Makens, J. C. (2006), *Marketing for hospitality and tourism*, 4ª ed., New Jersey: Pearson International Editon.
- Lundtorp, S., Rassing, C. K. e Wanhill, S. R. C. (1999), «The off-season is 'no-season': The case of the Danish island of Bornholm», in *Tourism Economics*, 5 (1), pp. 49-68.
- Ogaard, T. (2006), «Do organizational practices matter for hotel industry employees' jobs? A study of organizational practice archetypical configurations and job outcomes», in *Hospitality Management*, 25, pp. 647-661.
- Parrilla, Javier Capó, Font, Antoni Riera e Nadal, Jaume Rosselló, (2007), «Accommodation determinants of seasonal patterns», in *Annals of Tourism Research*, 34, (2), pp. 422-436.
- Pimentel, E. (2008), *Estratégias para a gestão da sazonalidade: A oferta turística algarvia*. Tese de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento do Turismo, Universidade de Aveiro.
- Redman, T. e Mathews, B. P. (1998), «Service quality and human resource management: A review and research agenda», in *Personnel Review*, 27, (1), pp. 57-77.
- Rust, R. T. et al. (1996), «The satisfaction and retention of front-line employees. A customer satisfaction approach», in *International Journal of Service Industry Management*, 7, (5), pp. 62-80.
- Schlesinger, L. A. e Heskett, J. L. (1991), «Breaking the cycle of failures in service», in *Sloan Management Review*, 32, (3), pp. 17-28.
- Sellers, P. (1990), «What customer really want», in *Fortune*, 4 June, pp. 62-70.
- Turismo de Portugal, I.P. (2008), *O turismo em 2007. Turismo de Portugal*, 80-84. Consultado em 20 de Julho de 2009 a partir de [http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/estudoseestatisticas/Anexos/BROCHURA\\_Turismo.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/estudoseestatisticas/Anexos/BROCHURA_Turismo.pdf)