

Estudo Melhores Competências! Melhor Turismo!

Sumário Executivo

Abril de 2013



Confederação do Turismo Português

Introdução

O estudo “Melhores Competências! Melhor Turismo” contempla, ao nível dos seus principais objetivos, uma dupla dimensão:

- De análise e diagnóstico, orientada para a identificação de novas competências consideradas necessárias para o exercício das profissões e atividades nos subsectores da hotelaria, restauração e outras atividades turísticas, associando o objetivo de identificar a emergência de novas qualificações;
- De análise das estratégias de regulação das profissões do setor, incluindo uma perspetiva comparativa a nível europeu, e de proposta relativamente à forma de regulação do acesso às profissões e das estratégias de certificação profissional.

O Relatório Final do estudo culmina a terceira e última etapa de trabalho programada no âmbito do estudo “Melhores Competências! Melhor Turismo” e, nessa medida, procura contemplar o conjunto de matérias analisadas julgadas pertinentes e reúne os principais conteúdos desenvolvidos, nomeadamente:

- Delimitação profissional do setor;
- Leitura das principais tendências de mudança que atravessam o setor e que constitui a base analítica para traçar os impactos previsíveis sobre os diferentes domínios de exercício profissional;
- Leitura do impacto da evolução previsível do setor sobre as principais funções/domínios de exercício profissional;
- Análise relativa à problemática da regulamentação, contemplando a análise do quadro legal a nível nacional, da situação a nível internacional no que se refere ao leque de profissões sujeitas a regulamentação condicionadora do acesso ao seu exercício de profissões e uma abordagem mais aprofundada a alguns modelos nacionais de regulação da certificação profissional no setor.
- As conclusões e propostas do estudo.

Delimitação do Setor

O setor do turismo é caracterizado por uma elevada transversalidade em termos das atividades e profissões que lhe estão associadas, sendo necessário delimitar de forma clara o âmbito do estudo.

A organização do setor em três grandes subsectores (hotelaria, restauração e outras atividades turísticas) resulta, por um lado, da solicitação do Caderno de Encargos, mas também, do conhecimento existente sobre o setor, que permite agrupar nestes três subsectores as suas principais atividades. Esta delimitação

não é exaustiva, isto é, não contempla integralmente todas as atividades e serviços considerados como turísticos de acordo com referenciais como a Conta Satélite do Turismo. Contudo, atendendo ao objeto de estudo, considera-se que esta organização é clara e expedita.

Neste contexto, procurou-se estabelecer uma correspondência entre as profissões e qualificações existentes/emergentes na área do turismo e os três subsectores considerados, de acordo com quatro grandes áreas funcionais: gestão/direção, informação/acolhimento, comercialização/mediação e prestação de serviços.

Sobre o diagnóstico

A leitura realizada toma em consideração as tendências de evolução emergentes no plano internacional e o modo como estas influenciam o setor em Portugal. Antecedendo esse exercício, importará sinalizar que o setor do turismo tem um peso muito significativo na economia nacional, representando perto de 10% do PIB e mais de 8% do emprego total. A esta importante representatividade acresce um relevante dinamismo económico que tem permitido obter com continuidade taxas de crescimento no número de dormidas e nas receitas.

Para orientar a inventariação do conjunto de tendências de evolução, opta-se por uma categorização referenciada a quatro grandes vetores de mudança com relevância no setor, procurando desse modo apoiar a construção de um referencial analítico mais facilmente operacionalizável. Após uma leitura mais agregada das dinâmicas de mudança em cada uma dessas categorias, procede-se a uma especificação mais fina das tendências de evolução associadas a cada categoria. O quadro seguinte sinaliza essas categorias de análise e os itens que situam as principais dinâmicas de mudança.

Economia	- Globalização / Aumento da Competitividade / Mobilidade dos RH / Internacionalização / Outsourcing / Contexto Recessivo
Demografia	- Envelhecimento da população
Estilos de Vida e Padrões de Consumo	- Hiato crescente entre os segmentos <i>time-rich</i> e <i>money-rich</i> - Procura crescente por produtos e serviços mais diferenciados e mais personalizados - Crescimento do segmento de turistas jovens - Maior experiência em viagens, maior conhecimento e acesso à informação
Tecnologia	- TIC / Reservas online / WEB 2.0

O diagnóstico relacionado com os principais *drivers* de mudança que influenciam o setor sublinha em primeiro lugar a importância do que poderemos apelidar de reordenamento do contexto competitivo, com forte impacto ao nível intensificação do ambiente concorrencial e da necessidade de fazer despertar novos segmentos de procura e novos mercados. O **imperativo da diversificação e inovação** de serviços surge como inevitável à luz desta dinâmica. Os valores da autenticidade e sustentabilidade são referências-chave para mapear a estratégia de diversificação, relevando-se a utilidade de considerar a língua e cultura portuguesa como guia para a estratégia de diversificação de mercados.

Complementarmente, a evolução registada nos últimos dez anos como que consolidou a relevância das tecnologias de informação e comunicação, através das **plataformas online**, na organização produtiva do setor e no seu modo de relação com os consumidores. Esta evolução traduz mudanças profundas no

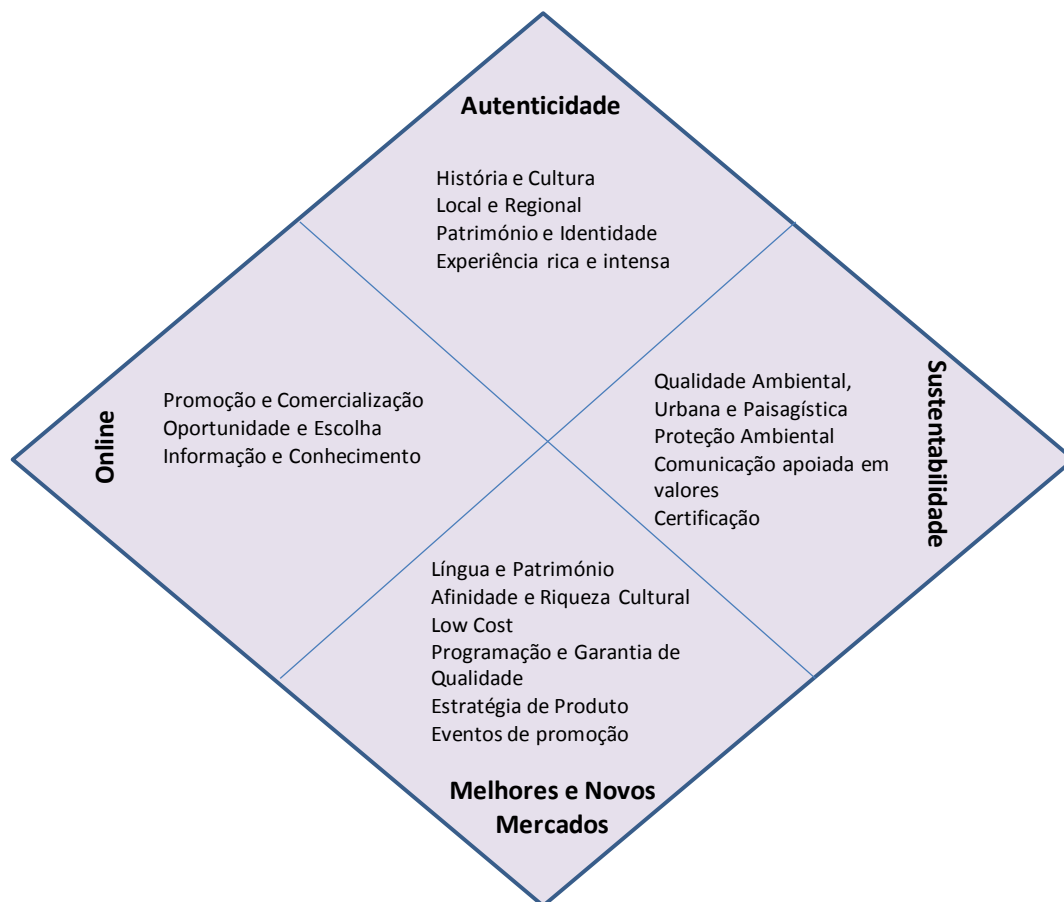
modus operandi do setor que ainda não estão totalmente absorvidas nos modelos de negócio e organizacionais existentes.

O diagnóstico das tendências de evolução sublinha, também, a **transformação dos padrões de consumo**, enfatizando a autonomização da estratégia de consumo e a individualização das preferências na escolha de destinos, viagens e experiências. Ou seja, cada vez mais a procura assume um papel determinante na estruturação do perfil da oferta. Ainda ao nível dos padrões de consumo, o diagnóstico releva a reconfiguração do tipo de viagens: mais curtas, frequentes e económicas para aqueles que estão nos mercados de proximidade e mais longas, planeadas e centradas nos critérios de fiabilidade e qualidade para os turistas de mercados emergentes mais afastados. Por fim, o diagnóstico das tendências de evolução destaca a crescente **ênfase na profissionalização do setor** acompanhando o reforço de exigência em matéria de eficiência e rigor ao nível da gestão e organização e de qualidade ao nível dos serviços.

A leitura do **Plano Estratégico Nacional de Turismo**, considerando já a proposta de revisão entretanto aprovada pelo Governo, permite reconhecer que o impulso político que decorre do referencial estratégico proposto é amplamente convergente com as tendências de evolução recenseadas e apresenta um elevado potencial orientador do adequado alinhamento do setor.

No seu conjunto, as referências acima apresentadas são suficientes para traçar as linhas gerais das dinâmicas de mudança em curso e que a figura abaixo apresentada procura sintetizar.

SÍNTESE DOS PRINCIPAIS EIXOS E VETORES DE MUDANÇA NO SETOR



Sobre a dinâmica e perfil organizativo do setor

Uma breve reflexão em torno da produção do setor sublinha o facto do turismo se caracterizar por ser uma **intensa economia de rede** em que a combinação e integração de recursos e a articulação em rede de diferentes atores económicos assume uma expressão distintiva para o desenvolvimento e “entrega” de produtos e serviços. Mais do que noutros setores tradicionais, a delimitação setorial é pouco marcada pela homogeneidade tecnológica e qualificacional e contempla uma diversidade difícil de “arrumar” numa ótica setorial.

Do ponto de vista do emprego, a flexibilidade de horários, a elevada rotação de pessoal, o peso das baixas qualificações e o apelo a uma crescente polivalência funcional constituem atributos que emergem da análise do mercado de trabalho e que relevam para o mapeamento das propostas feitas.

Valores para uma Agenda de Competências

Em função das linhas apresentadas, o estudo propõe um conjunto de **quatro valores-chave** que devem orientar a elaboração de uma agenda para o desenvolvimento de recursos humanos no setor: **cultura de serviço, orientação para o mercado, as TIC e o profissionalismo**. Ou seja, estes valores constituem a

espinha dorsal que permite referenciar os principais domínios de desenvolvimento de competências inspirados pelo diagnóstico feito e, desse modo, apoiar o mapeamento das agendas subsetoriais de reforço de competências. A articulação entre esses valores-chave e os principais domínios profissionais permite reconhecer que é diferente a centralidade de cada um deles por relação a essas funções. A orientação para o mercado é central para a função gestão, as tecnologias de informação e comunicação são centrais para as funções informação e comercialização e a cultura de serviço é central para a função de prestação direta de serviços. A partir de cada um desses núcleos, procura-se declinar as áreas de competência a desenvolver. O profissionalismo constitui uma solicitação transversal a todos os domínios de exercício profissional.

Sobre as competências

O conjunto de valores explicitados permite deduzir uma agenda de desenvolvimento de competências que situa prioridades claras e fornece pistas relevantes para a reorganização da oferta formativa. Em convergência com os resultados apresentados em estudos internacionais (p.e, Tourism Trends and Policies 2012, OCDE) o diagnóstico realizado junto das organizações e empresários do setor e a interpretação das dinâmicas de mudança identificadas sublinham a relevância do desenvolvimento das chamadas *soft skills*, ou seja, de competências transversais que acentuam menos as solicitações técnicas específicas do setor sem que, contudo, estas deixem de estar presentes. O facto de os sistemas de formação profissional darem uma resposta mais dirigida aos domínios técnicos de exercício profissional e os atributos identitários do sistema produtivo do setor acima referenciadas, que acentuam a natureza de economia de rede do setor, terão forte influência no protagonismo atribuído pelo diagnóstico às competências transversais. A título exemplificativo, o quadro seguinte procura sintetizar os principais grupos de competências a desenvolver e aprofundar.

Principais Domínios de Competência a Desenvolver

(i) Gestão/ organização/ liderança das empresas:

Conceber produtos e serviços (análise de mercado, engenharia e inovação dos produtos associados ao esforço de diversificação e diferenciação);

Monitorizar a atividade e os resultados (controlo de gestão);

Integrar e capitalizar as TIC na gestão e organização do negócio (reservas, pagamentos, ferramentas de apoio à gestão ...);

Diversificar os canais de promoção e comercialização *online* e monitorizar os resultados;

Gerir os preços e as receitas (*yield/revenue*), no sentido da maximização da eficiência económica das operações;

Participar em redes de interação profissional alargadas onde se inclui a facilidade de relacionamento e o conhecimento sobre outras culturas;

Gerir e desenvolver as equipas de trabalho (incluindo abordagens estratégicas ao desenvolvimento de competências);

(ii) Comunicação e interação com clientes

Interagir com os clientes de forma diferenciada respondendo às exigências e à multiculturalidade crescentes (atitude, simpatia, comunicação, incluindo línguas estrangeiras, apresentação, comportamento proactivo, adaptação face à diversidade dos clientes, resolução de problemas e reclamações ...);

Integrar a componente comercial/ promoção/ venda na interação com os clientes, controlar os custos e otimizar os recursos;

(ii) Outras competências transversais aos sub-setores:

Trabalhar em equipa e gerir as relações de trabalho;

Flexibilidade e adaptabilidade face às situações profissionais e à evolução tecnológica;

Abertura para a aprendizagem ao longo da vida (disponibilidade, motivação e contexto de aprendizagem);

(iii) Competências técnicas específicas dos diferentes sub-setores:

Restauração: Elaborar cartas e menus apelativos e alinhados com a política comercial; Diferenciar o aconselhamento do serviço de vinhos no serviço de mesa; Abertura à inovação na produção alimentar (tendências, tecnologias e técnicas); Aplicar as TIC na restauração;

Hotelaria: Gestão de canais *online* de reservas e comercialização;

Outras atividades turísticas: Operar com diferentes sistemas de comercialização e reservas; Conceber/ programar roteiros turísticos, incluindo o aconselhamento para a construção de roteiros personalizados; Informar e orientar para os recursos históricos, patrimoniais e ambientais;

O mapeamento das qualificações

O impacto do diagnóstico de competências em termos de recomposição do campo profissional do setor e da oferta formativa explicita que este é maior no subsetor das outras atividades turísticas – onde se incluem as atividades de informação turística, das agências de viagens, do turismo de animação, do golfe ...- do que na hotelaria e restauração onde o campo profissional está mais estabilizado. Refletindo esta circunstância e a influência que ela exerce sobre a definição da oferta de formação profissional, é também ao nível do subsetor das outras atividades turísticas que o impacto do diagnóstico realizado ao nível das propostas de revisão do portfólio de qualificações a contemplar é maior. O desajustamento entre as necessidades de competências diagnosticadas e a oferta de formação existente resulta de haver domínios de exercício profissional não cobertos e áreas de prioridade em termos de competências insuficientemente representadas.

O subsetor da Restauração apresenta um campo profissional mais estabilizado, que aliás é reforçado pela recente revisão das qualificações promovida no âmbito do Catálogo Nacional de Qualificações. Por isso, os efeitos das necessidades de evolução das competências na reorganização das profissões não implicam novas qualificações, mas antes a consideração de domínios de especialização, emergindo com particular acuidade as solicitações em termos do serviço de vinhos e bebidas no restaurante.

No subsetor da Hotelaria, a par da estabilidade das profissões que delimitam o campo profissional, assiste-se à emergência de novas funções que o trabalho desenvolvido permite interpretar como um enriquecimento de perfis atuais ou espaço de afirmação de novas profissões e empregos, consoante o tipo de empresa e de negócio. Assim, no caso das unidades de pequena e média dimensão, estas novas funções são tendencialmente incorporadas em empregos atuais, enquanto que nas de maior dimensão é plausível encontrar um nível de especialização mais acentuado.

Estas funções emergentes, que justificam as propostas de especialização que abrangem dois grupos profissionais: (i) um grupo envolvido na definição de preços, vendas e na rentabilização da eficiência do negócio (técnico de *yeld/ revenue*) e (ii) um grupo ligado aos canais de promoção e comercialização *online*.

A vinculação entre a estratégia de desenvolvimento de recursos humanos e a capacitação das pequenas e médias empresas

O diagnóstico produzido aponta para a **dependência que o desenvolvimento de uma política de qualificação de recursos humanos para o setor tem da necessidade de promover uma estratégia de capacitação das pequenas e médias empresas** do setor. Com efeito, entende-se que as pequenas e médias empresas constituem um tecido institucional fundamental à inovação e crescimento do setor e que a promoção de estratégias de qualificação de recursos humanos bem-sucedidas passa pela capacitação deste tecido empresarial e pela articulação da política de formação com a política de incentivos no plano económico. Importará também referir a este propósito que a economia informal existente no setor é, de algum modo, “endémica” às PME e que este esforço de capacitação concorreria para “puxar” para um quadro de legalidade algumas dessas atividades.

Uma das condições centrais desta aposta é a **qualificação da função de gestão ao nível destas empresas** e, nessa medida, a necessidade de desenvolver uma **estratégia de formação para os**

empresários e gestores das pequenas e médias empresas do setor. O estudo desenvolve uma **proposta de referencial de qualificação** específico para este domínio de intervenção.

Ainda no plano da capacitação das PME, o estudo destaca a utilidade de se **desenvolverem estratégias integradas de apoio ao seu desenvolvimento** que, à semelhança do que é feito noutros setores através de estratégias de formação-ação, permitam fazer evoluir os modelos de negócio, as práticas de gestão e os modos de organização, incluindo a capacidade de articular este investimento com investimentos orientados para dotação tecnológica.

Sobre a revisão dos referenciais de qualificação e a formação de ativos

A linguagem do diagnóstico e a próprio código de leitura das empresas relativamente às necessidades de qualificação é próxima ao conceito de competência o que penaliza a eficácia da organização em conteúdos formativos na mediação entre as necessidades das empresas e a resposta por parte do sistema de educação e formação. Esta realidade sugere a utilidade e importância de **apostar na construção de referenciais baseados em competências** que mais facilmente permitirão aferir do grau de adequação existente e orientar a sua revisão.

A análise cumprida coloca também em evidência a **imprescindibilidade de assegurar uma estratégia integrada de formação dirigida à formação de novos quadros mas, também, de qualificação dos ativos do setor.** A relativa desqualificação dos recursos humanos do setor e os desafios que se colocam em matéria de desenvolvimento de competências revelam que a renovação dos recursos humanos não se poderá fazer só pela incorporação de novos quadros melhores qualificados e que a aposta na qualificação de ativos constitui uma condição fundamental para a qualificação do setor e um desafio de monta à organização do sistema de formação profissional.

A análise de benchmarking à procura de um modelo de regulação

A análise de *benchmarking* evidenciou que a nível europeu é contida a utilização de quadros legais que condicionem o acesso às profissões do turismo mas que é bem mais rico e diverso o conjunto de soluções associadas à certificação de competências profissionais por via da formação, a certificação de competências adquiridas por via da experiência e à articulação entre ambas. Neste perspetiva, a análise de *benchmarking* sugere **a importância de desenvolver uma estratégia de certificação profissional de cariz setorial** que permita apoiar a estratégia de valorização do investimento em formação e, simultaneamente, ajude a responder às necessidades de qualificação dos ativos e de gestão das carreiras profissionais.

A concretização de uma abordagem setorial mais ativa ao nível da certificação das qualificações, como apresentado neste estudo, poderá pressupor vários desenvolvimentos que devem ser considerados à luz das opções estratégicas valorizadas no desenvolvimento do setor. Considera-se que as seguintes opções devem ser postas em equação:

- Considerar a definição de **certificações setoriais** - relacionadas com percursos formativos específicos, com a valorização da experiência, com a articulação entre ambas e com o intuito de consagrar estratégias de especialização – para o que importará realizar um levantamento

de que domínios profissionais e que competências específicas devem ser consideradas nessa certificação.

- A par da possibilidade de desenvolver um quadro mais rico ao nível da certificação de competências, a análise realizada sugere a utilidade de se consagrar um referencial de intervenção mais eficaz na promoção da capacidade de intervenção dos operadores de formação de cariz setorial e na consequente promoção da qualidade da formação. Trata-se de uma abordagem que remete para a elaboração de um **referencial de qualidade** que situe os recursos e práticas organizativas implícitas à realização de formação na área do turismo e que, numa base de **compromisso voluntário**, institua de forma progressiva um selo de qualidade.

O Conselho sectorial para o Turismo no centro da agenda

Associado ao reforço de protagonismo da vertente setorial, entende-se que seria possível e desejável equacionar um papel mais interventivo e liderante do Turismo de Portugal e da Confederação de Turismo Português, enquanto entidades setoriais, na dinamização do Conselho Setorial para a Qualificação do Turismo, implicando a capacidade de envolver mais as empresas e os operadores de formação. Este reforço de intervenção poderia ter um carácter pioneiro na experimentação de novas formas de dinamização desses Conselhos e corresponder à celebração de um Acordo de Parceira replicável para outros setores.