

Estudo Melhores Competências! Melhor Turismo!

Relatório Final

Abril de 2013



Confederação do Turismo Português

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE TABELAS	5
ÍNDICE DE TABELAS	5
Introdução	7
Introdução	7
I. Delimitação do Setor	10
II. <i>Drivers</i> de Mudança.....	14
2.1 Um sistema de produção diferenciado de um setor “ao contrário”	25
2.2. Um sistema de emprego com atributos próprios.....	26
2.3. À procura de valores para uma Agenda de Competências.....	27
III. Análise por subsetor das dinâmicas de mudança e da evolução das competências.....	31
3.1. Restauração	33
3.1.1 <i>Drivers de mudança</i>	35
3.1.2 <i>Impacto por área funcional</i>	38
3.1.3 <i>Novas competências e qualificações</i>	41
3.2. Hotelaria – <i>Drivers</i> de mudança e respetivas implicações para as áreas funcionais do subsetor ..	49
3.2.1 <i>Drivers de mudança</i>	50
3.2.2 <i>Impacto por área funcional</i>	52
3.2.3 <i>Novas competências e qualificações</i>	55
3.3 Outras Atividades Turísticas – <i>Drivers</i> de mudança e respetivas implicações para as áreas funcionais do subsetor	64
3.3.1 <i>Drivers</i> de mudança	65
3.3.2 <i>Impacto por área funcional</i>	67
3.3.3 <i>Novas Competências e Qualificações</i>	71

4. Proposta de um perfil comum aos Empresários/ Gerentes dos subsetores da Restauração, Hotelaria e Outras Atividades Turísticas	86
IV. Abordagem à Regulamentação do Emprego no Setor do Turismo	89
Conclusões.....	109
 Anexo – Exercício base de identificação das atividades-chave por subsetor	118
Restauração	119
Área Funcional: Gestão	119
Área Funcional: Prestação do serviço/ Alimentação e Bebidas	122
Área Funcional: Prestação do serviço/ Produção Alimentar	124
Hotelaria	126
Área Funcional: Gestão	126
Área Funcional: Informação/ Acolhimento	128
Área Funcional: Comercialização/ Mediação	130
Área Funcional: Prestação de Serviço	132
Outras atividades turísticas	134
Área Funcional: Gestão	134
Área Funcional: Informação/ Acolhimento	138
Área Funcional: Comercialização/Mediação	139
Área Funcional: Prestação	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Síntese dos principais eixos e vetores de mudança no setor	22
Figura 2: Gestão/ Direção	29
Figura 3: Informação/ Comercialização/ marketing	29
Figura 4: Prestação de serviços	30
Figura 5: Roteiro do Estudo	32
Figura 6: Profissões regulamentadas na UE	93
Anexo	
Figura 7: Restauração: Emprego “Empresário/ gerente” – visão esquemática das solicitações de novas competências	119
Figura 8: Restauração: Prestação do serviço/ Alimentação e Bebida – visão esquemática das solicitações de novas competências	122
Figura 9: Restauração: Prestação do serviço/ Produção Alimentar - visão esquemática das solicitações de novas competências	124
Figura 10: Hotelaria: Direção/ Gestão – Visão esquemática das solicitações de novas competências ...	126
Figura 11: Hotelaria: Informação/ Acolhimento – Visão esquemática das solicitações de novas competências	128
Figura 12: Hotelaria: Comercialização/ Mediação – Visão esquemática das solicitações de novas competências	130
Figura 13: Hotelaria: Prestação de Serviço – Visão esquemática das solicitações de novas competências	132
Figura 14: Outras Atividades Turísticas: Gestão – Visão esquemática das solicitações de novas competências	135
Figura 15: Outras Atividades Turísticas: Comercialização/ Mediação – Visão esquemática das solicitações de novas competências	140
Figura 16: Outras Atividades Turísticas: Prestação do Serviço – Visão esquemática das solicitações de novas competências	144

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Síntese trabalho de terreno do Estudo	8
Tabela 2: Identificação do campo profissional do setor	11
Tabela 3: Núcleo central do campo profissional do setor	13
Tabela 4: Leitura de síntese dos <i>drivers</i> de mudança por grandes categorias de análise	23
Tabela 5: Tipologias de restaurantes e de menus	33
Tabela 6: Restauração – áreas funcionais e empregos	35
Tabela 7: Restauração: <i>drivers</i> de mudança e impactos	36
Tabela 8: Restauração: Relação entre <i>drivers</i> de mudança e principais funções.....	39
Tabela 9: Restauração – Principais domínios de competências a desenvolver por campo profissional.....	44
tabela 10: Restauração – Ficha síntese da estratégia formativa de resposta	48
Tabela 11: Hotelaria: áreas funcionais/ Profissões existentes/ profissões emergentes	49
Tabela 12: Hotelaria: <i>drivers</i> de Mudança e impactos	51
Tabela 13: Hotelaria: relação entre <i>drivers</i> de mudança e principais funções	53
Tabela 14: Hotelaria - Principais domínios de competências a desenvolver por campo profissional.....	61
Tabela 15: Hotelaria – Ficha síntese da estratégia formativa de resposta	63
Tabela 16: Outras Atividades Turísticas - <i>Drivers</i> de mudança e impactos	65
Tabela 17: Outras Atividades Turísticas - Relação entre <i>drivers</i> de mudança e principais funções.....	68
Tabela 18: Agências de viagens - Principais domínios de competências a desenvolver por campo profissional	73
Tabela 19: Informação turística - Principais domínios de competências a desenvolver por campo profissional	74
Tabela 20: Animação Turística - Principais domínios de competências a desenvolver por campo profissional	77
Tabela 21: Golfe - Principais domínios de competências a desenvolver por campo profissional	79
Tabela 22: Turismo de Saúde - Principais domínios de competências a desenvolver por campo profissional	81
Tabela 23: Sub-setor das outras atividades turísticas – Ficha síntese da estratégia formativa de resposta	83
Tabela 24: Perfil comum de gestão/ direção.....	86

Anexo

Tabela 25: Profissões Hotelaria / Restauração / Outras Atividades Turísticas.....	90
Tabela 26: Profissões não regulamentadas	94
Tabela 27: Profissões desregulamentadas no âmbito do SRAP e cujo referencial de competências tem correspondência com referenciais incluídos no CNQ.....	95
Tabela 28: Profissões incluídas no CNQ e que não eram abrangidas pelo Sistema de Regulação do Acesso a Profissões.....	96
Tabela 29: Profissões desregulamentadas no âmbito do SRAP e cujo referencial de competências não tem correspondência com referenciais incluídos no CNQ	96
Tabela 30: Análise de estratégias/ modelo de certificação	100
Tabela 31: Restauração: descrição das principais atividades-chave no domínio da gestão	120
Tabela 32: Restauração: descrição das principais atividades-chave no domínio da comercialização/ mediação	121
Tabela 33: Restauração: descrição das principais atividades-chave no domínio da prestação do serviço/ Alimentação e Bebidas	123
Tabela 34: Restauração: descrição das principais atividades-chave no domínio da prestação do serviço/ Produção Alimentar.....	125
Tabela 35: Hotelaria: Descrição das principais atividades-chave no domínio da gestão	127
Tabela 36: Hotelaria: Descrição das principais atividades-chave no domínio da informação e acolhimento	129
Tabela 37: Hotelaria: Descrição das principais atividades-chave no domínio da comercialização/mediação.....	131
Tabela 38: Hotelaria: Descrição das principais atividades-chave no domínio da prestação do serviço...	133
Tabela 39: Outras Atividades Turísticas: Descrição das principais atividades-chave no domínio da gestão	136
Tabela 40: Outras Atividades Turísticas: Descrição das principais atividades-chave no domínio da informação/acolhimento.....	138
Tabela 41: Outras Atividades Turísticas: Descrição das principais atividades-chave no domínio da comercialização/mediação.....	141
Tabela 42: Outras Atividades Turísticas: Descrição das principais atividades-chave no domínio da prestação	144

INTRODUÇÃO

A apresentação do 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. Nesta perspetiva, o relatório subordina-se a uma lógica incremental em matéria de desenvolvimento de conteúdos pelo que é construído, aprofundando-os, a partir dos produtos alcançados nos anteriores momentos de reporte.

Do ponto de vista da estratégia metodológica, conforme explicitado em sede de programação do trabalho, o desenvolvimento do Estudo assentou em quatro princípios gerais, que balizam as principais opções tomados.

Esses princípios gerais são os seguintes:

- A opção por uma abordagem multimétodo, que se concretizou através da utilização e cruzamento continuado de diversos tipos e fontes de informação;
- A auscultação e a participação direta dos potenciais *stakeholders* e dos agentes empresariais do setor;
- A rentabilização dos recursos e do conhecimento produzido nos temas do Estudo, de âmbito nacional e/ ou europeu;
- A articulação com o cliente e a monitorização dos produtos intermédios e da estratégia metodológica através da participação continuada da Comissão de Acompanhamento do Estudo.

Em consonância com estes princípios, foi selecionado um conjunto de técnicas e instrumentos considerados adequadas para garantir o cumprimento dos objetivos do Estudo e a concretização dos resultados e produtos esperados.

A análise de informação documental assumiu relevância particular no quadro das fontes de informação mobilizadas e acompanhou todas as etapas do Estudo, com particular enfoque na fase inicial dedicada à identificação preliminar dos *drivers* de mudança e ao primeiro exercício de mapeamento de perfis e competências emergentes.

Os *workshops* e os *focus-group*, orientados para a discussão, validação e aprofundamento de análises e produtos intermédios, foram organizados segundo uma lógica subsetorial e procuraram em todas as iniciativas envolver agentes representativos de diversas realidades e sensibilidades dos mundos empresarial, associativo e formativo.

A recolha de informação direta junto dos agentes do setor foi enriquecida com a realização de entrevistas individuais, ou em pequeno grupo, definidas em função de necessidades específicas de aprofundamento de determinados temas que foram emergindo ao longo do desenvolvimento do Estudo.

A aplicação do inquérito às empresas encerra a listagem das fontes usadas. O inquérito, aplicado em modalidade online, abrangeu uma amostra de empresas dos subsectores da Restauração e da Hotelaria, contudo os níveis de resposta alcançados só permitem a utilização dos resultados do processo de inquirição às empresas da Hotelaria.

Refira-se ainda o contributo dos diversos elementos da Comissão de Acompanhamento do Estudo para a boa prossecução destas atividades, através, nomeadamente, do apoio à definição e mobilização dos interlocutores e dos cometários críticos ao conjunto de produtos que forma sendo produzidos.

A tabela seguinte apresenta uma síntese do trabalho de terreno realizado.

TABELA 1: SÍNTESE TRABALHO DE TERRENO DO ESTUDO

Atividade	Data
Sessões alargadas	
Focus-Group - Porto	novembro 2012
Focus-Group - Lisboa	
<i>Workshop</i> – Vila Praia de Âncora	fevereiro 2013
<i>Workshop</i> – Fátima	
Questionário a empresas do setor da restauração e hotelaria	novembro e dezembro 2012
Entrevistas	
Grupo de empresários da Restauração	dezembro 2012
Projeto « Restaurante do Futuro »	
RAVT, Representação de Agências de Viagens e Formação em Turismo	
APECATE, Associação Portuguesa de Empresas de Congressos, Animação Turística e Eventos.	janeiro 2013
Consultor na área da restauração e professor universitário	fevereiro 2013
<i>Wide Travel & Events</i> (empresa serviços de gestão de viagens e eventos)	
APVT, Associação Portuguesa das Agências de Viagem e Turismo.	
Onyria Golfe Resorts	

O Relatório está assim organizado:

O **primeiro capítulo** sintetiza a delimitação profissional do setor de acordo com a divisão de atividades previstas nos termos de referência apoiando a definição do perímetro da análise ao nível das competências e dos referenciais de formação.

O **segundo capítulo** apresenta uma 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 que nele se integram. Com o objetivo de facilitar a operacionalização do exercício, utiliza-se uma grelha de leitura com quatro grandes categorias de análise e sistematizam-se para cada subsetor considerado no estudo os principais domínios de impacto dessas tendências. O capítulo apresenta, também, uma breve leitura da interação entre as principais dinâmicas de evolução identificadas e os atributos organizativos do setor.

O **terceiro capítulo** contempla um exercício aprofundado de leitura do impacto da evolução previsível do setor sobre as principais funções/domínios de exercício profissional, deduzindo, num primeiro passo a especificação das tendências de mudança em cada subsetor e sinalizando, subsequentemente, os principais impactos sobre a evolução ao nível dos desempenhos em cada uma dessas funções. O exercício completa-se com a identificação dos principais domínios de competência a valorizar e da sua articulação com o campo profissional e qualificações contempladas na oferta formativa qualificante.

O **quarto capítulo** apresenta a 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. O capítulo encerra com um enunciado das linhas gerais que podem sustentar o desenvolvimento de uma estratégia a nível nacional.

O **último capítulo** reúne as conclusões do estudo.

O exercício completa-se com a inventariação das principais atividades-chave relacionadas com os impactos identificados ao nível das necessidades de competências, estabelecendo-se uma relação entre estas e as profissões que se inclui em **Anexo**. A análise é sistematizada nos termos referidos para cada um dos subsectores pelo que o capítulo se desdobra em três subcapítulos.

A elaboração deste Relatório contou com a participação dos seguintes membros da equipa técnica do estudo:

Paulo Feliciano (coordenação)

Lurdes Cunha

Carla Melo

Pedro Oliveira.

I. DELIMITAÇÃO DO SETOR

O setor do turismo é caracterizado por uma elevada transversalidade em termos das atividades e profissões que lhe estão associadas, pelo que é necessário delimitar de forma clara o espaço da reflexão que irá ser desenvolvida no âmbito do presente estudo.

A organização do setor em três grandes subsetores (hotelaria, restauração e outras atividades turísticas) resulta por um lado, de uma solicitação do Caderno de Encargos, mas também, do conhecimento existente sobre o setor, que permite agrupar nestes três subsetores 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 subsetores considerados, de acordo com quatro grandes áreas funcionais: gestão/direção, informação/acolhimento, comercialização/mediação e prestação de serviços. Estas áreas funcionais correspondem a áreas mais abrangentes de desempenho, transversais aos vários subsetores, sendo que a área da prestação se desdobra em várias outras áreas funcionais, de acordo com as especificidades do subsetor em análise. As profissões e qualificações foram identificadas a partir (i) da Classificação Nacional de Profissões (CNP), (ii) do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), tendo ainda como referência as profissões anteriormente regulamentadas (Turismo de Portugal, ip). Mais uma vez esta identificação não foi exaustiva, não tendo sido consideradas algumas profissões consideradas em desuso (como “Correio Turístico”, “Transferista”, etc.), ou ainda por não estarem ligadas aos subsetores incluídos na análise (como por exemplo, o “Profissional de Banca nos Casinos”). Foi ainda considerado pertinente a inclusão de funções identificadas como urgentes ou emergentes pelo estudo “100 Profissões Estratégicas”.

O resultado deste primeiro exercício de delimitação (ver tabela 1) permite constatar o seguinte:

- os subsetores da hotelaria e restauração são os que apresentam maior número de profissões referenciadas na CNP e que já foram objeto de regulamentação, pelo que pode concluir-se que estas duas fontes são as que melhor retratam o emprego mais estável (mais tradicional) e com maior grau de formalização dos exercícios de reflexão.
- o subsetor das outras atividades turísticas é aquele que evidencia uma maior correspondência com as qualificações do Catálogo e com as funções urgentes/ emergentes identificadas no estudo prospetivo “100 Profissões Estratégicas”. Ou seja, aparentemente este subsetor é o que apresenta uma menor formalização do emprego e uma maior exposição a dinâmicas de mudança em curso, o que não é de todo surpreendente, já que estão incluídas neste subsetor áreas relativamente ‘novas’ do ponto de vista da própria organização do setor do turismo, como a animação, o golfe, o turismo religioso ou o turismo de saúde e bem-estar.

Isto aponta para a necessidade de aprofundar a análise relativa ao subsetor das outras atividades turísticas, dado que enquanto nos outros subsetores é mais expectável que os ajustamentos tenham tradução e afinação do leque de competências, neste subsetor parece existir uma maior profundidade da dinâmica de mudança, justificando uma recomposição mais significativa do emprego. Também por isso, o exercício de identificação de novas tendências na constituição de novos empregos e qualificações associadas é, neste setor, mais marcado pela incerteza e pelo maior risco prospetivo que se lhe associa.

TABELA 2: IDENTIFICAÇÃO DO CAMPO PROFISSIONAL DO SETOR

Subsetor	Áreas Funcionais	Profissões/ Qualificações/ Funções			
		CNP	CNQ	Anteriormente Regulamentadas (TP. ip)	Funções Urgentes/Emergentes (100 profissões estratégicas)
Hotelaria	Gestão/ Direção	Diretor/a de Hotel (1.2.2.5.05)	Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira e Alojamento (nível 5)	Diretor/a de Hotel	
		Diretor/a e Gerente de Pensão ou de Residencial (1.3.1.5.10)		Subdiretor/a de Hotel	
				Assistente de Direção de Hotel	
	Comercial e Marketing				Técnico/a de Revenue Management
					Técnico/a de Yield Management
					Técnico/a de Gestão de Canais Online
					Técnico/a de Gestão de Reputação Online
					Técnico/a de Marketing Digital
	Receção/ Informação/ Acolhimento	Rececionista de Hotel (4.2.2.2.05)	Rececionista de Hotel (nível 4)	Rececionista de Hotel	Rececionista de Spa e Centro de Bem Estar
		Porteiro (9.1.5.2.05)	Empregado/a de Andares (nível 2)	Chefe de Receção	Guest Service Agent/ Assistente de Hóspede
Alojamento/ Andares, Limpeza e Lavandaria	Empregado/a de Quartos (9.1.3.2.10)		Porteiro/a		
	Governante/a de Andares (5.1.2.1.35)		Empregado/a de Andares		
	Governante/a de Rouparia/ Lavandaria				
Economato/ Gestão de Stocks	Ecónomo/a (5.1.2.1.10)		Empregado/a de Rouparia/ Lavandaria		
			Ecónomo/a		
Manutenção Hoteleira		Operador de Manutenção Hoteleira (nível 2)		Técnico/a Polivalente de Manutenção Hoteleira	
Qualidade				Técnico/a de Ambiente e Sustentabilidade	
Restauração (integrada ou não em Hotelaria)	Gestão/ Direção	Diretor/a de Restaurante (1.2.2.5.10)			
		Diretor/a e Gerente de Restaurante (1.3.1.5.05)			
	Alimentação e Bebidas – Restaurante, Bar, Cafetaria	Empregado/a de Balcão (5.1.2.3.20)	Empregado/a de Restaurante/Bar (nível 2)	Empregado/a de Mesa	Técnico/a de Vinhos/ Escanção
		Empregado/a de Mesa (5.1.2.3.15)	Empregado/a de Restaurante/Bar (nível 2)	Chefe de Mesa	
		Chefe de Mesa (5.1.2.3.05)	Técnico/a de Restaurante/Bar (nível 4)	Empregado/a de Bar (Barman/Barmaid)	
		Barman (Empregado/a de Serviço de Bebidas) (5.1.2.3.25)	Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira de Restauração e Bebidas (nível 5)	Escanção	
		Escanção (5.1.2.3.10)			

Subsetor	Áreas Funcionais	Profissões/ Qualificações/ Funções			
		CNP	CNQ	Anteriormente Regulamentadas (TP. ip)	Funções Urgentes/Emergentes (100 profissões estratégicas)
Restauração (integrada ou não em Hotelaria)	Produção Alimentar – Cozinha, Copa, Self-service, Pastelaria e Padaria	Cozinheiro/a (5.1.2.2.10)	Cozinheiro/a (nível 2) Técnico de Cozinha / Pastelaria (nível 4)	Cozinheiro/a	
		Ajudante de Cozinha (5.1.2.2.15)	Pasteleiro/a-Padeiro/a (nível 2)	Pasteleiro/a	
		Chefe de Cozinha (5.1.2.2.05)	Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Cozinha (nível 5) Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Pastelaria (nível 5)		
Turismo	Animação	Animador/a Turístico – Tempos Livres e Desportos (5.1.4.9.25)	Acompanhante de Turismo Equestre (nível 4)		Técnico/a de Turismo de Aventura
			Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural (nível 4)		Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural
			Técnico/a Especialista de Turismo Ambiental (nível 5)		
	Informação Turística	Guia Intérprete (5.1.1.3.05)	Técnico/a de Informação e Animação Turística (nível 4)	Guia Intérprete Nacional	
				Guia Intérprete Regional	
	Agência de Viagens		Técnico/a de Agências de Viagens e Transportes (nível 4)		Consultor/a de Viagens Operador/a Online em Agências de Viagens
	Golfe				Rececionista de Golfe Green-keeper
	Saúde e Bem-estar		Técnico/a Especialista de Animação em Turismo de Saúde e Bem-estar (nível 5)		Técnico/a de Turismo de Saúde e Bem-estar Técnico/a de Acompanhamento em Saúde Técnico/a de Saúde e Reabilitação
	MI (Meetings & Incentives)				Técnico/a de Organização de Eventos
	Turismo	Técnico/a de Turismo (3.4.1.4.05)	Técnico/a Especialista de Gestão de Turismo (nível 5)		Técnico/a de Turismo Técnico/a Gestor de Produto Turístico

Da leitura da tabela pode ainda verificar-se que com exceção do subsetor das outras atividades turísticas, onde a dimensão de prestação de serviços surge também fortemente impactada pelas dinâmicas de evolução, a função de comercialização/ mediação é aquela que aparece mais exposta às mudanças. Ou seja, para a hotelaria e a restauração há um desafio claro colocado do lado da capacidade de comercialização/ mediação/ comunicação, a avaliar pela dinâmica de emprego.

A tabela seguinte ilustra as profissões/ qualificações/ funções mais referidas pelas diferentes fontes, sendo possível verificar quais as que, pelo menos aparentemente, estarão mais formalizadas e menos expostas às dinâmicas de mudança, e as que pelo contrário, resultam mais de uma identificação prospetiva das funções emergentes do setor.

TABELA 3: NÚCLEO CENTRAL DO CAMPO PROFISSIONAL DO SETOR

Subsetor	Profissão/ Qualificação	CNP	CNQ	Anteriormente Regulamentadas	Estudo Prospetivo Funções Urgentes/ Emergentes
Hotelaria	Diretor/a de Hotel	X		X	
	Rececionista de Hotel	X	X	X	
	Porteiro/a	X		X	
	Empregado/a de Andares/ Quartos	X	X	X	
	Governanta de Andares	X		X	
	Ecónomo/a	X		X	
	Operador de Manutenção Hoteleira		X		X
Restauração	Empregado de Restaurante/ Bar	X	X	X	
	Chefe de Mesa/ Chefe de sala	X		X	
	Empregado de Bar/ Barman	X	X	X	
	Técnico de vinhos/ Escanção	X		X	X
	Cozinheiro/ Pasteleiro/ Padeiro	X	X	X	
Outras Atividades Turísticas	Técnico de Turismo Ambiental e Rural		X		X
	Guia Intérprete	X		X	
	Técnico de Saúde e Bem-estar		X		X
	Técnico de Turismo	X			X

Este é um primeiro retrato do sentido de evolução do setor que as análises subsequentes permitirão aprofundar e sistematizar um pouco mais.

II. DRIVERS DE MUDANÇA

II.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PRINCIPAIS DINÂMICAS DE EVOLUÇÃO

Neste capítulo procura-se identificar o conjunto de principais tendências de evolução do setor do turismo no seu conjunto e que constitui o quadro analítico de base para proceder à avaliação das necessidades de competências induzidas pelo sentido de evolução do setor. Nesta perspetiva, 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. Com efeito, no período mais recente, com exceção do ano de 2009, as receitas no turismo tem crescido com regularidade, registando taxas de variação de 10% em 2010, 7,2% em 2011 e 5,6% em 2012. O crescimento no número de dormidas é também apreciável, tendo-se registado variações positivas de 1,7% em 2010, 10,1% em 2011 e 5% em 2012.

Os dados apresentados sublinham a resiliência do setor do turismo ao contexto de recessão económica que afetou Portugal em 2010 e 2011, mantendo uma assinalável capacidade de fazer crescer a atividade económica no setor. De resto, esta resiliência da atividade económica do setor em Portugal acompanha a dinâmica verificada a nível mundial que registou crescimento do número de viagens de 5% em 2011 e 4% em 2012.

Numa perspetiva comparativa a nível nacional, importa reter que em 2010 Portugal foi o segundo país da OCDE (OECD (2012) *Tourism Trends and Policies 2012*) em que o contributo do turismo para o PIB é maior, só superado pela Espanha, e o quarto em matéria de peso do emprego. Deste modo, para além de um setor com peso muito relevante para a atividade económica, o turismo represente o setor distintivo no quadro do nosso perfil de especialização económica. O setor do turismo é, também, um setor em plena concorrência do mercado global, sendo que cerca de metade das dormidas (50,6%) foram pagas por estrangeiros.

Do ponto de vista do emprego, o setor caracteriza-se, em todo o mundo, por ter uma grande expressão de empregos que correspondem a qualificações de nível médio o que sublinha a pertinência do presente estudo concentrar a sua análise nas profissões que, do ponto de vista das competências que solicitam, se enquadram num patamar intermédio de qualificação.

Embora a análise ao nível dos empregos e das competências se referencie aos três grandes subsectores identificados na delimitação realizada no capítulo I, a identificação das tendências de evolução é apresentada de forma agregada, ou seja, para o setor no seu conjunto na medida em que a maior parte dos aspetos identificados não limita a sua influência a um subsector em particular, antes apresentando um significativa transversalidade na forma como introduzem dinâmicas de mudança nos diferentes subsectores de atividade. Por essa razão, opta-se por realizar uma identificação prévia dessas tendências de mudança, ainda que a sua forma de influenciar cada um dos subsectores e, dentro deles, cada um dos domínios de exercício profissional, seja, como se procura explicitar adiante, bastante diversificada. O exercício que procura identificar as mudanças ao nível das competências individualiza, por isso, a leitura dos impactos que as tendências de mudança projetam em cada um dos subsectores considerados.

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

Economia

- **Globalização** – O contexto económico global é crescentemente mais competitivo com os destinos turísticos e as empresas a sofrerem maiores pressões económicas, em particular as resultantes do rápido e acentuado crescimento dos países considerados emergentes. Estes países estão a (i) gerar novos fluxos turísticos, mas, também, a suscitar (ii) o aparecimento de novos mercados turísticos. Globalmente, estima-se que haja um aumento da procura e dos fluxos turísticos. Refira-se a este propósito que se o mercado mundial cresceu 5% e 4% em 2011 e 2012, respetivamente, foram os mercados da Ásia Pacífico com 7% de crescimento em 2012 e da América do Sul com 12% no mesmo ano que apresentam as maiores dinâmicas de crescimento.

Entre outros aspetos, a globalização e a crescente mobilidade de pessoas e bens tem vindo a transformar a força de trabalho do setor, cada vez mais diversificada culturalmente. Esta transformação tem implicações quer ao nível da gestão de recursos humanos quer na gestão da própria identidade dos destinos, muitas vezes ‘ameaçada’ pela presença de trabalhadores oriundos de outras regiões. O multiculturalismo constitui, por isso, uma variável com crescente expressão no mercado de trabalho do setor. A globalização dos mercados tenderá também a induzir a crescente internacionalização dos negócios e a presença mais evidente de cadeias internacionais e modalidades de negócio como o *franchising*. Paralelamente, verifica-se já uma crescente procura pela oferta de serviços em regime de *outsourcing*, particularmente significativo em áreas como a limpeza, a manutenção, a jardinagem, etc..

- No seu conjunto, as dinâmicas de globalização contribuem para acentuar a relevância económica do setor do turismo, intensificando o posicionamento de novos *players* (países, grupos económicos, investidores...) no mercado e intensificando o ambiente concorrencial. Em resultado desta centralidade económica assumida pelo turismo, é

crescente a atenção dedicada pelos governos ao setor e maior o desenho de políticas e metas orientadas para o objetivo de apoiar o desenvolvimento do setor o que, em certa medida, aprofunda e alarga o contexto concorrencial ao plano da eficácia das políticas públicas. Em síntese, o setor é cada vez mais um recurso nuclear das estratégias de desenvolvimento dos países e das políticas económicas que as suportam.

Ainda neste plano, refira-se que o turismo é um setor muito fragmentado, com um leque muito diversificado de domínios de prestação de serviços, que a evolução recente acentuou, o que amplia a diversidade de contextos e condições de desenvolvimento do setor.

- Contexto recessivo de curto prazo - Para além das tendências de evolução que emergem numa corrente de médio e longo prazo, as atuais circunstâncias de emergência a nível orçamental e financeiro impõem a ponderação do impacto destas no desenvolvimento imediato do setor. No curto prazo, o conturbado ambiente económico global e, em particular, o clima de recessão económica que atravessa grande parte das economias ocidentais não deixará de constituir um constrangimento de grande relevo para a atividade do setor. Com efeito, a contração do mercado interno e dos mercados emissores tradicionais (Espanha, Inglaterra, Alemanha e França) constituirá uma ameaça inerente ao ambiente económico existente, com especial relevo para o recente agravamento da conjuntura económica em Espanha que, por exemplo, representa um mercado preferencial de aposta do próprio Plano Estratégico Nacional de Turismo. Por contraponto a esta ameaça recessiva dos mercados de maior proximidade, a conjuntura económica global põem em evidência a emergência de novos fluxos turísticos associados à formação de novos mercados emissores de grande escala. O Brasil, a China, a Índia e, mais contidamente, alguns países africanos emergem como países emissores com taxas potenciais de crescimento do número de turistas muito elevadas. Paralelamente, as recentes taxas de crescimento no número de entradas em mercados concorrenciais para o segmento de sol e praia, nomeadamente ao nível do mediterrâneo (de que são exemplo a Turquia e Marrocos), colocam em evidência a agudização do contexto concorrencial no quadro da procura europeia.

A evolução económica recente justificará admitir que a dependência dos novos mercados para assegurar o crescimento do setor pode ser maior do que admitido há um par de anos atrás e exigir um mais rápido aprofundamento de algumas das dimensões de aposta que lhe estão associadas. Naturalmente, o perfil de procura e de viagem destes “novos turistas” assenta em valores e preferências nem sempre coincidentes com aquelas que ditam a procura nos mercados de maior proximidade, exigindo capacidade de reposicionamento dos agentes turísticos e uma maior diversificação da carteira de produtos turísticos.

Nesta ótica, o fio condutor que a língua e cultura portuguesa podem representar para chegar a alguns mercados importantes fora da Europa justificará maior atenção no quadro da estratégia de competitividade do setor. Com efeito, o Brasil, evidentemente, mas também a China pela porta de entrada que Macau representa para a língua e cultura portuguesa e, também, a Índia são mercados com crescente representatividade no mercado global e onde presença da cultura e da língua portuguesa pode constituir um importante trunfo de aproximação. Também Angola no contexto do mercado africano e, por exemplo, os EUA tendo por âncora a comunidade de origem portuguesa

poderão constituir mercados com acrescido potencial. De referir que no estudo recente realizado pela Quatenaire Portugal para avaliar a viabilidade de instalação de um centro de língua e cultura portuguesa em Nova Iorque ter sido evidenciado pelo estudo de mercado conduzido que a história e a cultura são os principais critérios de reconhecimento de Portugal nos EUA e que existe margem para que esses sejam domínios valorizados num contexto de estreitamento da relação com o mercado americano. De referir que a cultura é aqui entendida com um espectro alargado, incluindo, por exemplo, a qualidade gastronómica que constitui uma área contemporânea muito valorizada e com o estatuto de prática cultural.

No mercado europeu de maior proximidade, o contexto recessivo que atravessa a economia em países chave com a Espanha, o Reino Unido e a França, por exemplo, cria condições para ampliar a relevância de critérios já relevados como o custo, a customização e a garantia de retorno com os serviços adquiridos na determinação das escolhas.

- Profissionalização - Esta dinâmica acentua a exigência reforço da qualidade de serviço e, consequentemente, de acrescida profissionalização nos serviços prestados, interpelando o modo como se delimitam e regulam os campos de exercício profissional e as estratégias de qualificação de recursos humanos.

Demografia

- Envelhecimento da população – Do ponto de vista dos consumidores, o envelhecimento da população traz alterações no perfil de consumo que são influenciadas pelo tipo de preferências deste segmento de turistas e pela circunstância de os turistas mais velhos tenderem a ter mais tempo e mais disponibilidade financeira para adquirir serviços turísticos. Assim, para este segmento as viagens tenderão a ser mais longas e os serviços de maior qualidade, mais sofisticados e orientados para preferências culturais associadas a um estrato etário mais elevado.

Como exemplo, o envelhecimento da população, ao qual está geralmente associada uma maior preocupação com as questões de saúde e bem-estar, poderá suscitar uma maior procura por produtos e serviços associados à área da saúde e bem-estar, como os spas. Complementarmente às tendências referidas, há ainda que considerar que os grupos de turistas com idades mais avançadas tenderá a aumentar, e apesar de estes poderem ter algumas limitações ao nível da mobilidade e da alimentação, por exemplo, tenderão a viajar mais, com mais frequência e geralmente fora das épocas com maiores fluxos turísticos. Geralmente, este segmento de turistas opta também por planear as suas férias com maior antecedência e com percursos mais programados. A tônica que crescentemente se coloca na individualização das respostas é acentuada pelo envelhecimento do perfil de consumidores.

- No emprego - Paralelamente, o envelhecimento da população irá fazer-se sentir também ao nível da força de trabalho. Os trabalhadores tenderão a trabalhar até mais tarde, o que poderá ter implicações na gestão de recursos humanos e na maior competitividade para o recrutamento de trabalhadores mais jovens. Tradicionalmente, o

emprego no setor do turismo não é visto não como uma carreira, mas como um emprego de transição, ocupado maioritariamente por jovens, com horários flexíveis mas contrários aos da maioria da população, remunerações baixas e contratos precários. As crescentes exigências ao nível do exercício profissional e a necessidade de promover carreiras mais longas, contrariam este modelo de emprego e requerem uma abordagem diferente ao nível da gestão de recursos humanos.

Estilos de Vida e Padrões de Consumo

- Hiato crescente entre os segmentos time-rich e money-rich – designadamente, ao nível das pessoas reformadas, que não têm limitações de tempo, e a população ativa, que tende a ter cada vez menos tempo, e a compensar essa limitação com a ‘compra’ de produtos e serviços que permitam rentabilizar o tempo.
- Procura crescente por produtos e serviços mais diferenciados e mais personalizados – Verifica-se uma tendência crescente para a procura de produtos e serviços turísticos mais diferenciados e com maior grau de personalização. Vive-se a denominada ‘economia das experiências’ e os turistas procuram cada vez mais o contacto com as populações locais e a vivência de experiências consideradas únicas e autênticas. A autenticidade é cada vez mais valorizada sendo visível um ‘regresso’ às origens, aos produtos manuais/ artesanais, às experiências inovadoras, etc.. Acompanha esta tendência de evolução uma maior sofisticação dos turistas e, conseqüentemente, uma maior ênfase na qualidade e profissionalismo dos serviços. O próprio enriquecimento da experiência dos turistas, habilitando a uma comparação cada vez mais informada sobre a oferta existente, constitui uma pressão no que se refere à promoção de padrões de qualidade e inovação de serviços.
- Crescimento do segmento de turistas jovens – Há cada vez mais jovens a viajar, e a própria alteração na estrutura das famílias leva a que haja novos grupos de viajantes.
- Maior experiência em viagens e maior conhecimento e acesso à informação – Os consumidores são cada vez mais conhecedores e informados (mais educados e qualificados), o que faz com que globalmente sejam mais exigentes e menos tolerantes em relação a falhas e ao incumprimento das expectativas que criam em relação às suas próprias opções de consumo. Paralelamente, os consumidores estão também mais sensibilizados em relação a um conjunto de questões que se prendem com a sustentabilidade dos destinos, a preservação do ambiente, a produção ecológica, a ética e responsabilidade social, entre outros.
- Crescente ênfase nos valores da qualidade de serviço e da oportunidade na decisão que apelam a um reforçada proatividade por parte dos agentes económicos do setor.
- Maior atenção ao critério custo que conduz a um maior escrutínio da oferta e, em alguns segmentos, à preocupação em assegurar a aquisição de serviços *all inclusive*.
- Sustentabilidade - A preocupação com critérios ambientais e de sustentabilidade constitui outra importante tendência emergente no mercado turístico, correspondendo a uma progressiva consciencialização social com a problemática ambiental que de forma

gradual se reflete nas opções de consumo e na solicitação de informação e garantias relativamente aos serviços adquiridos.

Tecnologia

- Online – A crescente utilização das tecnologias de informação e comunicação, a par com a sua rápida evolução, tem vindo a alterar a forma como se opera no setor do turismo. Por um lado, os consumidores têm um muito maior acesso à informação, e por outro lado, as empresas têm ao seu dispor ferramentas de comunicação e promoção muito mais dirigidas e facilitadoras da comunicação direta e focalizada com o consumidor. A utilização da Web 2.0 e o recurso a redes sociais e a blogues de viagens, entre outros, têm alterado significativamente a forma como empresas e consumidores comunicam.

As plataformas online constituem, assim, mecanismos preferenciais quer para a aquisição de serviços turísticos quer para a recolha de informação sobre a oferta existentes e os seus atributos. A rede de relações pessoais passa a constituir, também, uma estratégia privilegiada para o processo de recolha de informação e definição de preferências que condiciona de forma significativa as estratégias comerciais. Por outro lado, a facilidade de “passar” e generalizar informação abre novas perspetivas para produtos dirigidos a nichos de mercado que, deste modo, encontram maior possibilidade de fazer o *match* entre oferta e procura.

Paralelamente, a evolução tecnológica tem também alterado alguns dos procedimentos chave do setor, entre os quais se salienta a realização de reservas *online* e as alterações nos processos de produção e conservação alimentar.

A alteração do conteúdo dos empregos por força da inovação tecnológica, sobretudo ao nível dos modelos de negócio e na área das agências de viagens, constitui uma dinâmica de grande impacto para a gestão de recursos humanos do setor.

Naturalmente, a capacidade de planear uma utilização estrategicamente adequada dos recursos tecnológicos, nas diferentes vertentes referidas, a sua ponderação nos modelos de negócio e a sua operação no dia a dia passam a constituir condições imperativas para o exercício de funções de gestão e comercialização no setor. A própria estratégia de empreendedorismo no setor é fortemente influenciada por esta dinâmica tecnológica.

Impulso Político

A dinâmica de evolução do setor será, também, fortemente influenciada pelo referencial estratégico proposto ao nível das políticas públicas. Essa visão estratégica influi na escolha de posicionamentos preferenciais por parte dos atores do setor, na definição de incentivos e domínios de aposta por parte dos recursos públicos e na formatação dos instrumentos de atuação que servem essa estratégia. Nessa medida, o diagnóstico e referencial estratégico proposto no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), objeto de uma proposta de revisão para o período 2013 / 2015 recentemente aprovada, constitui uma útil e indispensável referência para procurar o traço das tendências de evolução que marcam o setor a nível nacional. Enquanto visão estratégica para as políticas públicas do setor, o PENT elabora uma leitura das dinâmicas de evolução que atravessam o setor que é ela própria uma referência

de base para o exercício de sistematização das tendências de evolução que no presente estudo se pretende apresentar. O facto de se tratar de uma análise que suporta a definição das políticas públicas para o setor, situando domínios de aposta e metas, atribui-lhe, contudo, uma importância acrescida na medida em que ao suportar escolhas o diagnóstico tende a reforçar-se por via da ação e a potenciar a produção das dinâmicas de transformação previstas. De referir, no entanto, que o contexto de crise económica e financeira global gorou o nível das expectativas de evolução da atividade turística expressas na versão original do PENT, motivando a atual revisão e a consequente calibragem das metas de crescimento. Contudo, no que se refere às linhas estratégicas de atuação, o traço é, sobretudo, de continuidade, assumindo-se o turismo como setor de grande importância para o desenvolvimento económico e social do país.

Não cabendo neste enunciado introdutório uma pormenorização do referencial estratégico proposto pelo PENT, importa sinalizar os principais vetores de fundo da estratégia.

- Aposta na revalorização dos produtos turísticos guiada por **valores de autenticidade, sustentabilidade e intensidade**. Esta orientação apoia-se no reconhecimento da importância de diversificar produtos e especificar respostas e de o fazer enriquecendo a proposta de valor dos produtos oferecidos. A mobilização dos valores referidos coloca uma exigência adicional na engenharia de produto e nos requisitos de competências profissionais que os servem. O turismo natureza, o golfe, o turismo náutico, o turismo cultural e patrimonial com matriz local e regional são alguns exemplos de domínios relevantes para a estratégia de diversificação.

Esta orientação sustenta na revisão do PENT uma ênfase grande na necessidade de promover uma maior **segmentação da oferta turística**, sobretudo nos domínios do turismo natureza (compreendendo o turismo náutico) e nos circuitos culturais. A aposta na segmentação vai de encontro à necessidade de desenvolver e organizar a oferta de produtos turísticos de modo criar novas procuras. Esta linha de ação assenta na valorização de recursos territoriais relacionados com a natureza, o património arquitetónico e cultural, as zonas históricas, os tecidos urbanos mais vanguardistas, por exemplo.

- Aposta no robustecimento das estratégias e instrumentos de promoção e comercialização *online*. Colocada como evolução inelutável dos atuais padrões de consumo, esta evolução apela a uma personalização da estratégia de consumo e a uma crescente preponderância de critérios de custo, oportunidade e adequação individual nas escolhas do consumidor. O crescimento das vendas *online* e do tráfego das companhias áreas *low cost* surgem com dinâmicas relacionadas que concorrem para a **desintermediação da compra** nos moldes tradicionais, redução dos tempos de estada e se emergem como alternativa ao modelo dos voos *charter* com pacote padronizado. Os indicadores de evolução do mercado português vincam a sua exposição a esta mudança nos padrões de consumo. De resto, começam a surgir exemplos da extensão do modelo “*low cost*” em mercados tradicionalmente dominados pelo modelo dos voos *charter* (dá disso exemplo a notícia de que o primeiro voo *low cost* proveniente da Holanda aterrou no passado dia 30 de outubro na Ilha do Sal em Cabo Verde). As estadias de curta duração, mas mais frequentes, impulsionadas pela expansão da operação de

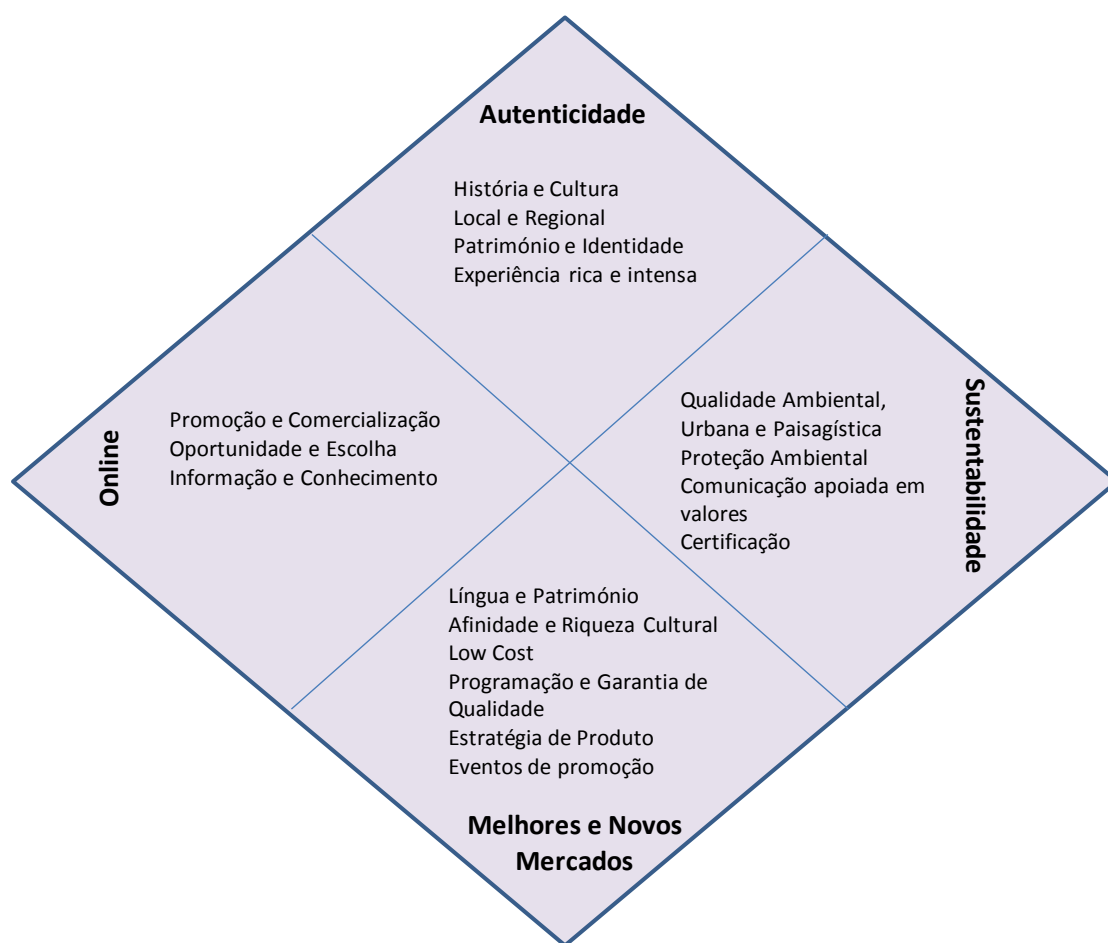
companhias de baixo custo representam uma relevante área de negócio para um mercado preenchido em 85% por turistas oriundos de países europeus.

- Aposta na proteção dos **mercados tradicionais** com a exploração de alguns novos mercados emergentes. A este nível, a estratégia veiculada pelo PENT parece mais dirigida e sustentada na vertente de defesa e redinamização dos mercados do que na ativação de mercados em crescimento, designadamente no que se refere aos mercados não europeus. Com efeito, embora referencie em particular a aposta no Brasil, a estratégia apresentada parece menos sustentada na identificação de condições de aposta nestes mercados. O modelo *low cost*, a lógica de *city break* e a intermediação através de canais *online* não surgirão como principais condições críticas de sucesso para este segmento. A segurança, a programação enquanto garantia de retorno da viagem, a perceção de afabilidade do destino e estratégias de comunicação mais integradas constituirão valores chave que importará aprofundar na abordagem aos “novos mercados”.
- A integração da oferta numa lógica de circuito europeu e/ou temático, de que pode constituir exemplo o turismo religioso, surge como uma das condições de eficácia desta aposta. A integração da oferta comercial requer uma articulação mais intensa entre operadores e prestadores de serviços e, consequentemente, a capacidade intervir em redes de cooperação mais alargadas.
- A proposta de revisão do PENT atribui, também, prioridade estratégica ao alinhamento dos objetivos de crescimento do setor com princípios de **desenvolvimento sustentável** que constituam uma forma de valorizar Portugal como destino turístico e contribuam para assegurar a sua continuidade. Além do esforço de desenvolvimento de produtos turísticos que incorporem a preocupação com a sustentabilidade dos recursos, esta prioridade deve ser adequadamente refletida na estratégia de comercialização e marketing.
- No seu conjunto, a proposta estratégica inerente ao PENT assume como pano de fundo um forte investimento na incorporação de qualidade no produto turístico, relevando como vetores chave, a par da prioridade à consolidação de um modelo sustentável de desenvolvimento, a qualidade ambiental, urbana e paisagística, a qualidade de serviços e dos recursos humanos e a modernização dos agentes. Naturalmente, todos estes domínios exigem estratégias de atuação duradouras e persistentes nos objetivos, sendo insuscetível de alcançar o desígnio de inflexão rápida dos paradigmas de ação.

O impulso resultante da iniciativa política é, pois, fortemente devedor dos principais traços de mudança enunciados na análise de cada um dos vetores de mudança anteriormente considerados. De referir, ainda, que a abordagem proposta ao nível das políticas públicas atribui significativa relevância, também, à vertente institucional, designadamente ao reforço do papel das entidades regionais na estruturação e dinamização da oferta regional e local.

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 usando de uma simplificação útil à construção de uma grelha analítica propiciadora de uma visão integrada do curso da mudança. Na figura que em seguida de apresenta distinguem-se os atributos essenciais da proposta de valor que permitirá melhor apetrechar o setor para responder de forma eficaz às transformações em curso e que, no fundo, correspondem à proposta estratégica do PENT e à interpelação que é colocada pelas grandes tendências de evolução recenseadas, sinalizando para cada um desses atributos os elementos que se lhe associam.

FIGURA 1: SÍNTESE DOS PRINCIPAIS EIXOS E VETORES DE MUDANÇA NO SETOR



No quadro seguinte sistematizam-se de forma abreviada os principais *drivers* de mudança relacionados com as dinâmicas de evolução referidas em cada uma das categorias consideradas. O exercício considera o enunciado resultante dos diagnósticos consultados e procura incorporar alguma da reflexão produzida pela equipa do estudo com base na análise documental cumprida.

TABELA 4: LEITURA DE SÍNTESE DOS *DRIVERS* DE MUDANÇA POR GRANDES CATEGORIAS DE ANÁLISE

Drivers de Mudança			
Económicos / Regulamentação	Tecnológicas	Estilos de Vida e Padrões de Consumo	Demográficos
<p>Reforço do protagonismo do setor turismo na agenda de desenvolvimento dos países e como setor económico relevante no contexto da globalização, amplificando, desse modo, o ambiente concorrencial.</p> <p>Contexto recessivo na Europa afeta o mercado interno e o protagonismo de mercados emissores tradicionais, reforça clima concorrencial (marketing de destino) e acentua relevância do critério custo e fiabilidade.</p> <p>Enfãse na diversificação de produtos e segmentação de mercados.</p> <p>Alteração do perfil de relevância dos mercados emissores e emergência de novos mercados emissores, acentuando a importância da proposta de valor nos serviços e da redução de constrangimentos regulatórios que resultam em entrave à circulação.</p> <p>Integração em redes de operadores e prestadores de serviço mais alargadas.</p> <p>A língua e a cultura portuguesa (entendida no espectro alargado onde se inclui o património arquitetónico e natural/ambiental) constituem um relevante fio condutor para ativação de mercados emergentes com grande potencial.</p> <p>Maior presença do requisito de diversificação e customização de consumos.</p> <p>Crescente importância de atender a regras e</p>	<p>Crescente centralidade da informação, promoção e comercialização através da Internet</p> <p>As novas tecnologias suportam a existência de um canal aberto de relação entre consumidores e prestadores de serviços (B2C) e entre agentes económicos (B2B).</p> <p>A tecnologia como recurso que permite reforçar a importância do retorno obtido através de outros clientes na escolha. As redes sociais facilitam o acesso a informação sobre os lugares e as experiências.</p> <p>A aliança entre a comercialização <i>online</i> e os cada vez mais relevantes critérios de custo, oportunidade e conveniência.</p> <p>Impacto médio da evolução tecnológica de alguns processos de organização do trabalho e produção.</p> <p>Transformação significativa do conteúdo dos empregos nas funções comercial e marketing e na forma de empreendedorismo.</p>	<p>A procura de autenticidade como fator determinante na escolha das experiências procuradas. Autenticidade e novidade como valores com importância crescente.</p> <p>Crescente relevância do enfoque na experiência por comparação com o enfoque no destino.</p> <p>Revalorização de tradições e cultura locais (do arquitetónico à gastronomia).</p> <p>Procura por ofertas que combinem cultura, lazer e entretenimento numa dinâmica de sofisticação. (marketing de destino).</p> <p>Crescente centralidade de valores ecológicos e da incorporação de componentes ambientais nos produtos turísticos. Recetividade e interesse crescente por produtos turísticos ambientalmente responsáveis.</p> <p>Maior exigência com a qualidade dos serviços que se adquirem e menor tolerância à frustração de expectativas combinada com a preocupação com o custo que reforça a procura individual e o interesse por soluções <i>all inclusive</i>.</p> <p>Prevalência de viagens de duração mais curta no “mercado regional” em que a preocupação com a qualidade da experiência (<i>time rich</i>) acentua a combinação: i) da disponibilidade para adquirir produtos com investimento adicional de planeamento (<i>all inclusive events</i>) e serviços de conveniência ii) customização.</p> <p>Reforço do interesse por férias que introduzam uma crescente descontinuidade face ao “tempo comum”</p>	<p>Alargamento da representatividade do cliente sénior no mercado global.</p> <p>Afirmação de preferências que valorizam a sofisticação, a redução de incerteza e a segurança dos serviços turísticos.</p> <p>Reforço da ótica de segmentação de serviços, explorando nichos mais alinhados com uma clientela sénior.</p> <p>Envelhecimento populacional e reforço da preocupação com a saúde e bem-estar reforçam a presença deste segmento (populacional e de serviço) em termos de procura. O turismo religioso constitui, também, uma vertente de aposta neste segmento.</p> <p>Ênfase nos valores de qualidade e segurança da prestação de serviços.</p> <p>Incremento das viagens por motivos relacionais (amigos e familiares).</p> <p>Crescente importância do turismo estudantil.</p>

Drivers de Mudança			
Económicos / Regulamentação	Tecnológicas	Estilos de Vida e Padrões de Consumo	Demográficos
<p>normas de segurança.</p> <p>Crescente diferenciação entre a prestação de serviços generalista e especializada no domínio da animação turística (competências pedagógicas, relacionais e de gestão).</p> <p>Importância da formatação de produtos e redução de margens de incerteza para determinados segmentos de procura.</p> <p>Mair ênfase em valores culturais e patrimoniais e aprofundamento da dimensão comercial e de aconselhamento nas funções de informação e marketing.</p> <p>A sustentabilidade como critério de qualidade e recurso valorizador da oferta. Uma procura crescentemente orientada por valores e onde relação entre a organização de produtos turísticos e uma agenda de proteção ambiental e desenvolvimento local ganha protagonismo.</p> <p>Profissionalização do emprego.</p>		<p>do dia a dia com intensificação de experiências criativas e emotivas (turismo aventura). A cultura e a emoção como <i>drivers</i> de procura.</p> <p>Procura de produtos “tabelados” que permitam controlar custos imprevistos.</p> <p>Prevalência de decisões de última hora nos mercados de maior proximidade.</p> <p>Ênfase na função de mediação relativamente a bens culturais e patrimoniais.</p> <p>Ênfase em critérios de segurança, garantia do serviço prestado e planeamento nos mercados mais distantes/periféricos.</p> <p>Crescente interesse por produtos turísticos relacionados com contextos de ação e culturais localmente considerados.</p> <p>Valorização de abordagens comerciais e organizativas que privilegiem uma forte componente de acolhimento e de relação com elementos identitários ao nível comunitário.</p> <p>A hospitalidade e a sofisticação de serviços como critérios de qualidade.</p>	

Nota: os *drivers* de mudança aqui incluídos resultam de uma análise e seleção prévia, em que se procurou identificar, de entre os vários fatores de mudança do setor, quais os que maiores e mais evidentes implicações iriam ter ao nível das competências necessárias em cada uma das áreas funcionais do subsector da hotelaria. Não se trata obviamente de uma sistematização exaustiva.

II.2 INTERAÇÃO DAS PRINCIPAIS DINÂMICAS DE EVOLUÇÃO COM OS ATRIBUTOS PRODUTIVOS E DE EMPREGO DO SETOR

As tendências de evolução acima enunciadas assumem uma configuração própria em resultado da interação com os atributos organizativos e de emprego do setor do turismo. Com efeito, a forma como as tendências de evolução identificadas influenciam a solicitação de novas competências depende em grande medida do modelo produtivo e do perfil do emprego do setor. Neste sentido, procuram-se sinalizar de forma muito sumária os atributos mais significativos a esse nível e deduzir as principais linhas orientadoras para a construção de uma agenda para o desenvolvimento de competências no setor.

2.1 UM SISTEMA DE PRODUÇÃO DIFERENCIADO DE UM SETOR “AO CONTRÁRIO”

O turismo enquanto domínio de atividade apresenta propriedades que o distinguem de outros setores onde, predominantemente, os fatores produtivos, nomeadamente tecnológicos, apresentam uma forte homogeneidade que apoia a delimitação setorial. No caso do turismo, a heterogeneidade de atividades inerentes à satisfação das necessidades dos turistas e a complexidade de relações que se estabelecem entre elas e os prestadores de serviços constituem marcas identitárias diferenciadoras. Nestes termos, os serviços turísticos correspondem à imagem de integração e combinação de serviços diversos (transportes, acomodação, serviços, entretenimento, restauração,...) em ordem a corresponder às expectativas dos clientes, tornando mais difícil o exercício de delimitação do objeto do estudo e, consequentemente, a organização e desenvolvimento do diagnóstico das necessidades de competências emergentes.

A noção de integração e combinação de produtos e serviços está no centro da organização produtiva do setor e constitui por isso um referente fundamental para a análise prospetiva da sua evolução e dos recursos, nomeadamente ao nível das competências, necessários para o seu desenvolvimento. Com efeito, a satisfação do turista passa pela combinação de produtos e serviços e, nessa medida, pela articulação de organizações de diferente dimensão e perfil que intervêm na sua prestação e dos recursos humanos que nela participam. Aqui se encontra uma característica fortemente distintiva do setor, isto é, o facto de se tratar de uma intensa economia de rede. Para além disso, essa economia de rede tem um contexto de espacialização muito alargado, envolvendo a combinação e coordenação de atividades e organizações em diversos pontos do globo e numa deriva de constante reordenação.

Outro importante aspeto distintivo do setor do turismo liga-se ao facto de, contrariamente ao que acontece noutros setores transacionáveis, não é o bem que se desloca para chegar ao consumidor é este que se desloca para usufruir dos produtos e serviços disponibilizados pelo sistema produtivo do setor. Profundos traços distintivos portanto: integram-se e combinam-se serviços para ir de encontro a uma determinada expectativa de consumo, coordenam-se atores num espaço alargado e num contexto de constantes mudanças, desloca-se o consumidor e não o bem produzido.

Esta perceção ajuda a situar melhor o tipo de solicitações chave que se colocam em termos de desenvolvimento de competências para o setor. Com efeito, conforme se pormenorizará adiante, a inovação na combinação de recursos, a eficácia da relação e comunicação e a capacidade de acolhimento constituem referências-chave para o modelo produtivo do setor. Numa leitura mais instrumental poderemos dizer que a combinação de recursos serve a inovação de serviços, a eficácia de

relação serve a capacidade de planear e organizar a sua prestação e a capacidade de acolher serve a necessidade de deslocar o consumidor.

Nestes termos, podemos reconhecer que o turismo é, sobretudo, uma economia de relação e comunicação que passou a ter nas tecnologias de informação e comunicação uma plataforma fundamental. Mais, esta economia de relação e comunicação está presente tanto no plano da produção como do usufruto/consumo desses serviços.

De referir, por fim, que a experiência valorizada é, essencialmente, uma experiência emocional que se define não só em função dos atributos inerentes aos bens fruídos (a cidade, os monumentos, a praia, a natureza, os hotéis,...) mas, muito relevantemente, pela qualidade da interação estabelecida nos momentos de fruição. Dito de outro modo, tão importante como a riqueza dos recursos é a forma como o contexto de mediação proporciona momentos agradáveis que favorecem um retorno emocional positivo. O turismo é uma indústria de expectativas e emoções. A qualidade da interação que se estabelece com aqueles que se envolvem na prestação de serviços é, nessa medida, uma peça fundamental do *puzzle* que compõe a qualidade da oferta.

2.2. UM SISTEMA DE EMPREGO COM ATRIBUTOS PRÓPRIOS

O tipo de atividade dos subsetores em análise condiciona fortemente a estruturação e a organização do emprego porque a prestação dos serviços apresenta forte sazonalidade, está dependente de condições incertas de contexto, nomeadamente eventos sociais e políticos, e envolve uma grande diversidade de clientes, cujo acesso aos serviços varia em termos de horários. Em geral, estas condições exigem uma mão de obra mais flexível em termos de condições de trabalho, do que é habitual encontrar nos restantes setores da economia.

O estudo “Comprehensive sectoral analysis of emerging competencies and economic activities in the European Union. Lot 12: Hotels and restaurants” (2009)¹, sistematiza um conjunto de características do emprego nos subsetores da Restauração e da Hotelaria na União Europeia, que sinalizam a flexibilidade das condições de trabalho, e que pela sua orientação se considera que também são válidas para a generalidade dos empregos do subsector das outras atividades turísticas.

Essas características são, nomeadamente, as seguintes:

- Representatividade do trabalho em *part-time* e do trabalho sazonal superior aos restantes setores dos serviços e com tendência de crescimento. Em 2007, na União Europeia, 74% dos trabalhadores da Restauração e Hotelaria trabalhavam em *full-time*, enquanto que na economia em geral esse valor ascendia a 82%. Refira-se, contudo, que Portugal integrava o grupo de países em que o trabalho em *part-time* era menos representativo;

- Na estrutura ocupacional predominam os trabalhadores de serviços e vendas, que representam mais de 50% do total de trabalhadores, a que se seguem os empresários/ gerentes das pequenas empresas, o que atesta a importância desta tipologia de empresas;
- Apesar da relevância crescente da qualificação dos trabalhadores como recurso fundamental de resposta às exigências cada vez mais complexas dos consumidores, ainda predominam os baixos níveis de educação e qualificação, ainda que a trajetória seja de incremento desses

¹ European Commission; Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG. Oxford Research.

níveis. É relevante a elevada percentagem de gestores com a escolaridade básica, que exercem a sua atividade sem formação específica;

- O emprego é maioritariamente feminino, exceto nas profissões ligadas à gestão, e a idade média dos trabalhadores do setor na União Europeia é tendencialmente mais baixa do que noutros setores. Mas em Portugal, como aliás nos restantes países do sul da Europa, essa tendência é amenizada pela maior representatividade dos escalões mais velhos. Esta característica do emprego sinaliza uma maior estruturação e aceitação social destas profissões.
- Fortes exigências em termos de flexibilidade de horários e das horas de trabalho, devido aos horários “antissociais” e à duração das jornadas de trabalho, que é superior ao que é habitual nos restantes setores da economia. A estas condições acrescem, em determinados campos profissionais, o esforço físico e o caráter repetitivo das tarefas.
- Este tipo de condições, bem como os relativos baixos salários, provocam uma elevada rotatividade de pessoal e estes subsectores têm dificuldade em manter os empregados, sobretudo os mais jovens, que são também os mais qualificados. Concorre também para esta situação o reduzido estatuto e imagem social dos subsectores, que têm a reputação de oferecer escassas possibilidades de carreira e de desenvolvimento pessoal. As questões da economia informal, do trabalho não declarado, sobretudo nos regimes de part-time e sazonal, constituem também características marcantes do mercado de trabalho nestes subsectores.

De referir, ainda, como explicitado no estudo da OCDE “Tourism Trends and Policies 2012” que o setor do turismo é dominado por qualificações de nível intermédio e que o mercado de trabalho nos países da OCDE regista uma tendência de envelhecimento que coloca desafios adicionais em termos de inovação e atratividade do setor. Assim, no conjunto dos países da OCDE, ao desajustamento em termos de competências associa-se um desajustamento em termos de mão de obra disponível para o setor.

De referir ainda que o mesmo estudo sublinha o facto de o ambiente de trabalho do setor ser cada vez mais um ambiente multicultural e marcado pela polivalência.

2.3. À PROCURA DE VALORES PARA UMA AGENDA DE COMPETÊNCIAS

A análise acima cumprida permite dar um primeiro passo para a definição de uma agenda de desenvolvimento de competências para o setor e que compreende a identificação dos valores que devem orientar e sustentar a sua definição e organização. Tendo em conta o enunciado ao nível das tendências de evolução e os atributos do setor em termos de organização produtivo, entendemos propor 4 valores para orientar o desenvolvimento dessa Agenda de Competências. A esses quatro valores associamos alguns domínios de competência cuja abordagem deve ser privilegiada. Assim, identificam-se como quatro valores centrais chave:

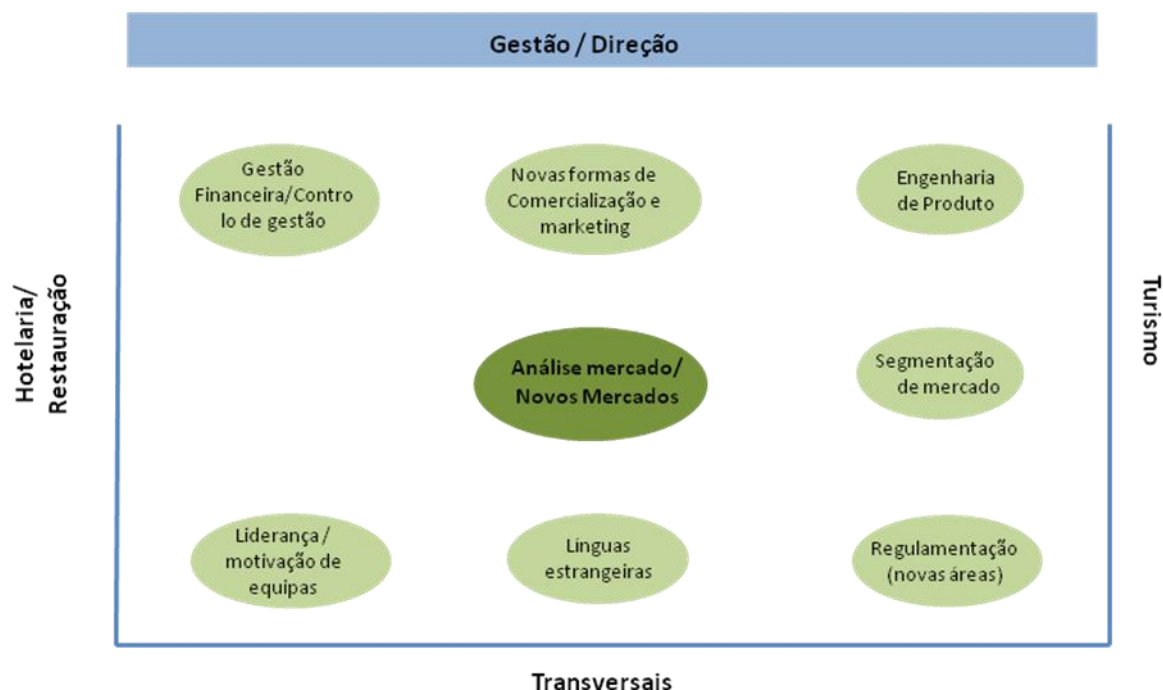
- **Cultura de Serviço** – A ênfase na dimensão relacional e emotiva do consumo turístico, a consequente relevância atribuída à dimensão de interação com os clientes e, consequentemente, a importância das funções de atendimento e mediação sublinham como valor-chave para o desenvolvimento do setor o reforço de uma cultura de serviço que saiba priorizar a satisfação e o bem-estar do turista.
- **A orientação para o mercado** – O reforço do contexto de concorrência global e a tónica colocada na necessidade de criar e consolidar novos segmentos de procura e novos mercados, ultrapassando uma relativa letargia induzida pela resposta a procuras tradicionais, posiciona a ênfase dada a este valor para a definição de um mapa atual de competências;

- **As TIC** – A centralidade das plataformas online na estruturação do quadro de relação e comunicação em que assenta a organização produtiva e comercial do setor justifica a importância atribuída ao desenvolvimento de competências relacionadas com a integração das TIC no setor;
- **Profissionalismo** – O contexto de reforço da concorrência e da exigência de resposta por parte dos prestadores de serviço, impõe uma rutura com o registo de exercício profissional caracterizados por uma insuficiente preparação técnica e algum amadorismo. A exigência de rigor e qualidade na prestação de serviços nos diversos segmentos e a qualificação da função gestão constituem importantes elementos de pressão neste sentido. Pela sua natureza, este é um valor transversal aos diferentes domínios de exercício profissional.

No sentido de organizar a leitura do impacto das tendências de evolução em cada um dos subsectores considerados no estudo, detalhando as suas implicações numa ótica mais específica, optou-se por considerar os principais domínios funcionais que organizam a atividade do setor. A saber: funções de gestão e direção, funções de informação e comercialização e funções diretamente ligadas à prestação de serviços. Procurando uma primeira esquematização do exercício de diagnóstico, identificam-se os principais domínios de competência que as tendências de evolução fazem emergir em cada domínio funcional acima referido. Complementarmente, destaca-se em cada domínio funcional, identificando a sua centralidade no conjunto dos domínios de competências a desenvolver, os valores-chave identificados. Assim, 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. Como já se referiu, o profissionalismo constitui uma solicitação transversal a todos os domínios de exercício profissional.

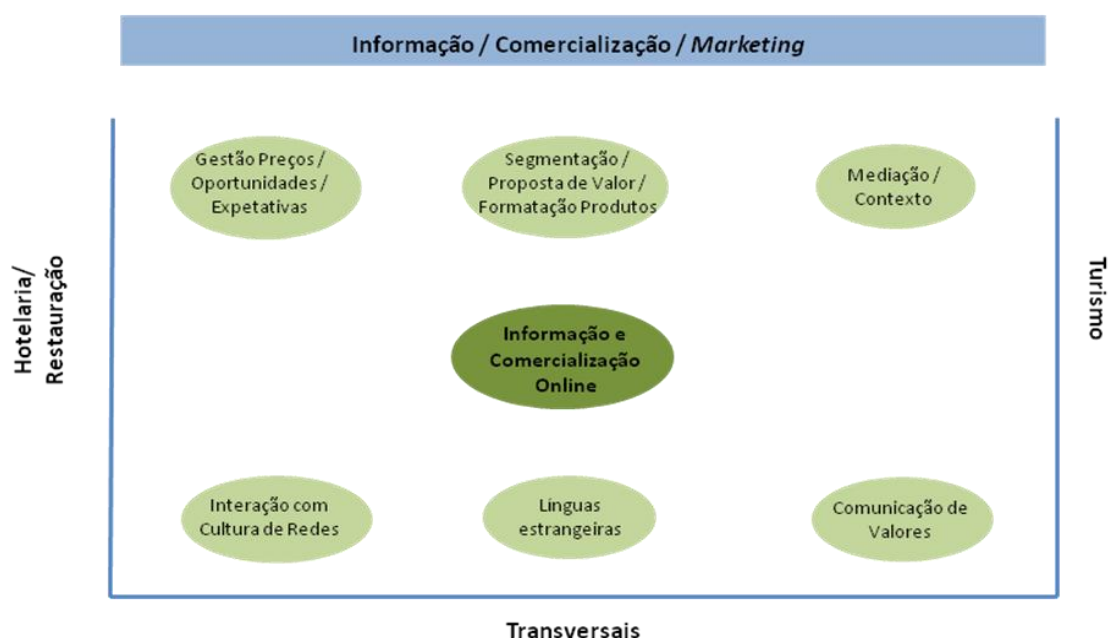
As figuras seguintes procuram sintetizar os principais domínios de impacto das tendências de mudança consideradas em cada uma das categorias de análise das tendências de mudança. A figura procura situar, a partir do eixo das ordenadas, o subsector onde as dimensões de impacto assumem maior influência, identificado ao centro aquele que se afigura como a tendência de mudança nuclear para a função em causa.

FIGURA 2: GESTÃO/ DIREÇÃO



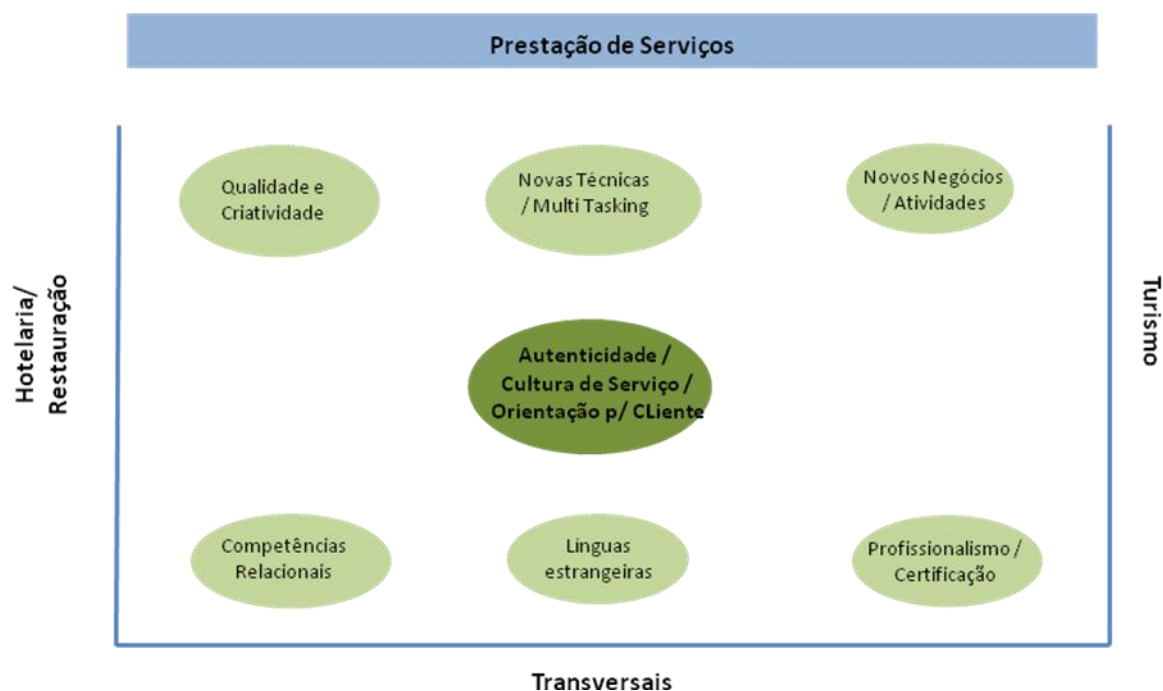
A figura relativa à função gestão sublinha a importância da exigência de uma acrescida capacidade de promover a análise as tendências e oportunidades de mercado como recurso para ganhar capacidade concorrencial e viabilizar negócios. O reforço das competências de gestão e a adoção de uma estratégia que considere a mais a valia de trabalhar os diferentes segmentos de mercado são atributos fundamentais das dinâmicas de mudança nesta categoria funcional.

FIGURA 3: INFORMAÇÃO/ COMERCIALIZAÇÃO/ MARKETING



No que se refere às funções de informação, comercialização e marketing o uso das ferramentas online que de forma exponencial suportam a relação com a procura constitui o principal eixo de renovação dos modos de exercício e, conseqüentemente, de competências requeridas. Em estreita relação com este evidenciam-se as dimensões de comunicação e qualificação da função de mediação de bens e serviços.

FIGURA 4: PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS



A procura de valores genuínos associados aos consumos turísticos e a uma acrescida orientação para o cliente, implicando qualidade de atendimento, personalização, flexibilidade de serviços, entre outros atributos, constitui o eixo central das dinâmicas de mudança que atravessam esta categoria funcional. A comunicação e a profissionalização do emprego representam, também, dinâmicas muito relevantes que de forma estreita se associam com a dimensão nuclear referida.

III. ANÁLISE POR SUBSETOR DAS DINÂMICAS DE MUDANÇA E DA EVOLUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

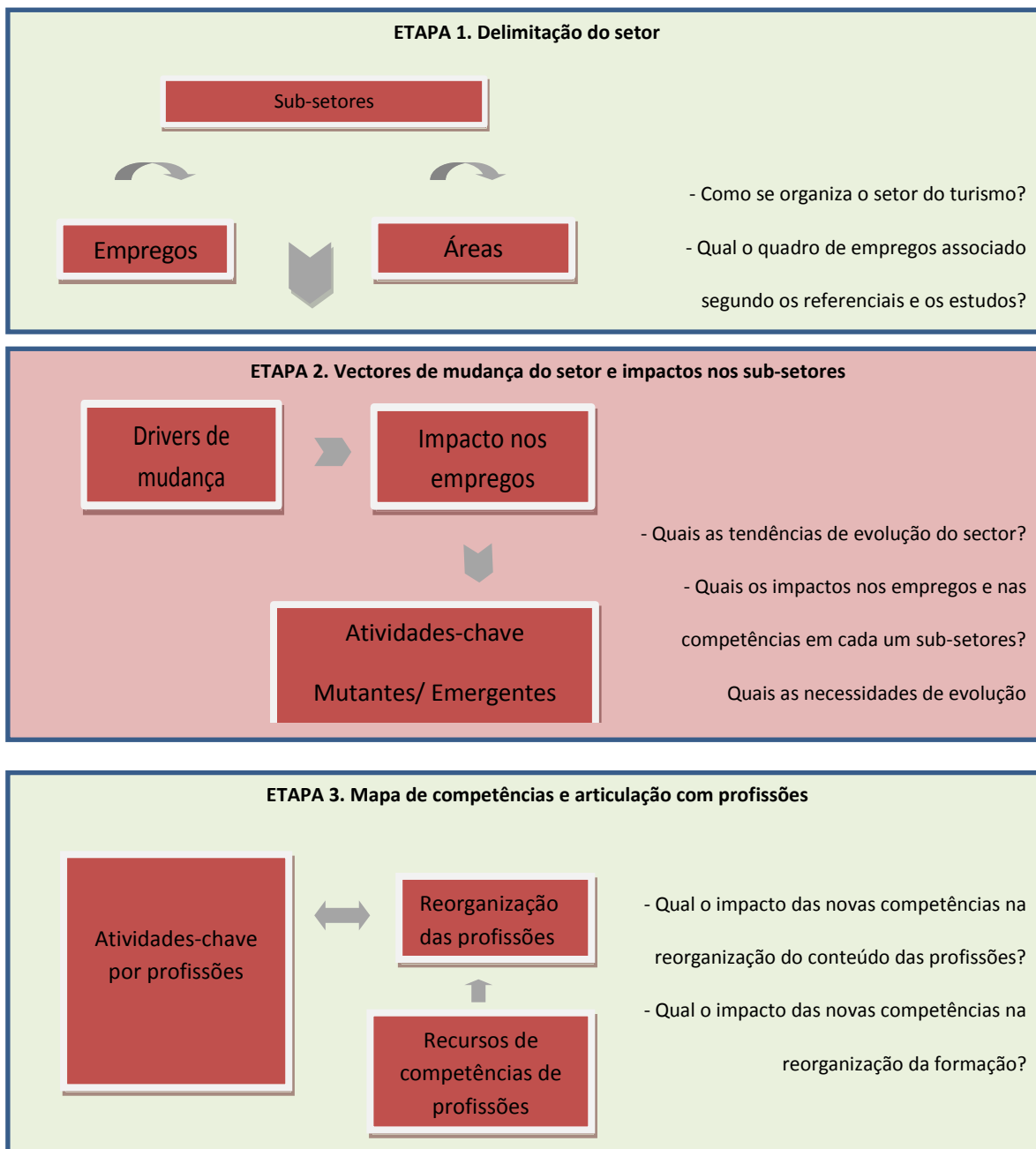
O exercício desenvolvido neste capítulo do Relatório procura traduzir para o âmbito de cada subsetor as principais implicações que decorrem das tendências de evolução identificadas para o setor no seu conjunto e, mais especificamente, a forma como essas dinâmicas solicitam um novo quadro de competências e empregos. Para organizar o exercício analítico assume-se, em primeiro lugar, uma interceção, a nível do subsetor, entre os principais *drivers* de mudança e as grandes categorias funcionais identificadas, explicitando os principais efeitos de transformação da atividade impostos pela dinâmica de mudança em cada um deles. Trata-se, no fundo, de um segundo nível de identificação das dinâmicas de mudança do setor. Numa segunda etapa, procura-se uma declinação mais específica do impacto dessas dinâmicas de evolução sobre a emergência de novas competências requeridas e de novas qualificações.

Para o exercício de aferição do impacto dos *drivers* de mudança sobre o subsetor de atividade recorreu-se à tipologia de funções base anteriormente convencionada e que compreende a distinção entre: funções de **gestão**, funções de **Informação e acolhimento**, funções **comercialização e mediação** e funções de **prestação de serviços**. Estas últimas referem-se aos domínios de exercício diretamente relacionados com a “entrega” do serviço ao cliente. No exercício de apresentação dos referidos impactos em cada subsetor, esta tipologia é ajustada em função da sua especificidade.

O enunciado do impacto das dinâmicas de mudança identificadas sobre o conteúdo dos empregos e a emergência de novas competências e qualificações assume um nível de especificação que privilegia a identificação de domínios de exercício profissional e atividades-chave não compreendendo uma especificação fina dos recursos de competências que lhe estão associados. Complementarmente, situam-se os empregos ou áreas de exercício profissional que mais explicitamente são impactados pelas atividades-chave referenciadas. No caso de domínios de atividade que solicitem novas competências mas que, em função da avaliação feita pela equipa, dificilmente, no quadro do mercado de trabalho, darão origem a uma figura profissional (emprego/qualificação) a opção foi a de associar essas competências a figuras profissionais já existentes e às quais se atribui uma relevância maior no seu desempenho. Espera-se, deste modo, dar um contributo mais eficaz para o processo de mapeamento e revisão das qualificações que suportam a organização da formação profissional que atribuí nível de qualificação.

Na figura 2 esquematiza-se o roteiro analítico a cumprir pelo estudo, destacando a etapa 2 onde se inscreve a análise proposta neste capítulo.

FIGURA 5: ROTEIRO DO ESTUDO



3.1. RESTAURAÇÃO

O subsector da Restauração compreende uma grande variedade de estabelecimentos vocacionados para o fabrico, preparação e serviço/ venda de alimentos e bebidas, que se pode agrupar em três grupos principais:

- Estabelecimentos de restauração, integrados ou não na hotelaria, nomeadamente restaurante, snack-bar e pizzeria.
- Estabelecimentos de bebidas, que prestam serviços de bebidas e cafetaria, designadamente pastelaria, confeitaria, cervejaria, leitaria, casa de chá, bar e cafés;
- Estabelecimentos de restauração e alimentação coletiva (cantinas e refeitórios) e de serviços rápidos e os serviços de restauração ao domicílio.

A análise desenvolvida privilegia a abordagem aos dois primeiros grupos de estabelecimentos, enfatizando-se por esta via a relação da Restauração com o enfoque sectorial do Estudo – o turismo e a oferta turística nacional. Além disso, é nesses grupos que se perspetiva uma maior necessidade de ajustamento das competências e das qualificações face às tendências de evolução do setor. Ainda assim, estamos perante uma delimitação do subsector que inclui uma ampla diversidade de estabelecimentos, como se afigura evidente, quando recenseamos, por exemplo, o tipo de restaurantes mais comuns (restaurantes tradicionais, típicos, internacionais, gastronómicos/ *gourmet*, especialidades, casas de pasto), ou apontamos para as novas tipologias, conforme se apresenta seguidamente.

TABELA 5: TIPOLOGIAS DE RESTAURANTES E DE MENUS

Tipologias de restaurantes	Restaurantes com produção própria (animal e vegetal, restaurantes com jardins/horta)
	Restaurantes com serviço <i>take-away</i> , <i>home delivery</i>
	Restaurantes <i>fast food</i> saudáveis
	Restaurantes móveis (<i>'food trucks'</i> , carrinhas, roulottes, bancas de comida, ...)
	Restaurantes 'pop-up'
	Restaurantes 'clandestinos' (<i>'underground restaurants'</i>)
	Restaurantes étnicos
	Restaurantes temáticos
	Restaurantes em quintas
	Restaurantes em <i>pubs</i> (<i>gastropubs</i>), adegas, ...
	Restaurantes multifuncionais
Tipologias de menus	Menus saudáveis (introdução de ingredientes saudáveis)
	Menus infantis nutricionalmente equilibrados

	Menus com porções mais pequenas (dose certa)
	Menus sazonais (produtos da época) /
	Menus à medida do cliente
	Experiências únicas /exceções à regra (indulgência e prazer/' <i>comfort food</i> ')
	Menus contemporâneos com sabores e raízes tradicionais, familiares, paladares de recordação
	Informação nutricional, indicação das calorias e alérgenos
	Variedade de menus (Ex: <i>brunch</i> , <i>snacks</i> , Tapas, ...)
	Menus com harmonização de vinhos
	Utilização de produtos de origem local, 'hiper local'
	Ingredientes e produtos tradicionais, típicos, genuínos e autênticos
	Cozinha regional, étnica (produtos étnicos, cozinha de fusão, novos sabores)
	Gastronomia molecular/ contemporânea

Fonte: Projeto "Restaurante do Futuro/ Leading Tendencies"².

O leque alargado de restaurantes e menus tipo, evidenciam a dinâmica de diversificação da oferta que atravessa o setor e a consequente tendência para uma maior segmentação da oferta e das estratégias de comunicação e marketing que lhe estão associadas.

No caso do setor da Restauração, acertou-se a tipologia base de áreas funcionais que é comum aos restantes subsectores abordados no Estudo, retirando as funções de informação e acolhimento e desdobrando as funções de prestação entre produção alimentar e alimentação e bebidas. Assim, as áreas funcionais consideradas são as seguintes:

- a gestão/ direção do estabelecimento, incluindo a comercialização;
- a prestação do serviço e a venda de alimentação e bebidas;
- a produção alimentar.

Na tabela seguinte ao relacionarem-se as áreas funcionais com o seu campo profissional através da inserção dos respetivos empregos, é estabelecida a matriz que serve de base à análise desenvolvida ao subsector, e que culmina com a apresentação das solicitações de novas competências e qualificações suscitadas pela evolução do subsector.

²"Visão Estratégica e Análise Prospetiva do Restaurante do Futuro", Carlos Costa, Idtour – Unique Solutions, Lda. / Universidade de Aveiro. Porto, fevereiro de 2012 (apresentação em ppt).

TABELA 6: RESTAURAÇÃO – ÁREAS FUNCIONAIS E EMPREGOS

Áreas funcionais das empresas	Profissões
Gestão/ direção Comercialização	✓ Empresário(a)/ gerente
Prestação do serviço/ Alimentação e Bebidas – Restaurante, Bar, Cafeteria	✓ Chefe de mesa (função de supervisão) ✓ Empregado(a) de restaurante ✓ Empregado(a) de bar ✓ Técnico(a) de vinhos/ Escanção
Prestação do serviço/ Produção Alimentar – Cozinha, Copa, Self-Service, Pastelaria e Padaria	✓ Chefe de cozinha (função de supervisão) ✓ Cozinheiro(a)/ Pasteleiro(a)_Padeiro(a) ✓ Copeiro(a)

Nota: Áreas funcionais indicadas pelo Turismo de Portugal; Profissões consideradas no estudo “Profissões, Certificação e Formação Profissional no Setor do Turismo” (2012), exceto “empresário/ gerente”; No caso das profissões com correspondência no CNQ, foi adotada a nova designação, que resulta do processo em curso de atualização dos perfis e respetivos referenciais de qualificação.

Importa sinalizar que dada a pequena dimensão da maior parte das empresas do subsetor, esta estruturação funcional é, em muitos casos, adaptada ao número de trabalhadores. Por isso, a estruturação efetiva das empresas faz com que os trabalhadores possam assumir várias tarefas de diversas áreas funcionais. Assim, para além da polivalência conhecida do empresário/gestor, é também habitual encontrar outras situações de flexibilidade funcional, associada, por exemplo, ao marketing e aos métodos de promoção e venda através dos canais online, à gestão dos recursos humanos e das equipas de trabalho, à responsabilidade pela receção, quando existe de forma estruturada, ou mesmo a uma maior interpenetração entre as áreas funcionais da prestação do serviço/ venda e da cozinha.

3.1.1 DRIVERS DE MUDANÇA

Do conjunto de tendências de mudança globalmente referenciadas no capítulo 2 sinalizamos aquelas que mais diretamente influenciam o subsetor da restauração³.

³ Relembra-se que a abordagem ao subsetor da Restauração é baseada na informação recolhida junto dos agentes do setor, sobretudo através de *focus group* e entrevistas, e na análise documental. Os níveis de resposta ao processo de inquirição aos empresários não são suficientes para permitir a sua utilização.

TABELA 7: RESTAURAÇÃO: DRIVERS DE MUDANÇA E IMPACTOS

Drivers	Leitura Compreensiva dos Impactos
Económicos regulamentares	<p>Os <i>drivers</i> económicos situam um impacto muito negativo do contexto de recessão económica sobre as condições de rentabilidade e viabilidade das empresas do setor. A par da maior exigência colocada sobre as estratégias de rentabilização colocam-se solicitações relacionadas com a regulação da atividade por via da garantia de condições de segurança e qualidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte impacto da conjuntura económica negativa e da carga de impostos no setor: diminuição da procura interna, encerramento de empresas, aumento da concorrência e pressão para a descida de preços e margens do negócio. Possibilidade de estas tendências serem amenizadas através dos fluxos turísticos externos; ▪ Crescente relevância de dimensões culturais e identitárias na valorização da oferta turística; ▪ Impacto médio da tendência para a regulamentação de aspetos como a segurança e higiene alimentar, consumos de álcool e fumo e condições de trabalho;
Tecnológicas	<p>O <i>driver</i> tecnológico neste como nos outros domínios refere-se, essencialmente, à introdução de novas ferramentas tecnológicas nos processos de comunicação e comercialização de serviços.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte impacto do desenvolvimento e difusão da tecnologia (telefones móveis, Internet e redes sociais) nos canais de comunicação e promoção e na organização do negócio (ações de promoção mais atrativas e com forte interatividade com clientes, reservas <i>online</i>, níveis de serviço mais atrativos); <p>As perspetivas em termos das inovações tecnológicas nas áreas da gestão e dos processos de produção, são também muito marcantes, mas neste caso o ambiente de restrição económica tende a amenizar o impacto nas empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto médio da tecnologia na gestão, através da simplificação dos processos e do aumento das condições de controlo das operações de gestão; ▪ Impacto médio da evolução tecnológica dos processos de produção e conservação alimentar e do aumento da qualidade dos produtos semiacabados na cozinha. <p>As soluções tecnológicas integradas no setor da restauração são variadas e de grande amplitude face às diversas áreas funcionais do setor. O Estudo Diagnóstico Prospetivo do Setor da restauração desenvolvido no âmbito do Projeto “Restaurante do Futuro/ Leading Tendencies”⁴, refere nomeadamente as seguintes:</p> <p>Cartas de vinho eletrónicas (IPAD, Tablets), pedidos e pagamentos automáticos (menus digitais, mesas e montras interativas), plataformas de reserva online, aplicações para dispositivos móveis (guias de restaurantes, cálculo de calorias), divulgação de serviços, promoções, produtos e descontos (telemóveis, websites e redes sociais), tecnologias ecológicas</p>

⁴“Visão Estratégica e Análise Prospetiva do Restaurante do Futuro”, Carlos Costa, Idtour – Unique Solutions, Lda. / Universidade de Aveiro. Porto, fevereiro de 2012 (apresentação em ppt).

Drivers	Leitura Compreensiva dos Impactos
	<p>(uso de indução magnética, cozinhas inteligentes e sustentáveis), equipamentos inteligentes (cálculo de calorias, teor alcoólico), interação em redes sociais (reservas, promoções, marketing, ...).</p> <p>Finalmente, uma referência para o impacto das novas tecnologias no acesso à informação formal e informal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte impacto na facilitação do acesso ao apoio técnico e no aumento das oportunidades de informação e formação, através dos canais <i>online</i> e da diversidade de recursos disponibilizados, nomeadamente em sites especializados;
Estilos de Vida / Padrões de Consumo	<p>A avaliação do real do impacto deste <i>driver</i> para o setor da restauração não é fácil de calibrar quando nos encontramos no auge de um processo de ajustamento económico que implicou uma drástica redução do rendimento disponível e consequentemente do consumo. A alteração de padrão de consumo é evidente na contração da procura, sendo a extensão da sua persistência uma incógnita. Em qualquer caso, a recomposição de tendências de consumo e uma maior atenção à variável preço e à sua relação com critérios de qualidade constituirão dados adquiridos do processo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Um Forte impacto da evolução dos padrões de consumo no que respeita (i) aos valores que norteiam as escolhas dos consumidores (sustentabilidade, produtos locais/ tradicionais, estilos de vida saudáveis, segurança alimentar, rapidez e conveniência), (ii) ao aumento do nível de informação e de exigência com a qualidade dos serviços e (iii) à sua focagem na diversidade e qualidade das experiências (personalização e descoberta de novas culturas e cozinhas); ▪ Contudo, em função do carácter desfavorável do enquadramento macroeconómico nacional e internacional, assiste-se atualmente ao ajustamento das tendências de evolução dos padrões de consumo com implicações na restrição das idas aos restaurantes, no aumento das refeições feitas em casa e na opção por menus económicos. Simultaneamente, são expectáveis maiores dificuldades em acompanhar as tendências de consumo associadas aos valores da saúde e da nutrição, sobretudo na relação qualidade / custo dos produtos.
Demográficos	<p>O driver demográfico não surge como um dos que maior impacto produz sobre o setor da restauração, destacando-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto reduzido da tendência de envelhecimento da força de trabalho e suas implicações em termos de novas exigências para as condições de trabalho, habitualmente flexíveis e moldadas para mão de obra jovem, quando confrontada com a dinâmica do desemprego; ▪ Impacto médio da tendência de aumento dos grupos de turistas com idade mais avançada;

3.1.2 IMPACTO POR ÁREA FUNCIONAL

No quadro seguinte procura-se identificar os principais impactos gerados pelos *drivers* de mudança referenciados a cada categoria utilizada nas grandes funções que estruturam a atividade no subsetor.

TABELA 8: RESTAURAÇÃO: RELAÇÃO ENTRE *DRIVERS* DE MUDANÇA E PRINCIPAIS FUNÇÕES

Áreas funcionais <i>Drivers de mudança</i>	Gestão/ direção	Comercialização	Prestação do serviço - Alimentação e Bebidas – Restaurante, Bar, Cafeteria	Prestação do serviço - Produção Alimentar – Cozinha, Copa, Self-Service, Pastelaria e Padaria
Económicos/ regulamentares	<p>Aprofundamento das exigências em termos da capacidade de gestão do negócio e da definição/ revisão da estratégia e dos fatores de diferenciação;</p> <p>Forte pressão para a diferenciação dos serviços e dos produtos (Take Away, Home Delivery, especialização dos menus, aposta em nichos de mercado, ...) e segmentação de clientes;</p> <p>Aprofundamento das exigências em termos da capacidade de gestão financeira negócio;</p> <p>Necessidade de assegurar equipas de trabalho motivadas e orientadas para a qualidade do serviço como fator central de diferenciação;</p> <p>Necessidade de assegurar a organização e supervisão do cumprimento da regulamentação no setor (qualidade, higiene, segurança);</p> <p>Relevância da integração em redes formais ou informais, como condição de suporte à criação de proposta de valor e atração de novos clientes;</p>	<p>Relevância da capacidade de comunicação das qualidades diferenciadoras do negócio;</p> <p>Necessidade de desenvolver estratégias de comercialização agressivas (descontos, promoções, menus a preço fixo, menus diferenciados/ <i>gourmet</i> a preço reduzido);</p>	<p>Qualidade do serviço e da interação com o cliente e hospitalidade como fatores centrais de diferenciação do negócio e de fidelização e desenvolvimento da clientela;</p> <p>Relevância do controle de custos e da otimização dos recursos disponíveis;</p> <p>Importância da atenção à recolha de informação relativa à satisfação dos clientes;</p> <p>Relevância da autonomia na gestão do trabalho e do espírito de equipa de modo a assegurar a qualidade da prestação de serviço;</p> <p>Integração de princípios de flexibilidade e adaptação para multitarefas, decorrentes nomeadamente da redução de recursos humanos;</p> <p>Necessidade de assegurar o cumprimento escrupuloso das exigências da regulamentação no setor (qualidade, higiene, segurança);</p> <p>Relevância das funções de gestão e desenvolvimento dos colaboradores;</p>	<p>Exigências em termos da integração de inovação na conceção, produção e apresentação dos alimentos;</p> <p>Relevância da capacidade de desenvolver menus apelativos e lucrativos, orientados para a fidelização e desenvolvimento da carteira de clientes;</p> <p>Relevância do controle de custos e da otimização dos recursos disponíveis em todas as dimensões da produção alimentar;</p> <p>Relevância crescente da autonomia na gestão do trabalho e do espírito de equipa de modo a assegurar a qualidade da prestação de serviço;</p> <p>Integração de princípios de flexibilidade e adaptação para multitarefas, decorrentes nomeadamente da redução de recursos humanos;</p> <p>Necessidade de assegurar o cumprimento escrupuloso das exigências da regulamentação no setor;</p> <p>Relevância das funções de gestão e desenvolvimento dos colaboradores;</p>

Áreas funcionais Drivers de mudança	Gestão/ direção	Comercialização	Prestação do serviço - Alimentação e Bebidas – Restaurante, Bar, Cafeteria	Prestação do serviço - Produção Alimentar – Cozinha, Copa, Self-Service, Pastelaria e Padaria
Tecnológicos	Capacidade de integrar e acompanhar as inovações tecnológicas como plataformas obrigatórias de apoio à organização e gestão do negócio e na sua utilidade na simplificação dos processos e no controlo da atividade (pedidos e pagamentos automáticos, reservas online ...); Importância da interação nas redes sociais ;	Capacidade de integrar e acompanhar as inovações tecnológicas como plataformas obrigatórias de apoio à comercialização e promoção do negócio (divulgação dos serviços, produtos, descontos ...); Importância da interação nas redes sociais / participação dos clientes;	Capacidade de acompanhar as inovações tecnológicas associadas à prestação do serviço , que diferenciam e qualificam (gestão de pedidos, cartas de vinhos eletrónicas, menus digitais, ...)	Integração de novas formas de produção dos alimentos (novos métodos de preparação, cozinhas e equipamentos inteligentes e sustentáveis) em articulação com os métodos artesanais da confeção dos alimentos;
Estilos de Vida e Padrões de Consumo	Maior exigência ao nível do conhecimento do setor e dos padrões de consumo ; Forte pressão para a diferenciação dos serviços e dos produtos (Take Away, Home Delivery, especialização dos menus, aposta em nichos de mercado, ...); Qualidade do serviço, interação com o cliente e hospitalidade como fatores centrais de diferenciação e de fidelização; Maior relevância da relação direta com o cliente ; Controlo da qualidade dos serviços, dos produtos e da satisfação / gestão das reclamações; Necessidade de assegurar equipas de trabalho motivadas e orientadas para a qualidade do serviço; Importância da integração de valores de ética e responsabilidade social ; Relevância da capacidade de gestão do trabalho e da aprendizagem contínua ;	Capacidade de segmentar a oferta e as ações de comunicação associando elementos relacionados com critérios e valores que estão mais presentes na determinação dos padrões de consumo;	Qualidade do serviço, interação com o cliente e hospitalidade como fatores centrais de diferenciação e de fidelização Maior exigência ao nível do conhecimento do setor e dos padrões de consumo ; Importância das exigências de qualidade e de diferenciação dos serviços de vinhos e bebidas e da preparação e apresentação dos alimentos da responsabilidade do serviço de mesa/ bar; Relevância crescente da autonomia na gestão do trabalho e do espírito de equipa de modo a assegurar a qualidade da prestação de serviço; Integração de princípios de flexibilidade e adaptação para multitarefas ; Relevância das funções de gestão e desenvolvimento dos colaboradores ;	Maior exigência ao nível do conhecimento do setor e dos padrões de consumo ; Maiores exigências e apelo à relação direta com os clientes ; Importância das exigências de qualidade e de diferenciação e inovação na produção, preparação e apresentação dos alimentos ; Relevância crescente da autonomia na gestão do trabalho e do espírito de equipa de modo a assegurar a qualidade da prestação de serviço; Integração de princípios de flexibilidade e adaptação para multitarefas ; Relevância das funções de gestão e desenvolvimento dos colaboradores ;

3.1.3 NOVAS COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÕES

A apresentação das solicitações de novas competências e qualificações dá seguimento ao ponto anterior dedicado à identificação dos principais impactos produzidos pelos *drivers* de mudança no subsetor, e está organizada por referência às grandes áreas funcionais que estruturam a atividade no subsetor.

ÁREA FUNCIONAL: GESTÃO/ DIREÇÃO

No tipo de empresas que dominam o sub setor – micro e pequenas empresas, em muitos casos de cariz familiar –, a figura do “Empresário/ Gerente” prevalece como central neste grupo de empregos. Em empresas de maior dimensão ou com diversos estabelecimentos é habitual encontrar empregos especificamente afetos às funções de gestão/ direção, normalmente designados de gerente/ gestor/ diretor de restaurante, mas esta realidade é limitada face ao universo dos restaurantes.

Neste sentido, podemos encontrar configurações distintas do “Empresário/ Gerente”, que tanto pode estar focado nas funções de gestão geral, compras, comercialização e colaboradores, como alargar a sua atividade às restantes áreas funcionais. Deste modo, a polivalência é, na generalidade das empresas, uma marca deste emprego, que para além das funções de gestão inclui a interação direta com os clientes, e nos casos mais extremos pode abranger o próprio processo de produção culinária (dono/ cozinheiro).

Não obstante esta realidade, neste ponto são abordadas as necessidades que identificam e diferenciam estes empregos, ou seja as funções ligadas com a gestão e a direção, remetendo-se para os pontos seguintes o tratamento das necessidades de competências relativas às restantes áreas funcionais que estruturam o subsetor da Restauração.

O exercício de identificação das solicitações de novas competências permite concluir que as necessidades são transversais às grandes áreas de atuação do empresário, e resultam de um *mix* de problemas. Por um lado, competências que se podem considerar “tradicionais” no emprego do “Empresário/ Gerente”, mas que estão insuficientemente adquiridas. Por outro, novas competências induzidas pelas tendências sectoriais emergentes e pela necessidade de introdução de inovações no negócio.

Assim, as principais solicitações de desenvolvimento das competências são as seguintes:

- O reforço das competências nas áreas da gestão estratégica e da gestão financeira assume relevância e consideram-se necessidades de competências de curto prazo, na medida em que são indispensáveis para as exigências de reposicionamento dos negócios face às alterações da conjuntura e à evolução dos padrões de consumo. Este grupo inclui como competências centrais a definição da estratégia de diferenciação do negócio face à concorrência, a capacidade de integração das tendências de evolução do setor e dos gostos dos consumidores e o controlo da gestão financeira e dos custos.
- Associado a este grupo emergem também as competências na área da comercialização, quer no que se refere ao estabelecimento de estratégias de resposta de curto prazo ao afunilamento do mercado, quer em termos da utilização das TIC como plataforma indispensável à comercialização.

- As competências relacionadas com a integração das TIC, não se esgotam na área da comercialização mas antes penetram na organização e gestão global do negócio, nomeadamente ao nível da simplificação dos processos (pedidos e pagamentos automáticos, reservas online ...), das ferramentas e programas de apoio à gestão e à monitorização da atividade e dos processos. Também ao nível da integração entre a atividade de restauração e outras atividades turísticas se situam oportunidades ao nível da gestão que as TIC potenciam e exigência novas abordagens (p.e, integração de roteiros gastronómicos em pacotes turísticos mais amplos ou outras estratégias de associação da restauração à serviços turísticos).
- As competências relacionadas com a capacidade de distinguir o serviço e o estabelecimento, por via da diferenciação dos serviços e dos produtos e da criação de níveis distintos de qualidade, na produção culinária e no serviço à mesa, bem como em todos os momentos de interação com os clientes.
- As competências associadas à gestão, animação e desenvolvimento da equipa de trabalho, em que as capacidades de liderança, comunicação e sentido da pedagogia são indispensáveis para a motivação, o alinhamento e a preparação contínua das equipas para a cultura de serviço instituída.
- Finalmente, as competências de gestão do trabalho e da aprendizagem dos próprios empresários/ gerentes, indispensáveis às exigências de organização do trabalho e do tempo e às necessidades de atualização e acompanhamento permanente das tendências do setor e dos padrões de consumo.

Refira-se, que no trabalho de terreno foi apontada a pertinência de incluir nesta área um emprego com perfil de apoio à gestão – “Técnico comercial de apoio à gestão” –, como forma de colmatar as lacunas de formação dos empresários nas áreas da gestão e da cultura empresarial. Porém, face à dimensão e às características dominantes das empresas do setor, a generalidade dos agentes contactados mostraram-se céticos quanto às condições de afirmação deste tipo de emprego. A conjuntura atual, as limitações ao recrutamento e os estilos de gestão, pouco propícios à delegação de tarefas, justificam estas reservas.

Estas conclusões relativas às solicitações de novas competências dos empregos da gestão/ direção do subsetor da Restauração são retomadas e complementadas no capítulo 4 do presente Relatório, que é dedicado à apresentação da proposta de um perfil comum aos Empresários/ Gerentes dos subsectores da Restauração, Hotelaria e Turismo.

ÁREA FUNCIONAL: ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS – RESTAURANTE, BAR, CAFETARIA

Relativamente aos empregos da área funcional “Prestação do serviço/ alimentação e bebidas”, a identificação das principais solicitações de novas competências adota uma abordagem geral à área funcional e aos empregos considerados, ou seja o Empregado(a) de Restaurante/ Bar e o Chefe de Sala, que se distingue do primeiro pelo nível de performance e especialização das tarefas e pela supervisão da equipa de trabalho. O emprego do “Técnico de Vinhos/ Escanção” não é abordado de forma específica, porque integra um nível de especialização técnica que não foi possível acolher no âmbito do Estudo, mas os serviços de vinhos e bebidas são contemplados na abordagem ao serviço de mesa/ bar.

A identificação das novas competências aponta para um perfil de desempenho profissional que acentua os seguintes aspetos:

- O reforço de uma perspetiva de “relações públicas” do estabelecimento, que implica o reforço de competências diferenciadas na interação com os clientes (acolhimento, hospitalidade, apresentação, comunicação em língua estrangeira), na prestação do serviço de mesa/ bar (diferenciação e qualidade) e na capacidade de resposta aos clientes (reclamações, informação do contexto, pedidos e solicitações, ...);
- A relevância das competências associadas à vertente comercial e à venda, que se pretendem alinhadas com a estratégia comercial do estabelecimento, incluindo a participação nas plataformas de marketing *online*, bem como a gestão parcimoniosa dos recursos disponíveis;
- Ao nível das competências associadas ao trabalho técnico específico ganham relevo os saberes e os saberes-fazer indispensáveis à diferenciação do serviço ao cliente, nomeadamente ao nível dos serviços de vinhos e bebidas; ponto seguinte, aqui é só serviço de mesa/ bar
- Estas perspetivas acentuam a relevância das competências relacionadas com a informação e atualização face às tendências de evolução do setor e aos padrões de consumo, como condição para a antecipação e resposta assertiva às solicitações e exigências crescentes dos clientes;
- Na linha das inovações tecnológicas, refira-se ainda as competências ao nível da adaptabilidade às inovações introduzidas na organização do estabelecimento, nomeadamente as que se refere à prestação do serviço ao cliente, como é caso das reservas e dos pagamentos ou da utilização das plataformas tecnológicas para apresentação dos produtos e serviços (cartas de vinhos eletrónicas, menus digitais, ...);
- São também enfatizadas as competências relacionadas com a gestão do trabalho, a adaptabilidade às situações profissionais, o trabalho em equipa e as iniciativas de valorização pessoal e de aprendizagem ao longo da vida;
- Finalmente, as competências relacionadas com a função de supervisão, que integram o controlo da qualidade da prestação do serviço e do nível de satisfação dos clientes, a organização do trabalho, a dinamização das equipas e o desenvolvimento profissional, através nomeadamente da formação em contexto de trabalho.

ÁREA FUNCIONAL: PRODUÇÃO ALIMENTAR – COZINHA, COPA, SELF-SERVICE, PASTELARIA E PADARIA

No que se refere aos empregos da Produção Alimentar as solicitações de novas competências apontam para os seguintes domínios principais:

- As competências necessárias à elaboração de menus e receitas criativos e diferenciados, que integrem na produção culinária a evolução do gosto dos consumidores e as novas tendências em matéria de conceção, produção e apresentação dos alimentos. Estas novas competências supõem a abertura para as diferentes técnicas e culturas gastronómicas, o conhecimento dos novos métodos e técnicas de cozinha e a sua articulação com as técnicas clássicas, bem como a valorização de aspetos centrais das novas tendências, como é o caso da estética aplicada à culinária;
- Paralelamente, e dada a necessidade de reposicionamento dos restaurantes face à conjuntura económica, ganham particular relevo as competências relacionadas com o controle de custos e a otimização dos recursos, nomeadamente no que respeita à análise de custos dos menus e das operações da produção alimentar.

- Num contexto em que a interação com os clientes tende a abranger também os empregos da produção alimentar, em particular ao nível das funções de chefia, as competências de relação interpessoal ganham relevância, como condição para o estabelecimento de relações positivas e de cortesia e para a comunicação, nomeadamente em língua estrangeira.
- O domínio das línguas estrangeiras e do vocabulário técnico específico da Restauração, adquirem também importância como condições fundamentais para o acompanhamento e formação contínua para as inovações que marcam a evolução do setor, quer ao nível das tendências e conceitos, quer no que respeita às novas técnicas, métodos e tecnologias;
- Ganha também nova ênfase a importância das competências na área da gestão do trabalho, da adaptabilidade às situações profissionais, do trabalho em equipa e da aprendizagem ao longo da vida.
- Finalmente, a referência às competências associadas à função de supervisão, que integram o controlo da qualidade da produção, preparação e apresentação dos alimentos, do serviço e do nível de satisfação dos clientes, bem como a organização e dinamização das equipas e o seu desenvolvimento profissional, incluindo a formação em contexto de trabalho.

Seguidamente apresenta-se para cada um dos domínios de exercício profissional do setor da restauração (gestão/ direção, gestão intermédia, empregos do serviço de mesa/ bar e empregos da cozinha), os principais domínios de competência a desenvolver. Devendo ser acentuada a conclusão de que na Restauração não foram identificadas novas funções emergentes, mas antes a necessidade de desenvolvimento de novas competências nas ocupações tradicionais do subsector.

A base de fundamentação da abordagem que se apresenta seguidamente remete também para o material relativo à apresentação detalhada das atividades-chave por área funcional, que é incluído em Anexo.

Paralelamente, é analisada a relação com as qualificações contempladas na oferta formativa inicial, o que fundamenta a apresentação das pistas para as estratégias formativas de resposta aos domínios de competência identificados.

TABELA 9: RESTAURAÇÃO – PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER POR CAMPO PROFISSIONAL

Domínios de exercício profissional em que importa reforçar a resposta ao nível da formação	Empresário/ gerente de restaurante
	Gestão intermédia (mesa/ bar e cozinha)
	Empregado de mesa/ bar
	Cozinheiro

Gestão/ direção

Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
--	--	<p><u>Gestão/ organização/ liderança:</u> Definir a estratégia e os fatores de diferenciação/ definir o conceito tendo em atenção as tendências do setor; Controlar a gestão financeira e os custos; Assegurar a qualidade do serviço e da interação com o cliente; Integrar as inovações tecnológicas na gestão e organização do negócio e nas estratégias de comunicação e comercialização; Implementar mecanismos de controlo e medição da gestão, do nível de atividade e da satisfação dos clientes; Recrutar, gerir e desenvolver a equipa de trabalho;</p> <p><u>Cooperação/ trabalho em equipa:</u> Rentabilizar os recursos das redes locais, empresarias e institucionais; Promover canais de comunicação interna favoráveis ao clima organizacional e à motivação dos colaboradores;</p> <p><u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Interagir com os clientes de forma diferenciada (atitude, comunicação, apresentação, comportamento, proatividade na informação)</p> <p><u>Iniciativa e aprendizagem:</u> Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e aprender com a experiência; Organizar o trabalho e gerir o tempo;</p>

Serviço de mesa e bar

Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
Empregado/a de Restaurante/ Bar	2	<p><u>Gestão/ organização/ liderança:</u> Planificar e organizar as atividades e o trabalho da equipa; Controlar a qualidade do serviço e da interação com o cliente; Recrutar, gerir e desenvolver a equipa de trabalho;</p> <p><u>Cooperação/ trabalho em equipa:</u></p>
Técnico/a de Restaurante/ Bar	4	<p>Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colaboradores, colegas e chefias; <u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Interagir com os clientes de forma diferenciada (atitude, comunicação, apresentação, comportamento, proatividade na informação e na resolução de problemas e reclamações);</p>
Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira de Restauração e Bebidas	5	<p>Integrar a componente comercial/ promoção/ venda na interação com os clientes; <u>Iniciativa e aprendizagem:</u> Identificar, encaminhar ou resolver disfuncionamentos e problemas do serviço;</p>

		<p>Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e aprender com a experiência;</p> <p>Organizar o trabalho e gerir o tempo;</p> <p><u>Trabalho técnico específico:</u></p> <p>Adaptar-se às inovações tecnológicas e às aplicações informáticas na Restauração;</p> <p>Apoiar a elaboração das cartas e menus, incluindo a componente de harmonização com vinhos;</p> <p>Aconselhar na escolha dos vinhos e assegurar um serviço adequado de vinhos;</p> <p>Controlar os custos e otimizar os recursos;</p>
--	--	---

Serviço de cozinha

Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
Cozinheiro/a	2	<p><u>Gestão/ organização/ liderança:</u></p> <p>Planificar e organizar as atividades e o trabalho da equipa;</p> <p>Controlar a qualidade do serviço e a satisfação do cliente;</p> <p>Recrutar, gerir e desenvolver a equipa de trabalho;</p> <p><u>Cooperação/ trabalho em equipa:</u></p>
Pasteleiro/a-Padeiro/a	2	<p>Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colaboradores, colegas e chefias;</p> <p><u>Iniciativa e aprendizagem:</u></p>
Técnico/a de Cozinha/ Pastelaria	4	<p>Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e aprender com a experiência;</p> <p>Organizar o trabalho e gerir o tempo;</p> <p>Identificar e resolver problemas;</p> <p><u>Trabalho técnico específico:</u></p>
Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Cozinha	5	<p>Integrar e adaptar ao perfil do restaurante as inovações nos domínios (i) das tendências (vegetariana, macrobiótica, dietética, cozinha internacional, sazonalidade, produtos locais ...), (ii) do tipo de menus (saudáveis, à medida do cliente ...) e (iii) dos métodos e técnicas (cozinhas inteligentes, confeção em vácuo, cozedura em baixa temperatura ...);</p>
Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Pastelaria	5	<p>Dominar, em língua estrangeira, vocabulário técnico específico como condição para o acompanhamento e atualização contínuas e para a rentabilização dos recursos de informação e formação disponíveis na Internet;</p>

A apresentação das solicitações de novas competências e qualificações no setor da Restauração culmina com algumas referências à estratégia formativa necessária para dar resposta às necessidades de competências identificadas. Trata-se necessariamente de uma abordagem preliminar que tem por objetivo sinalizar alguns aspetos da estratégia formativa de resposta.

Do confronto dos domínios de competência a desenvolver com os conteúdos gerais dos referenciais de formação decorre uma conclusão principal: a generalidade das competências identificadas não assume no desenho dos referenciais a centralidade que lhe é dada pelos agentes do setor, embora os recursos necessários para tal (saber, saber-fazer e saber-ser) possam estar identificados. Trata-se assim, de um

problema de orientação e formalização do desenho do perfil, da missão e das atividades, que não favorece a explicitação clara dos desempenhos profissionais esperados, apesar de contemplar conteúdos que lhe estão associados. Neste sentido, a intencionalidade do tratamento dos conteúdos de formação face à missão e às atividades-chave do profissional poderá estar dependente da interpretação dos diversos agentes envolvidos na educação/ formação.

Complementarmente, e embora o objetivo do presente Estudo não contemple a revisão dos referenciais de formação, da sua leitura geral decorre a conclusão que alguns domínios específicos de competências estão insuficientemente contemplados nos referenciais de formação. É o caso das competências associadas às funções de chefia intermédia, que se revelam circunscritas face ao proposto. Esta conclusão preliminar merece uma exploração mais detalhada, que não faz parte do mandato do Estudo mas que será necessário empreender na etapa de formalização das necessidades de formação e de orientação dos referenciais.

A ficha-síntese da estratégia formativa de resposta que se apresenta seguidamente sinaliza aspetos específicos dos diversos campos profissionais, que decorrem de um exercício de análise exploratória dos conteúdos dos referenciais do CNQ.

TABELA 10: RESTAURAÇÃO – FICHA SÍNTESE DA ESTRATÉGIA FORMATIVA DE RESPOSTA

Campo profissional	Estratégia formativa		Observações
	Elaboração de novos referenciais	Atualização dos referenciais existentes	
Gestão/ direção: Empresário/a Gerente de Restaurante Diretor/a de Restaurante	x		Analisar a possibilidade de elaborar um perfil de qualificação para gestor de PME com base em unidades de competência e respetivos módulos formativos de curta duração que permitam apoiar o desenvolvimento das competências de direção/ gestão nos restaurantes, conforme é explicitado na proposta de perfil comum para os empresários/ gerentes das PME da Restauração, Hotelaria e Outras Atividades Turísticas.
Serviço de mesa e bar: Empregado/a de Restaurante/ Bar Chefe de Sala/ Chefe de Mesa		x	Reforçar o equilíbrio entre o peso dos conteúdos técnicos e o trabalho formativo em torno das <i>soft skills</i> e das competências comportamentais; Adequação dos referenciais de qualificação existentes dando adequada expressão no roteiro de unidades de formação aos domínios de competências identificados, p.e. nas áreas comercial/ venda e na da qualificação do serviço de vinhos, que no âmbito do Estudo é abordado como uma componente do perfil de desempenho do Empregado/a do Restaurante/ Bar.
Serviço de cozinha: Cozinheiro/a Pasteleiro/a – Padeiro/a Ajudante de Cozinha Chefe de cozinha		x	Reforçar o equilíbrio entre o peso dos conteúdos técnicos e o trabalho formativo em torno das <i>soft skills</i> e das competências comportamentais; Adequação dos referenciais de qualificação existentes dando adequada expressão no roteiro de unidades de formação aos domínios de competências identificados, p.e. nas áreas da definição de custos e línguas (vocabulário técnico específico).

3.2. HOTELARIA – DRIVERS DE MUDANÇA E RESPECTIVAS IMPLICAÇÕES PARA AS ÁREAS FUNCIONAIS DO SUBSETOR

No seguimento da abordagem conceptual definida para o tratamento de cada um dos subsectores, a abordagem ao subsector da Hotelaria considerou as seguintes áreas funcionais:

- Gestão/ direcção;
- Acolhimento/ informação;
- Comercialização/ mediação;
- Prestação de serviço.

A tabela seguinte relaciona estas áreas funcionais com as profissões existentes/ emergentes e deste modo situa o campo profissional alvo da análise desenvolvida e que encerra com a apresentação das solicitações de novas competências e qualificações suscitadas pela evolução do subsector.

TABELA 11: HOTELARIA: ÁREAS FUNCIONAIS/ PROFISSÕES EXISTENTES/ PROFISSÕES EMERGENTES

Áreas Funcionais	Profissões Existentes	Profissões Emergentes
Gestão/ direcção	Empresário Diretor(a) de Hotel	
Acolhimento/ informação	Rececionista Porteiro	Assistente de Hóspede
Comercialização/ mediação	Técnico(a) de Turismo	Técnico(a) de <i>Revenue Management</i> Técnico(a) de <i>Yield Management</i> Técnico(a) de Gestão de Canais <i>Online</i> Técnico(a) de Gestão de Reputação <i>Online</i> Técnico(a) de Marketing Digital Diretor/ Responsável de <i>e-commerce</i>
Prestação de serviço	Empregado(a) de Andares Governante(a) de Andares Empregado(a) de Lavandaria/ Rouparia Governante(a) de Lavandaria/ Rouparia Ecónomo(a) Técnico(a) de Manutenção Hoteleira	

* Funções consideradas emergentes/ estratégicas no Estudo “100 Profissões Estratégicas”

3.2.1 DRIVERS DE MUDANÇA

O desenvolvimento da abordagem ao subsetor da hotelaria baseia-se na informação recolhida junto dos agentes do setor, através de *focus group*, *workshops* e entrevistas, e na análise dos resultados obtidos através do processo de inquirição aos agentes.

Foram recebidas 37 respostas ao inquérito e a caracterização genérica dos respondentes ao inquérito permite concluir que:

A maioria refere-se a hotéis com mais de 10 anos de funcionamento.

Há quantos anos funciona o hotel?	Nº	%
1 ano ou mais mas menos de 3	1	2,7
3 anos ou mais mas menos de 5	6	16,2
5 anos ou mais mas menos de 10	5	13,5
Mais de 10 anos	25	67,6
Total	37	100

Uma significativa percentagem correspondem a empresas com menos de 20 trabalhadores mas é também relevante o número de respostas obtidas por parte de hotéis de média e grande dimensão

Qual o número de trabalhadores da empresa?	Nº	%
6 / 10 trabalhadores	2	5,4
11 / 20 trabalhadores	9	24,3
21 / 30 trabalhadores	4	10,8
31 / 40 trabalhadores	3	8,1
41 / 50 trabalhadores	3	8,1
51 / 74 trabalhadores	5	13,5
Mais de 75 trabalhadores	11	29,7
Total	37	100

A significativa parte dos hotéis inquiridos são independentes mas a maioria pertence a cadeias nacionais ou internacionais

Qual a tipologia da empresa?	Nº	%
Hotel independente	17	45,9
Hotel integrado em cadeia nacional	10	27
Hotel integrado em cadeia internacional	10	27
Total	37	100

A maioria dos hotéis que responderam ao inquérito estão classificados como hotéis de 4 ou 5 estrelas

Qual a classificação da empresa?	Nº	%
Hotel de 2 estrelas	4	10,8
Hotel de 3 estrelas	6	16,2
Hotel de 4 ou 5 estrelas	23	62,2
Outra classificação	4	10,8
Total	37	100

No que concerne às tendências de mudança que impactam o subsetor da hotelaria, sinalizamos aquelas que merecem maior destaque:

TABELA 12: HOTELARIA: *DRIVERS* DE MUDANÇA E IMPACTOS

<i>Drivers</i>	Leitura Compreensiva dos Impactos
Económicos e regulamentares	<p>Os <i>drivers</i> económicos, financeiros e regulamentares são aqueles que são mais apontados como os principais desafios a enfrentar pelas empresas no futuro. Questões essencialmente económico-financeiras, relacionadas com a rentabilidade das operações, com a diminuição das margens de lucro e com a maior dificuldade de acesso ao crédito bancário. Paralelamente, as questões de natureza fiscal e regulamentar são também bastante apontadas, em estreita ligação com as questões económico-financeiras. Ou seja, quer ao nível interno quer ao nível externo das unidades, os principais desafios advêm direta ou indiretamente da crise económica que se vive, e da dificuldade das empresas se adaptarem rápida e eficazmente a esta nova conjuntura mundial. Paralelamente, o aumento da concorrência e a diminuição da procura são também apontados com frequência como fatores resultantes do contexto de recessão económica global e que induzem fortes impactos na rentabilidade das empresas.</p> <p>A importância de explorar novos mercados emissores articula-se com o contexto acima referenciado e aponta para a utilidade de olhar o mercado global de forma menos convencional.</p>
Tecnológicas	<p>O <i>driver</i> tecnológico, neste como nos outros domínios refere-se, essencialmente, à introdução de novas ferramentas tecnológicas nos processos de comunicação e comercialização de serviços, contudo, não é considerado como um obstáculo, nem uma preocupação central para os agentes do subsetor da hotelaria, na medida em que a sua incorporação estará já amplamente conseguida, colocando-se como desafio central a rentabilização e potenciação dos recursos disponíveis.</p>
Estilos de Vida / Padrões de Consumo	<p>Na hotelaria, as alterações registadas ao nível dos estilos de vida da procura e dos padrões de consumo são encarados sob duas perspetivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ As alterações induzidas pelo desfavorável contexto económico, de natureza mais circunstancial, e que se refletem essencialmente, na redução da procura, na diminuição do consumo e na acentuação da sazonalidade (uma perspetiva mais económica); ■ As alterações de carácter mais estrutural, associadas a alterações de preferências e expectativas não induzidas por motivos económicos e que traduzem uma maior necessidade de aproximação ao cliente, da realização de um trabalho de prospeção de mercado

Drivers	Leitura Compreensiva dos Impactos
	<p>mais cuidado e ainda, na implementação de políticas de comunicação e marketing mais agressivas e assertivas, são aquelas que irão induzir um impacto mais significativo no subsetor e aquelas que mais preocupam os agentes;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Em estreita articulação com o tópico anterior, situa-se a necessidade de trabalhar de forma mais consistente e pró-ativa a segmentação do mercado.
Demográficos	No subsetor da hotelaria o <i>driver</i> demográfico é mais impactante do ponto de vista da emergência de novos segmentos de procura com características e necessidades específicas, o que irá induzir uma vez mais, uma gestão mais próxima e atenta às expectativas dos vários segmentos de clientes e à necessidade de uma maior diferenciação da oferta.

Paralelamente, no contacto com os agentes da hotelaria, foi frequentemente apontada a inadequação da formação e a dificuldade na gestão de recursos humanos, necessariamente mais flexíveis e com maior capacidade de adaptação a novos contextos e novas funções.

Ainda de referir que, de acordo com os testemunhos recolhidos, o impacto e as implicações resultantes destes *drivers* de mudança assumem algumas especificações dependendo do tipo de unidade de alojamento; ou seja, o impacto não é o mesmo nas pequenas unidades de gestão marcadamente familiares ou nas grandes unidades pertencentes a cadeias hoteleiras internacionais. A influência da dimensão e tipologia da unidade de alojamento faz-se sentir em diversas vertentes, como aliás irá ser referido na análise das competências.

3.2.2 IMPACTO POR ÁREA FUNCIONAL

No quadro seguinte as dinâmicas de mudança previamente identificadas são revistas à luz do impacto específico gerado para cada uma das áreas funcionais consideradas na análise.

TABELA 13: HOTELARIA: RELAÇÃO ENTRE *DRIVERS* DE MUDANÇA E PRINCIPAIS FUNÇÕES

Drivers	Grandes Áreas Funcionais			
	Gestão/ Direção	Informação / Acolhimento	Comercialização / Mediação	Prestação
Económicos / Regulamentares	<p>Reforço dos conhecimentos de gestão (económico-financeira) nomeadamente ao nível do controlo de gestão, devido à crescente preocupação com resultados operacionais e margens de lucro.</p> <p>Reforço das competências de gestão técnica, nomeadamente ao nível da prospecção, definição e revisão de estratégias de mercado.</p> <p>Reforço das competências de liderança e gestão de recursos humanos, gestão e motivação de equipas.</p> <p>Maior capacidade de adaptação na gestão, flexibilidade e capacidade de resposta a situações adversas.</p> <p>Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue.</p>	<p>Reforço de conhecimentos relacionados com recursos, produtos e serviços turísticos do contexto regional / local de intervenção.</p> <p>Crescente associação entre funções de atendimento e funções de informação e comercialização de serviços.</p> <p>Reforço dos conhecimentos de comunicação e marketing.</p> <p>Maior flexibilidade e capacidade de adaptação face à adoção de procedimentos e políticas corporativas internacionais e standardizadas.</p> <p>Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue.</p>	<p>Reforço da capacidade de identificação e exploração de novos segmentos de mercado e oportunidades de comunicação/promoção.</p> <p>Reforço da capacidade de dinamizar a procura a partir de novos mercados emissores que compensem o efeito recessivo que ameaça os mercados tradicionais.</p> <p>Reforço da capacidade de gestão de preços em função de fluxos de procura e canais de comercialização.</p> <p>Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue.</p>	<p>Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue.</p>
Tecnológicos	<p>Reforço das aptidões informáticas e comunicacionais necessárias à gestão e tomada de decisão.</p> <p>Conhecimento da organização e funcionamento dos novos mecanismos de comercialização de forma a adequar estratégias comerciais e de gestão de recursos humanos.</p>	<p>Reforço dos conhecimentos de TIC e domínio de ferramentas de <i>booking online</i>, etc..</p>	<p>Capacidade de presença em canais de comercialização, sobretudo online, que respondem melhor às lógicas de decisão de “última hora”.</p> <p>Intensificação da utilização de “<i>self booking tools</i>” – desintermediação na aquisição de ofertas/pacotes convencionais.</p>	

	Grandes Áreas Funcionais			
<i>Drivers</i>	Gestão/ Direção	Informação / Acolhimento	Comercialização / Mediação	Prestação
Estilos de Vida e Padrões de Consumo	<p>Maior exigência ao nível do conhecimento global do setor, da evolução da procura e dos padrões de consumo dos turistas.</p>	<p>Maior aproximação ao cliente, reforço das competências de relacionamento interpessoal.</p>	<p>Incorporação de valores na estratégia de comercialização, nomeadamente de valores de ética e responsabilidade social.</p> <p>Formatação de produtos suficientemente flexíveis para que possam ser personalizados e adaptados às expetativas individuais de cada cliente.</p>	<p>Reforço das competências para a realização de procedimentos técnicos mais exigentes e sofisticados.</p> <p>Capacidade de adaptação a níveis de prestação multitasking.</p> <p>Enfâse no desenvolvimento de recursos comportamentais adequados a qualificar as práticas de acolhimento e atendimento de clientes.</p>
Demográficos	<p>Capacidade de gestão da oferta diferenciada para os diversos segmentos de procura.</p>	<p>Maior exigência ao nível da sensibilidade face às exigências e características específicas de diferentes segmentos de procura, nomeadamente, dos segmentos júnior e sénior.</p> <p>Enfâse na vertente de acolhimento.</p>	<p>Competências no que se refere a estratégias de comunicação e inserção em redes de comercialização e de comunicação e atendimento deste tipo de clientes nos serviços hoteleiros.</p>	<p>Emergência de novos domínios de prestação de serviços.</p> <p>Competências comunicacionais e relacionais adaptadas ao público-alvo dos segmentos júnior e sénior.</p>

3.2.3 NOVAS COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÕES

A apresentação das solicitações de novas competências e qualificações dá seguimento ao ponto anterior está organizada por referência às grandes funções que estruturam a atividade no subsetor da Hotelaria.

ÁREA FUNCIONAL: GESTÃO/DIREÇÃO

As implicações resultantes dos *drivers* de mudança identificados assumem diferentes especificidades de acordo com a tipologia de unidade, sendo que em unidades de menor dimensão e com uma estrutura organizativa mais transversal, a área da gestão e direção irá assumir operacionalmente um leque de competências mais transversal, enquanto nas unidades de maior dimensão, e em particular, as unidades integradas em cadeias, há uma estrutura diretiva mais repartida e mais focalizada.

Ilustrando de forma mais clara, numa unidade de menor direção, as componentes comercial e de gestão de recursos humanos, serão assumidas pelo diretor/ gerente, numa unidade de maior dimensão, estas componentes estão afetas a diretores/ subdiretores específicos, ainda que estes façam a devida articulação com o diretor geral. Pode portanto considerar-se que há duas tendências aparentemente contraditórias, uma no sentido de uma maior concentração de funções/ competências e outra no sentido inverso, de maior repartição e focalização.

Paralelamente, e em particular, nas unidades de menor dimensão, a função do diretor é muitas vezes indistinta da função de empresário, dado que em muitos casos é o proprietário do alojamento que assume toda a componente de gestão, ainda que nem sempre detenha uma qualificação específica para o efeito. Este aspeto releva para a importância da definição de um perfil transversal para o empresário do setor do turismo, com um conjunto de competências transversais aos diversos subsectores em análise.

As diferentes realidades das empresas do subsetor da hotelaria irão ser impactadas pelos *drivers* de mudança de forma específica, sendo contudo de registar uma importante convergência de opiniões quanto às necessidades de ajustamento dos empregos da direção/ gestão. Os resultados do processo de inquirição realizado junto dos agentes da hotelaria ilustram bem esta tendência – cerca de 95% dos respondentes afirmam que “tendo em consideração os principais problemas e desafios de evolução do setor os empregos da direção/ gestão (empresário e diretor) são os mais sujeitos a mudança”.

No que diz respeito à identificação de competências centrais para o sucesso do negócio, os resultados do processo de inquirição apontam também para uma assinalável convergência de opiniões. De acordo com esses resultados, as competências identificadas como centrais no domínio da gestão/ direção são:⁵

- Identificar novos segmentos de mercado, novas oportunidades de negócio e promoção (80,6% dos inquiridos considera esta competência como ‘extremamente importante’);
- A flexibilidade e adaptabilidade (74,3%);

⁵ As percentagens indicadas correspondem às respostas que classificaram as competências consideradas como ‘extremamente importantes’. São apresentadas as 8 competências com maior número de respostas. Esta análise é efetuada do mesmo modo nas restantes áreas funcionais consideradas.

- Definir estratégias de diferenciação do negócio e o seu posicionamento face à concorrência (72,2%);
- Gerir financeiramente o negócio, elaborar orçamentos, supervisionar contabilidade e compras e aprovisionamento do estabelecimento hoteleiro (69,4%);
- Gerir ativos integrados em redes/ cadeias, partilhar responsabilidades de gestão de forma transversal (63,9%);
- Integrar as tendências de evolução do setor e dos gostos dos consumidores (63,9%);
- Gerir equipas de trabalho, construir consensos e inspirar e motivar os outros (63,9%);
- Gerir os colaboradores (recrutar, formar, controlar desempenho) (61,1%).

Globalmente, não se considera que estas sejam ‘novas’ competências, mas a importância atribuída às mesmas remete para a necessidade de reforço de competências que são consideradas como centrais para o sucesso da hotelaria. Complementarmente, refira-se que os resultados do processo de inquirição permitem concluir que 44% das empresas respondentes ao inquérito afirmam que têm dificuldade em “encontrar profissionais deste grupo de empregos com perfil adequado às necessidades da empresa”.

No que diz respeito à emergência de novas competências ou funções, regista-se alguma diferenciação em função da tipologia das unidades de alojamento consideradas, sobretudo na área comercial, pelo que será efetuada uma leitura mais específica no ponto relativo à área funcional Comercialização/ Mediação.

A abordagem às necessidades de novas competências dos empregos da gestão/ direção é complementada com a apresentação da proposta de um perfil comum aos Empresários/ Gerentes dos subsectores da Restauração, Hotelaria e Outras Atividades Turísticas (secção 3.4. do presente Relatório).

ÁREA FUNCIONAL: INFORMAÇÃO/ ACOLHIMENTO

O inquérito às empresas revela que o emprego de “Rececionista” é classificado no grupo de empregos mais expostos à mudança – 78% dos inquiridos afirmam que “tendo em consideração os principais problemas e desafios de evolução do setor os empregos de Rececionista são os mais sujeitos a mudança”. Embora a opinião dos inquiridos não atinja os valores de quase unanimidade relativos ao nível exposição à transformação dos empregos da direção, ainda assim a percentagem de respondentes que refere este emprego é muito significativa.

A classificação do nível de importância das competências dos profissionais do serviço de informação e acolhimento recolhida através do inquérito, permite compreender as competências mais relevantes para fazer face às mudanças que se afiguram necessárias no desempenho profissional.

Assim, na área da Informação/ Acolhimento as competências/ funções consideradas como ‘extremamente importantes’ são as seguintes:

- Adaptar-se à diversidade de clientes, estabelecendo relações positivas e cordiais (82,9%);
- Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colegas e supervisores (77,1%);

- Conseguir antecipar as necessidades e expectativas dos clientes e fornecer-lhes respostas adequadas (74,3%);
- Flexibilidade e adaptabilidade (74,3%);
- Informar sobre conteúdos dos serviços e principais normas/ regras de utilização, promover e comercializar os serviços (68,6%);
- Aplicar a regulamentação definida para o setor (65,7%);
- Comunicar em língua estrangeira com os clientes (57,1%);
- Resolver problemas e estabelecer e gerir prioridades (57,1%).

A opinião das empresas inquiridas quanto à disponibilidade de profissionais de “Rececionista” no mercado de trabalho, revela que para 43% das empresas é “difícil encontrar profissionais com perfil adequado às necessidades das empresas”.

De referir ainda que no âmbito dos contactos estabelecidos com os agentes do subsetor da hotelaria foi considerada a existência de uma forte tendência para a crescente diferenciação da função de informação/ acolhimento. A emergência do perfil de ‘Assistente de Hóspede’ como resposta à necessidade de uma maior aproximação ao cliente e como uma estratégia para a prestação de um serviço diferenciado foi repetidamente abordada.

Sendo uma tendência e uma necessidade identificada e valorizada por representantes de unidades de pequena, média e grande dimensão, é reconhecido que no caso das unidades de pequena dimensão existem diversos constrangimentos (designadamente económicos) para que esta tendência venha a induzir a criação de empregos específicos para o desempenho exclusivo desta função.

ÁREA FUNCIONAL: COMERCIALIZAÇÃO/ MEDIAÇÃO

Os *drivers de mudança*, nomeadamente os de carácter económico e tecnológico, colocam às empresas importantes desafios relacionados com o contexto de recessão e o aumento da concorrência e seus efeitos na rentabilidade das operações e na diminuição das margens de lucro, bem como com a generalização das ferramentas tecnológicas nos processos de comunicação e comercialização dos serviços hoteleiros.

O impacto destas tendências de mudança é significativo, como o comprova o facto desta área funcional acolher as principais dinâmicas de recomposição profissional do subsetor da Hotelaria, que se materializam na emergência de novas profissões, conforme foi recenseado na análise documental desenvolvida no âmbito do Estudo.

Os resultados do processo de inquirição às empresas confirmam o nível de exposição à mudança da função de comercialização da Hotelaria. Quando confrontados com uma pergunta aberta para identificação de empregos sujeitos a mudanças significativas, complementar de uma questão fechada em torno de uma tipologia de empregos pré-definida, os empregos da área comercial foram os mais referidos (p.e. diretor comercial, comercial, *sales and marketing*, *e-commerce*, responsável de vendas e marketing ...).

E no seguimento desta identificação, as competências dos profissionais do serviço de Comercialização/ Mediação pontuadas pelas empresas que responderam ao inquérito como ‘extremamente importantes’ são as seguintes:

- Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colegas e supervisores (82,4%);
- Gerir os contactos com os clientes antecipando as suas necessidades e expectativas (81,8%);
- Flexibilidade e adaptabilidade (78,8%);
- Resolver problemas (reclamações) e estabelecer e gerir prioridades (76,5%);
- Realizar análise de mercados e de concorrência, bem como de canais de comercialização e reforçar o poder de negociação com parceiros e fornecedores (76,5%);
- Controlar os custos e otimizar os recursos em todas as dimensões da prestação de serviço (72,7%);
- Conceber produtos e serviços apelativos e lucrativos (70,6%);
- Definir e coordenar as ações de promoção, comunicação e comercialização através dos diversos canais (70,6%).

À semelhança do registado para as outras áreas funcionais já abordadas, não se considera que estas traduzam essencialmente ‘novas’ competências, mas sim a necessidade de reforço de competências já associadas a estes perfis profissionais.

É contudo de registar a importância atribuída a algumas competências associadas ao marketing digital, que remete para competências/ funções emergentes e para as dinâmicas de recomposição das profissões nesta área funcional.

A análise documental efetuada permitiu identificar que essas competências/ funções emergentes e estratégicas da área comercial abrangiam dois grandes grupos profissionais:

- ✓ Um grupo profissional envolvido na definição dos preços, na segmentação dos clientes e na gestão de ofertas competitivas para os segmentos estratégicos definidos (preço certo, para o cliente certo no tempo certo), que envolve os empregos de Técnico(a) de *Revenue Management* e Técnico(a) de *Yield Management*
- ✓ Um grupo profissional com responsabilidade nos canais *online* de vendas e de marketing, que associa os seguintes empregos Técnico(a) de Gestão de Canais *Online*, Técnico(a) de Gestão de Reputação *Online*, Técnico(a) de Marketing Digital e Diretor/ Responsável de *e-commerce*.

A emergência destas funções resulta da pressão competitiva colocada sobre as empresas, da concorrência e da necessidade de aumentar as vendas e as margens de lucro. Neste âmbito, assumem também centralidade significativa as novas competências ligadas aos canais de promoção e comercialização *online*, dado que a Internet e as redes sociais são ferramentas incontornáveis para a mediação e a comercialização dos produtos e serviços. Por isso, a relevância crescente das competências necessárias ao desempenho profissional na área da gestão dos canais de distribuição dos produtos e serviços e das ferramentas e redes virtuais, tendo em vista a comercialização e marketing.

De acordo com os testemunhos recolhidos nos *focus group*, *workshops* e entrevistas realizados, foi possível constatar que em algumas unidades, nomeadamente, unidades de maior dimensão e/ ou integradas em cadeias, estas funções correspondem a funções/ competências já assumidas, embora nem sempre pelo mesmo perfil profissional.

A organização mais 'tradicional' destas funções nas empresas de média/ grande dimensão, está associada a dois perfis profissionais:

- Gestor de *e-commerce* (responsável pelo marketing digital, pela gestão de canais *online* e pela gestão de reputação *online*),
- Gestor de *Revenue/ Yield* (responsável pela gestão estratégica das vendas).

Nas unidades de menor dimensão ou com uma gestão mais familiar, estas funções/ competências não são ainda encaradas como funções autónomas e específicas, sendo na maior parte dos casos associadas a estes perfis/ áreas funcionais:

- Direção – normalmente responsável pela gestão de *yield* e pela componente do Marketing Digital,
- Receção (informação/ Acolhimento) – responsável pela gestão de *revenue*, gestão de canais e de reputação *online*.

Em qualquer uma das tipologias de empresas, estas funções/ competências são globalmente consideradas como efetivamente estratégicas para o sucesso do negócio, revelando uma tendência para que venham a assumir um protagonismo crescente e a induzir (mesmo nas unidades de menor dimensão) a criação de empregos especificamente associados a este tipo de competências.

ÁREA FUNCIONAL: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

No que concerne à área funcional da prestação de serviço, que no subsetor da Hotelaria integra os empregos correspondentes aos empregados (as) de andares/ roupa/ lavanderia, governantes (as) de andares/ roupa/ lavanderia, ao ecónomo (a) e ao técnico(a) de manutenção hoteleira, não foram identificadas novas competências emergentes/ necessárias, mas sim a necessidade de reforço de algumas das competências já associadas a estes profissionais. Nomeadamente, no que diz respeito a competências de relacionamento interpessoal, ao planeamento, coordenação e gestão dos serviços prestados.

O inquérito às empresas revela que nesta área funcional da Hotelaria o emprego de Governanta de Andares, é referenciado como o mais sujeito a mudanças tendo em consideração os problemas e desafios de evolução do setor. Esta opinião deverá ser lida à luz das suas responsabilidades nas áreas da estruturação do serviço e da organização e gestão das equipas, incluindo nos casos de subcontratação, aliás as competências nas áreas da coordenação e organização das operações do serviço e da gestão da equipa de trabalho, estão entre as que são mais valorizadas por parte das empresas que responderam ao inquérito.

Atendendo ao nível de dificuldade no recrutamento deste perfil, que é referido pelas empresas na mesma que fonte de informação, pode-se concluir que as empresas se debatem com dificuldades em encontrar profissionais com o perfil adequado para responder às necessidades das empresas.

A classificação do nível de importância das competências dos profissionais nesta área profissional, permite uma perspetiva das competências que são mais valorizadas para o desempenho profissional. Assim, de acordo com os resultados obtidos através do processo de inquirição às empresas, as competências consideradas como 'extremamente importantes' são as seguintes:

- Flexibilidade e adaptabilidade (80,0%);
- Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colegas e supervisores (80,0%);
- Interagir com clientes de forma afável e de acordo com as suas necessidades e expetativas (80,0%);
- Aplicar a regulamentação definida para o setor (74,3%);
- Coordenar e organizar as operações do serviço e gerir a equipa de trabalho (74,3%);
- Planear e organizar com rigor e eficácia serviços técnicos (68,6%);
- Resolver problemas, estabelecer e gerir prioridades (68,6%);
- Ter conhecimento técnico aprofundado – normativo, organizativo e de implementação – nas diferentes áreas de prestação de serviço (51,4%).

Em termos globais, é possível salientar a importância atribuída nas diversas áreas funcionais do subsector da Hotelaria às seguintes competências:

- Flexibilidade e adaptabilidade,
- Capacidade de relacionamento interpessoal e integração/ gestão de equipas.

Transversalmente, estas duas competências deverão ser reforçadas em todos os perfis profissionais da hotelaria.

Seguidamente procede-se à sistematização das tendências anteriormente referidas, através da apresentação dos principais domínios de competências a desenvolver nos diversos campos profissionais considerados. A base de fundamentação desta abordagem remete também para o material relativo à apresentação detalhada das atividades-chave por área funcional, que é incluído em Anexo.

Paralelamente, é analisada a relação com as qualificações contempladas na oferta formativa, o que permite apresentar pistas para as estratégias formativas de resposta aos domínios de competência identificados.

TABELA 14: HOTELARIA - PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER POR CAMPO PROFISSIONAL

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
<u>Gestão/ direção:</u> Empresário/a/ Diretor de Hotel, Pensão, Residencial Diretor/a de Hotel, Pensão, Residencial	Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira e Alojamento	5	<u>Gestão/ organização/ liderança:</u> Gerir ativos integrados em redes/ cadeias, partilhar responsabilidades de gestão de forma transversal; Supervisionar, coordenar e organizar as três seções do departamento de alojamento hoteleiro – <i>front office</i> , andares e lavandaria/rouparia, garantindo a qualidade dos serviços; Controlar a gestão financeira e os custos; Integrar as inovações tecnológicas na gestão e organização do negócio e nas estratégias de comunicação e comercialização; Implementar mecanismos de controlo e medição da gestão, do nível de atividade e da satisfação dos clientes; Recrutar, gerir e desenvolver a equipa de trabalho; <u>Cooperação/ trabalho em equipa:</u> Rentabilizar os recursos das redes locais, empresarias e institucionais; Promover canais de comunicação interna favoráveis ao clima organizacional e à motivação dos colaboradores; <u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Interagir com os clientes de forma diferenciada (atitude, comunicação, apresentação, comportamento, proatividade na informação); Comunicar em mais do que uma língua estrangeira; <u>Iniciativa e aprendizagem:</u> Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e aprender com a experiência; Identificar e resolver problemas; Organizar o trabalho e gerir o tempo;
<u>Funções emergentes relacionadas com a área comercial e marketing</u> Gestor de Revenue/ Yield Gestor de e-commerce Gestor de Canais <i>Online</i> , Gestor de Reputação <i>Online</i> , Técnico(a) de Marketing Digital	--	--	<u>Cooperação/ trabalho em equipa:</u> Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colaboradores, colegas e chefias; <u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Interagir com os clientes de forma diferenciada (atitude, comunicação, apresentação, comportamento, proatividade na informação); Comunicar em mais do que uma língua estrangeira; <u>Iniciativa e aprendizagem:</u> Identificar, encaminhar ou resolver disfuncionamentos e problemas do serviço; Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e aprender com a experiência; Organizar o trabalho e gerir o tempo;

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
			<u>Trabalho técnico específico:</u> Desenhar e implementar as estratégias de comunicação apoiadas na Internet, que permitam maximizar as vendas; Gerir e manter os suportes online mobilizados; Realizar análises de mercado, concorrência e reforçar o poder de negociação com parceiros e fornecedores; Conceber e planear produtos em função dos diferentes segmentos de mercado;
<u>Informação/ Acolhimento:</u> Rececionista de Hotel, Porteiro <u>Funções emergentes:</u> Assistente de Hóspede	Rececionista de Hotel	4	<u>Cooperação/ trabalho em equipa:</u> Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colaboradores, colegas e chefias; <u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Interagir com os clientes de forma diferenciada (atitude, comunicação, apresentação, comportamento, proatividade na informação); Comunicar em mais do que uma língua estrangeira; <u>Iniciativa e aprendizagem:</u> Identificar, encaminhar ou resolver disfuncionamentos e problemas do serviço; Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e aprender com a experiência; Organizar o trabalho e gerir o tempo; <u>Trabalho técnico específico:</u> Adaptar-se às inovações tecnológicas na organização e promoção do negócio;
<u>Prestação do serviço:</u> Alojamento/ Andares, Limpeza e Lavandaria Empregado/a de Quartos Governante de Andares Ecónomo/a Operador de manutenção	Operador de Manutenção Hoteleira	2	<u>Cooperação/ trabalho em equipa:</u> Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colaboradores, colegas e chefias; <u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Interagir com os clientes de forma diferenciada (atitude, comunicação, apresentação, comportamento, proatividade na informação); Comunicar em mais do que uma língua estrangeira; <u>Iniciativa e aprendizagem:</u> Identificar, encaminhar ou resolver disfuncionamentos e problemas do serviço; Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e aprender com a experiência; Organizar o trabalho e gerir o tempo;

TABELA 15: HOTELARIA – FICHA SÍNTESE DA ESTRATÉGIA FORMATIVA DE RESPOSTA

Campo profissional	Estratégia formativa		Observações
	Elaboração de novos referenciais	Atualização dos referenciais existentes	
<u>Gestão/ Direção:</u> Empresário/a/ Diretor de Hotel, Pensão, Residencial Diretor/a de Hotel, Pensão, Residencial	x		<p>Analisar a possibilidade de elaborar um perfil de qualificação para gestor de PME com base em unidades de competência e respetivos módulos formativos de curta duração que permitam apoiar o desenvolvimento das competências de direção/ gestão nos restaurantes, conforme é explicitado na proposta de perfil comum para os empresários/ gerentes das PME da Restauração, Hotelaria e Outras Atividades Turísticas.</p>
<u>Comercialização/ Mediação:</u> <i>Funções emergentes relacionadas com a área comercial e marketing</i> Gestor de Revenue/ Yield Gestor de e-commerce Gestor de Canais <i>Online</i> , Gestor de Reputação <i>Online</i> , Técnico(a) de Marketing Digital	x	x	<p>Nas grandes empresas as funções emergentes correspondem a novos postos de trabalho, com formação especializada predominantemente de nível superior, enquanto que nas pequenas e médias empresas corresponderão a conteúdos de empregos já existentes, ao nível das funções da direção, do marketing/ vendas e da informação/ acolhimento.</p> <p>Assim, por um lado, será necessário ponderar a elaboração de qualificações específicas, e dada a relevância das tecnologias e dos <i>canais online</i> para fins de comercialização e promoção, esta é certamente uma área a abranger. Por outro, justifica-se reforçar a orientação dos referenciais de formação nas áreas do marketing e vendas para estas novas competências.</p>
<u>Informação/ Acolhimento:</u> Rececionista de Hotel, Porteiro		x	<p>Reforçar o equilíbrio entre o peso dos conteúdos técnicos e o trabalho formativo em torno das <i>soft skills</i> e das competências comportamentais;</p> <p>Adequação dos referenciais de qualificação existentes dando adequada expressão no roteiro de unidades de formação aos domínios de competências identificados;</p>
<u>Prestação do serviço:</u> Alojamento/ Andares, Limpeza e Lavandaria, Empregado/a de Quartos, Governante de Andares Ecónomo/a, Operador de manutenção		x	<p>Reforçar o equilíbrio entre o peso dos conteúdos técnicos e o trabalho formativo em torno das <i>soft skills</i> e das competências comportamentais;</p> <p>Adequação dos referenciais de qualificação existentes dando adequada expressão no roteiro de unidades de formação aos domínios de competências identificados;</p>

3.3 OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS – *DRIVERS* DE MUDANÇA E RESPECTIVAS IMPLICAÇÕES PARA AS ÁREAS FUNCIONAIS DO SUBSETOR

Considerando o subsector das outras atividades turísticas, ou seja, aquele em que se incluem as funções e atividades profissionais que cumprem a prestação de bens e serviços não abrangidos pela atividade hoteleira e restauração, será útil situar algumas referências contextualizadoras. O subsector das outras atividades turísticas é aquele que maior diversidade apresenta ao nível dos domínios de prestação de serviço e, consequentemente, dos empregos que se lhe associam. Na sua delimitação interna, podemos considerar três grandes domínios de prestação de serviços:

- A **animação turística** relacionada com a dinamização de atividades de ar livre, onde se inclui o *touring* paisagístico e cultural
- A animação turística e a organização de **eventos**, compreendendo a realização de feiras e congressos
- A prestação de serviços de **informação e orientação** turística e a **comercialização** de serviços turísticos, nomeadamente no que se refere à atividade das agências de viagens

Com um estatuto relativamente exógeno aos três domínios identificados encontramos o **turismo de saúde** que, considerando a delimitação setorial proposta para o estudo, incluímos também neste subsector embora constitua um domínio de prestação relativamente atípico. Com efeito, no que se refere ao *core* dos serviços prestados, serviços de saúde, este domínio interpela de forma mais direta o setor da saúde, com exceção do que podemos apelidar de “serviços *soft*” relacionados com cuidados orientados para o bem-estar prestados em estabelecimentos termais e em spas. Com exceção destas situações em que os serviços podem ser prestados em instalações hoteleiras, sendo um prolongamento dos serviços prestados por estas, o turismo de saúde é valorizável sobretudo através da prestação de serviços de hospitalidade que se incluem nos domínios da hotelaria e restauração.

Este subsector é, também, aquele que mais recentemente evidencia maior dinâmica de mudança na configuração de novos serviços e novos espaços de exercício profissional. Nessa perspetiva, este é o subsector onde o campo de exercício profissional tem uma menor definição e estabilidade, encontrando-se a referência a atividades e profissões com escassa tradução ao nível da regulamentação e da formação profissional. O segmento da animação turística será aquele que, nos últimos anos, mais intensamente protagoniza esta dinâmica de desenvolvimento.

A diversidade do setor pode ser percebida pelo fato de abranger atividades ligadas a segmentos especializados de oferta turística, como sejam, por exemplo, o turismo de natureza, o turismo aventura, o turismo de saúde, o turismo rural e o golfe, atividades ligadas à comercialização de serviços turísticos e a informação turística e atividades ligadas à mediação de recursos naturais e culturais. Neste conjunto de atividades, são vastos os domínios de exercício profissional contemplados e, por essa razão, amplo o espectro de qualificações com eles relacionados.

A análise do mapa de profissões regulamentadas a nível europeu colocou em evidência que, a nível europeu e sem que se verifique uma relevância muito grande do espectro regulador, é neste subsector que existe um maior número de profissões objeto de regulamentação condicionadora do acesso ao mercado de trabalho. Ao invés, em Portugal a informação relativa às profissões regulamentadas deixa perceber ser este o subsector com menor exposição à regulamentação profissional do setor antes da entrada em vigor do SRAP, sendo que as profissões relacionadas com os subsectores da hotelaria e

restauração são aqueles que apresentam uma maior incidência dessa regulação. A leitura combinada destes dados permite reconhecer que a estruturação do campo profissional neste subsetor em Portugal revela uma posição mais recuada face ao verificado em alguns países europeus, estando agora a formar-se.

A abordagem ao campo profissional do setor, tomando como referência as qualificações definidas em referenciais de formação e certificação existentes ou propostas e os domínios de exercício profissional referenciados a partir do mercado de trabalho, ainda que um pouco avulsamente, permitem reconhecer que existe uma relativa indefinição do campo profissional no seu conjunto e uma grande diversidade de referências. Tomando por base a organização proposta para o setor, as referências consultadas e os *drivers* de mudança identificados, situamos em seguida uma proposta de delimitação do campo profissional associado a este subsetor e que adiante se associa à leitura dos impactos perspetivados. Este exercício servirá de base para o confronto que adiante no trabalho se procurará realizar entre a oferta de formação existente e as necessidades de competências identificadas.

3.3.1 DRIVERS DE MUDANÇA

A abrangência do setor, bem como a relativa indefinição que ainda caracteriza alguns dos domínios de atividade que nele se incluem, contribui para que se encontre uma significativa interceção entre esses domínios e as tendências de mudança que emergem no setor. O exercício que em seguida se apresenta procura realizar alguma especificação dos *drivers* de mudança globalmente considerados ao subsetor do turismo. A especificação do enunciado setorial do sentido de mudança facilita o trabalho de identificação do impacto ao nível do emprego.

TABELA 16: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS - DRIVERS DE MUDANÇA E IMPACTOS

<i>Drivers</i>	<i>Leitura Compreensiva dos Impactos</i>
Económicos regulamentares e	<p>As dinâmicas económicas enquadram duas grandes categorias de impactos resultantes do contexto recessivo da economia europeia e da reconfiguração do leque e relevância dos mercados emissores. Com efeito, a dinâmica económica recessiva em mercados emissores tradicionais e no mercado interno obriga a dar crescente atenção a novos fatores de competitividade e a procura formadas em mercados emergentes. A nível global, a expectativa de crescimento da procura e dos fluxos turísticos, acompanhando um reforço da dinâmica de globalização, representa uma oportunidade que requer novas estratégias de abordagem ao mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforço da capacidade competitiva por via da qualificação da função gestão e da diversificação de mercados, exigindo um novo balanço que favorece as ofertas com maior cunho na personalização de produtos e serviços e uma maior incorporação de aspetos identitários na composição da oferta. ▪ Valorização da função de engenharia de produto na definição da proposta de valor e preço para corresponder à afirmação de estratégias de compra por parte dos consumidores orientadas para limitar custos e personalizar serviços. ▪ Aposta na incorporação de valores culturais, patrimoniais e

Drivers	Leitura Compreensiva dos Impactos
	<p>ambientais, operando uma rutura crescente com produtos pouco enriquecidos que sustentaram a massificação da procura nas últimas décadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente enfoque na experiência e na garantia de qualidade e segurança. Esta tendência leva à crescente pressão no sentido de se definirem regras de licenciamento da atividade e de profissionalização do emprego que sejam contribuintes do imperativo de qualidade e segurança dos serviços prestados. ▪ A proliferação de ofertas nestas áreas emergentes, nomeadamente ao nível do turismo de ar livre, tendeu a conviver com um certo amadorismo ao nível do exercício das funções de gestão que, progressivamente, terá de ser substituído por abordagens mais qualificadas e por uma maior profissionalização desta função. A diversidade e especificidade das áreas de negócio que se acolhem neste subsetor sublinham a perspetiva de que a qualificação de base no domínio da gestão deverá privilegiar um enquadramento mais generalista que o posterior exercício profissional e a formação profissional especializada tenderão a completar. Complementarmente, considera-se que a pequena dimensão média de muitos dos negócios que se referem às áreas emergentes limita a capacidade de recurso a gestores com formação superior e a tempo inteiro, favorecendo a oferta de qualificações intermédias na área da gestão.
Tecnológicas	<p>O driver tecnológico neste como nos outros domínios refere-se, essencialmente, à introdução de novas ferramentas tecnológicas nos processos de comunicação e comercialização de serviços.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A crescente centralidade das ferramentas <i>online</i> ao nível da promoção, marketing e vendas, acompanhada da impossibilidade de uma ótica de especialização funcional nas pequenas e médias empresas deste subsetor.
Estilos de Vida / Padrões de Consumo	<p>Este driver tem um impacto intenso neste subsetor. Com efeito, um robustecimento de uma procura dirigida a atividades turísticas de ar livre ancorada em motivações e interesses muito especificados constitui uma tendência com grande relevância para o setor. Esta procura de “nichos” (de que podem ser exemplo o cicloturismo, os passeios de montanha, o surf, os passeios de barco, a observação de cetáceos, as rotas gastronómicas, o <i>touring</i> paisagístico, entre outros) constitui uma oportunidade emergente no setor que o interpela no sentido de diversificar serviços e internacionalizar mercados. Com efeito, um dos aspetos relevantes desta evolução prende-se com alguma especialização dos mercados emissores em função do tipo de atividade que está em causa.</p> <p>Ao mesmo tempo, neste subsetor assume uma relevância grande, também, a crescente centralidade do consumo suportado em ferramentas <i>online</i> e a importância da qualidade de informação que suporta os processos de pesquisa e compra de serviços. Com efeito, tratando-se de um domínio onde se verifica uma forte segmentação das dinâmicas de procura uma estratégia de informação relativamente universalizada deixa de ser eficaz, requerendo-se informação mais aprofundada sobre os diferentes tipos de ofertas disponibilizadas ao mercado e a capacidade de especificar as</p>

Drivers	Leitura Compreensiva dos Impactos
	<p>estratégias e redes de disseminação dessa informação.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Um impulso para a diversificação de áreas e oportunidades de negócio guiado pela emergência de novas motivações na formação da procura e uma maior personalização da oferta. As atividades turísticas relacionadas com a vivência de recursos naturais, culturais e com a aventura assumem a este nível o principal protagonismo. ▪ No caso do turismo ligado aos recursos naturais (de ar livre) ganham crescente relevância as atividades ligadas: À medida que se reforça a procura nestes domínios, cresce a preocupação do consumidor com critérios de segurança na avaliação dos prestadores de serviços. Isto é particularmente evidente nas atividades de ar livre com risco acrescido que, crescentemente, impõem o recurso a técnicos especializados e reconhecidos. ▪ A crescente importância do foco no cliente e no atendimento e, consequentemente, dos recursos comportamentais e de comunicação. ▪ A profissionalização da prestação de serviços, nomeadamente nos segmentos relacionados com o turismo aventura e ambiental. Tendência para reforço da função de regulamentação das atividades. ▪ No caso das atividades orientadas para a fruição e conhecimento do património cultural, o reforço de exigência da função de mediação centra-se no conhecimento e na capacidade de comunicação.
Demográficos	<p>O driver demográfico, sobretudo no que se refere à tendência de envelhecimento, é um fator essencial ao desenvolvimento da oferta de turismo de saúde e releva para a estratégia de segmentação e valor dos outros domínios de prestação. Num caso, a subida da idade média dos consumidores consagra a oportunidade de oferece um novo serviço, no outro atribui maior importância a valores como a segurança, a fiabilidade e a comodidade dos serviços prestados.</p>

3.3.2 IMPACTO POR ÁREA FUNCIONAL

Os grandes fatores de mudança acima identificados são declináveis em dinâmicas de mudança mais específicas e que intercetam de forma diferenciada as diferentes área funcionais deste subsetor. A sua identificação é feita no quadro seguinte num exercício que constitui uma aproximação ao detalhe dos impactos em matéria de modos de agir profissionalmente que permitirão situar as necessidades de competências que a partir daí se formulam.

TABELA 17: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS - RELAÇÃO ENTRE *DRIVERS* DE MUDANÇA E PRINCIPAIS FUNÇÕES

	Grandes Áreas Funcionais			
<i>Drivers</i>	Gestão	Informação / Acolhimento	Comercialização / Mediação	Prestação
Económicos / Regulamentação	<p>Necessidade de diversificar e segmentar a oferta dando maior protagonismo a segmentos novos e emergentes: Touring Cultural e Paisagístico, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, Resorts Integrados e Turismo Residencial, Gastronomia e Vinhos.</p> <p>Capacidade de análise de mercados.</p> <p>Conceção de ofertas integradas que reúnem uma proposta de valor maior através da integração de serviços de conveniência. Individualização da oferta.</p> <p>Promoção de orientação para a qualidade.</p> <p>Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como basic skill para uma abordagem multilingue.</p>	<p>Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como basic skill para uma abordagem multilingue.</p> <p>Maior incorporação de valores de simpatia e eficácia no atendimento.</p> <p>Reforço de conhecimentos relacionados com património cultural e ambiental do contexto regional / local de intervenção.</p> <p>Crescente associação entre funções de atendimento e funções de informação e comercialização de serviços.</p>	<p>Aprofundar capacidades de marketing: internet, novos valores, novos mercados, novos produtos.</p> <p>Capacidade para trabalhar mercados que dependem de “redes de encaminhamento” exteriores aos canais de comercialização normalmente usados (ex: estudantes) ou que carecem de abordagens específicas.</p> <p>Gestão de preços em função de fluxos de procura e canais de comercialização (yield manager).</p> <p>Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como basic skill para uma abordagem multilingue.</p>	<p>Profissionalização dos técnicos prestadores de serviços nas áreas da animação e educação desportiva.</p> <p>Promoção de eventos “âncora” para promover regiões.</p> <p>Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como basic skill para uma abordagem multilingue.</p>
Tecnológicas	Conhecimento lógica e organização dos		Capacidade de presença em canais de comercialização,	Incorporação de novos recursos tecnológicos em determinados

	Grandes Áreas Funcionais			
<i>Drivers</i>	Gestão	Informação / Acolhimento	Comercialização / Mediação	Prestação
	novos canais de comercialização.		sobretudo online, que respondem melhor às lógicas de decisão de “última hora”. Intensificação da utilização de “self booking tools” – Desintermediação na aquisição de ofertas/pacotes convencionais.	domínios de prestação.
Estilos de Vida e Padrões de Consumo	<p>Conhecer e priorizar segmentos de oferta no domínio do turismo de saúde e a forma de organização desta atividade nos diferentes mercados turísticos</p> <p>Capacidade para identificar e gerir as dimensões imateriais do negócio, nomeadamente o que se refere à estratégia de comunicação e imagem, ao posicionamento em redes empresariais e locais, a gestão estratégica de recursos humanos</p>	<p>Reforço de capacidade de informação sobre questões de segurança</p> <p>Reforço de conhecimentos sobre o património cultural e natural</p>	<p>Incorporar valores na estratégia de comercialização.</p> <p>Maior assertividade comercial por via de maior proatividade na gestão de preços (associado aos tempos de compra) e na segmentação de mercados.</p> <p>Formatação de produtos compreensivos e com melhor proposta de valor do ponto de vista da oferta. Capacidade de articular o desenho da oferta com as estratégias de individualização por parte dos consumidores.</p> <p>Reforço de competências de conceção, criatividade e organização que permitam diversificar e inovar ao nível dos produtos.</p>	<p>Alargar a oferta de produtos assentes em valores ambientais numa dupla vertente: i) produtos amigos do desenvolvimento sustentável; ii) produtos que promovem o usufruto de bens/serviços ecológicos/relacionados com a natureza.</p> <p>Oferta guiados pela lógica da experiência</p> <p>Crescente relevância das funções de mediação/valorização de recursos patrimoniais culturais e naturais</p> <p>Consolidação de domínios de exercício profissional de maior especialização técnica: organização e monitorização de atividades de turismo aventura; organização e monitorização de</p>

	Grandes Áreas Funcionais			
<i>Drivers</i>	Gestão	Informação / Acolhimento	Comercialização / Mediação	Prestação
			<p>Reforço de competências de planeamento e organização que proporcionem garantias de maior rigor e qualidade de serviço.</p> <p>Reforço de competências de aconselhamento e consultoria.</p> <p>Crescente exigência de informação e transparência.</p>	<p>atividades de fundo cultural, golfe</p> <p>Emergência de novos domínios de prestação de serviços:</p> <p>- turismo aventura; turismo de saúde e bem-estar; turismo náutico; golfe,...</p> <p>Reforço de competências de planeamento e organização que proporcionem garantia de maior rigor e qualidade de serviço</p> <p>Orientação para o cliente, desenvolvendo capacidade para escutar, gerir e incorporar expectativas</p>
Demográficos	<p>Conhecer e priorizar segmentos de oferta no domínio do turismo de saúde e a forma de organização desta atividade nos diferentes mercados turísticos</p> <p>Enquadramento legal do Turismo de Saúde</p>		<p>Competências no que se refere a estratégias de comunicação e inserção em redes de comercialização e de comunicação e atendimento deste tipo de clientes nos serviços hoteleiros e de saúde</p>	<p>Emergência de novos domínios de prestação de serviços</p> <p>Competências comunicacionais e relacionais adaptadas ao público-alvo dos segmentos da saúde e bem-estar</p>

3.3.3 NOVAS COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÕES

Conforme explicitado, o setor das outras atividades turísticas é o que maior diversidade reúne do ponto de vista do tipo de serviços prestados e, nessa medida, aquele em que se verifica uma maior pluralidade de contextos e dinâmicas de relação entre tendências de evolução e necessidades de competências.

No sentido de se assegurar uma delimitação interna ajustada ao exercício que se pretende desenvolver, consideram-se quatro segmentos de atividade neste sub-setor, isto é:

A **comercialização de serviços turísticos** e, em particular, a atividade das agências de viagens;

A **informação turística**, nomeadamente a que se desenvolve através de profissionais especificamente vocacionados para o efeito e que podem trabalhar com os guias turísticos ou em postos de informação turística, por exemplo;

A **animação turística**, compreendendo o conjunto de atividades associados à comercialização de serviços turísticos que requerem uma mediação específica e relevam o contexto de interação pessoal e com o meio ambiente;

O **golfe e o turismo de saúde** que constituindo atividades associadas à diversificação de serviços turísticos que pela sua relevância e especificidade se distinguem do conjunto de atividades incluídas na animação turística

Em seguida apresenta-se um breve enquadramento de cada um dos referidos segmentos, procurando traçar as suas dinâmicas de transformação e evolução e as principais implicações sugeridas na recomposição do emprego.

3.3.1 AS AGÊNCIAS DE VIAGENS

As transformações que influenciam a evolução da atividade das agências de viagens são profundas, resultam de um contínuo que não é propriamente recente mas que ainda induz um vincado processo de ajustamento do ponto de vista dos modelos organizativos e estão insuficientemente refletidas ao nível das estratégias de qualificação.

Conforme sinalizado na síntese relativa aos *drivers* de mudança, o desenvolvimento e aprofundamento das plataformas de comunicação e comercialização suportadas nas tecnologias de informação e comunicação constitui a principal influência transformadora do espaço de atuação das agências de viagem. Com efeito, as relações comerciais dos operadores e agências de viagens entre si (*business to business*) e destas com os consumidores finais (*business to consumer*) são cada vez mais suportadas nas plataformas digitais o que contribui para alterar profundamente a função de intermediação e o conteúdo da atividade profissional dos técnicos que trabalham nestas empresas. De acordo com o ITB World Travel Trends Report, em 2012, apenas 24% das viagens foram adquiridas diretamente nas agências de viagens. O que é bem ilustrativo da transformação referida.

A generalização da comunicação *online* como forma de fazer negócio é acompanhada de uma diversificação dos canais de distribuição e uma intensificação do contexto de concorrência. A prontidão

na comunicação e a capacidade de gerir e organizar de forma eficiente crescentes volumes de informação, constitui uma condição fundamental para assegurar valor na prestação de serviços neste domínio.

A par da afirmação da comunicação digital como forma privilegiada para estabelecer a relação comercial, verifica-se um crescente protagonismo da Internet, e das redes sociais que esta suporta, como recurso para partilha de informação sobre viagens e, consequentemente, como estratégia para obter informação que ajude a formar preferências e fazer escolhas.

Do ponto de vista dos modelos de negócio, esta tendência de evolução compreende alterações profundas, sobretudo a dois níveis:

- No que se refere às exigências de utilização das tecnologias de informação e comunicação como ferramentas privilegiadas para promover e comercializar produtos turísticos. Os requisitos inerentes ao desenvolvimento do e-commerce são, neste plano, fundamentais.
- No que se refere à conceção dos produtos a comercializar. Com efeito, cada vez menos as agências de viagens podem funcionar como simples canais de distribuição de viagens e alojamento, necessitando de acrescentar valor às suas propostas comerciais de modo a permitir diferenciar produtos e influenciar a escolhas.

Do ponto de vista dos segmentos de procura, deve considerar-se que esta linha de evolução impacta de forma mais intensa o mercado particular que o mercado empresarial que acaba por se enquadrar melhor num modelo mais convencional de comercialização.

Ao nível das competências, as tendências de evolução situam como principais prioridades o desenvolvimento da capacidade de desempenho profissional nos seguintes domínios:

- Competências para delinear estratégias de promoção e comercialização online que apostem na combinação de vários canais de distribuição e utilizem as redes sociais como plataforma de difusão;
- Competências que permitam fazer uma adequada gestão de vendas tendo por base o recurso a vários canais de distribuição e a estratégias de gestão de preços que aproveitem a flexibilidade dos novos canais de comercialização, maximizando as vendas;
- Competências que reforcem a capacidade de conceber produtos turísticos que integrem serviços e promovam conceitos adequados a diferenciar produtos e dar resposta a novos segmentos de procura;
- Em associação com o maior aprofundamento da capacidade de conceber produtos diferenciadores, emerge a capacidade de aconselhar e apoiar de forma individualizada os consumidores na “construção” dos seus roteiros turísticos;
- Competências de comunicação e relacionamento adequadas a contextos de interação, crescentemente internacionalizados e multiculturais e eficazes nos novos contextos de comercialização:

As dinâmicas de evolução identificadas terão um maior impacto na transformação dos empregos existentes do que no favorecimento do surgimento de novas figuras profissionais. As novas solicitação em termos de competências colocam-se ao nível da função de direção e dos técnicos que apoiam a conceção dos produtos e asseguram a sua promoção e comercialização.

TABELA 18: AGÊNCIAS DE VIAGENS - PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER POR CAMPO PROFISSIONAL

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
Diretor/Gestor de Agência de Viagens	Gestão de Turismo (TP)	5 4	Comuns aos identificados para a função de gestão nas pequenas empresas, enfatizando em complemento: Diversificação dos canais de comercialização Engenharia e inovação de produtos Línguas estrangeiras, incluindo conhecimentos de culturas estrangeiras Multiculturalidade e ambiente de negócios
Gestor de Produto (operadores turísticos e agências de viagens) Contratador Gestor / Operador <i>online</i> Promotores de vendas	Técnico Especialista de Gestão de Turismo (CNQ)	5	<u>Gestão / organização / liderança</u> Engenharia e inovação de produtos
	Técnico de Turismo (CP)	4	Planeamento e utilização dos canais <i>online</i> para promoção, comercialização e análise de mercado
	Técnico de Agências de Viagens e Transportes (CNQ)	4	Planeamento e utilização das redes sociais para promoção de produtos e diagnóstico de preferências de consumo
	Operações Turísticas Hoteleiras (TP)	4	<u>Trabalho técnico específico</u> História e património cultural e ambiental A função <i>aconselhamento na mediação turística</i> Línguas estrangeiras e competências comportamentais Multiculturalidade Orçamentação

3.3.2 A INFORMAÇÃO TURÍSTICA

No domínio da informação turística, as principais dinâmicas de evolução identificadas correspondem à crescente integração entre as funções informativa e comercial e ao reforço da capacidade de intervenção dos profissionais deste segmento por via da valorização das suas competências ao nível da comunicação e do conhecimento em segmentos específicos de procura. Estes segmentos podem resultar de uma abordagem de cariz regional e, nessa medida, valorizarem um conhecimento aprofundado da oferta cultural e ambiental de uma determinada região, ou traduzirem a expectativa de obter informação aprofundada sobre domínios de interesse específicos.

O enunciado acima apresentado reflete, por um lado, a tendência de evolução que atribui ao momento e atividades de informação ao turista uma valia crescente para promover e favorecer a comercialização de produtos turísticos. Nessa medida, a comunicação tem de ser comprometida com o objetivo de valorizar os produtos turísticos e de facilitar o encaminhamento dos turistas para os canais de distribuição que operam a sua comercialização. Naturalmente, o objetivo de estreitar a relação entre a informação e apoio ao turista e a promoção e comercialização beneficia com o aprofundamento do conhecimento sobre o património e a oferta de serviços suscetíveis de interessarem o turista e requer competências de comunicação adequadas à valorização desse tipo de desempenho.

O aprofundamento do conhecimento sobre o património e os serviços existentes não é suscetível de ser generalizável de modo compreensivo aos diferentes profissionais deste subsector pelo que a materialização desta tendência de evolução justifica que se desenvolvam estratégias de especialização que, consoante o contexto de intervenção, podem ter uma matriz regional ou temática de especialização. A diversificação dos mercados de procura compreende, também, exigências e oportunidades no que se refere ao domínio de línguas estrangeiras.

Nesta perspetiva, entende-se que a evolução do perfil profissional no domínio da informação turística requerem a capacidade de disseminar competências comerciais, melhores aptidões de comunicação e um conhecimento aprofundado de determinados domínios de oferta.

TABELA 19: INFORMAÇÃO TURÍSTICA - PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER POR CAMPO PROFISSIONAL

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
Guia Turístico	Contemplado na oferta do ensino superior		<u>Trabalho técnico específico</u> História e património cultural e ambiental A função de aconselhamento na mediação turística Línguas estrangeiras e competências comportamentais
Técnico de Informação Turística	Técnico de Informação e Animação Turística (CNQ)	4	<u>Trabalho técnico específico</u> História e património cultural e

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
	Técnico de Turismo (CP)	4	ambiental A função aconselhamento na mediação turística Línguas estrangeiras e competências comportamentais

3.3.3 ANIMAÇÃO TURÍSTICA

O setor da animação turística é constituído por uma significativa diversidade de áreas de negócio que no plano empresarial têm uma integração muito variável. Este segmento da oferta turística constitui um recurso central da estratégia de diversificação de serviços turísticos e de dinamização de novos mercados, sobretudo a nível europeu. Nesta ótica, este segmento representa uma importante valia para afirmar o setor nas regiões sem protagonismo na oferta de sol e mar e reduzir a dependência deste no Algarve.

A dinamização deste segmento de atividade é particularmente exigente no que se refere à composição da oferta e do seu alinhamento com nichos de procura no mercado internacional, exigindo um elevado investimento da formatação de serviços, ao mesmo tempo que requer um quadro de competências muito diversificado que requerem uma forte especialização em função do perfil de atividades desenvolvidas. De referir, complementarmente, que a maioria das empresas que compõem o setor têm uma pequena dimensão e um grau insuficiente de profissionalização ao nível das funções de gestão. A abrangência de competências e domínios de intervenção é uma realidade com uma expressão muito vinculada neste segmento.

A aposta numa maior profissionalização e capacitação da função de gestão, quer no plano da gestão administrativa e financeira quer no plano da gestão de produto e comercial, constitui uma opção fundamental para afirmar este segmento de oferta de serviços e, nessa medida, um domínio de promoção de competências privilegiado pelo diagnóstico realizado.

O papel das pequenas e médias empresas

A reflexão apresentada e a análise realizada ao longo do estudo remetem para o reconhecimento de uma estreita associação entre o objetivo de qualificar o desempenho do setor do turismo e a utilidade de desenvolver uma agenda de capacitação e qualificação das pequenas e médias empresas que nele intervêm. Com efeito, é crescente o reconhecimento de que a inovação e o crescimento do setor estão fortemente ancorados do desempenho alcançado pelas pequenas e médias empresas. Esta não é uma realidade portuguesa nem um elemento exclusivo do segmento de atividade da animação turística mas tem nesses dois contextos uma expressão muito particular.

Nesta linha, será difícil dissociar o objetivo de qualificar os recursos humanos do setor do objetivo de qualificar a intervenção das pme's, dotando-as dos recursos que permitam adotar uma adequada gestão de recursos humanos. Com efeito, a adoção de mecanismos de recrutamento e gestão de competências e de motivação dos recursos humanos é crucial ao reforço da competitividade das pme's. A identificação de prioridades e recursos ao nível da política de formação constitui, nesta perspetiva, uma condição

importante mas não suficiente para alcançar esse desiderato. O desenvolvimento de uma agenda mais compreensiva no sentido de criar condições estruturais de desenvolvimento das pequenas e médias empresas representa uma condição fundamental deste plano e exige uma concertação de políticas mais ampla. Nesta ótica, a qualificação da função gestão e a articulação dos mecanismos de incentivo existente na política económica e de apoio ao desenvolvimento empresarial com a política de formação constituem áreas privilegiadas de aposta a ter em conta.

Como se explicitou anteriormente, o campo profissional associado a este setor é dos que menor grau de profissionalização apresenta, assim como compreende um elevado grau de interceção com profissões de setores relacionados com os serviços prestados como é o caso do desporto. Nesta ótica, a estratégia de constituição do quadro profissional do setor e de recrutamento de recursos humanos passa por valorizar e enquadrar esta interceção entre domínios de formação.

Procurando delimitar as grandes áreas de atividade associadas ao setor da animação turística, pode considerar-se que elas reúnem as atividades de ar-livre e as atividades de *touring* paisagístico e cultural. Dentro das atividades de ar-livre a diversidade de domínios de atuação é muito ampla, compreendendo, entre outras: o cicloturismo, a canoagem, as caminhadas, o *bird watching*, as atividades marítimas (passeios de barco, surf, windsurf, observação de cetáceos,...),....

Ora, o leque de domínios de intervenção sugere que muitas das atividades referidas exigem a mobilização de competências cuja atividade não se referem diretamente no setor do turismo mas cuja mobilização é relevante para a organização dos serviços a realizar. Por outro lado, essas competências mas específicas precisam de ser completadas com competências de natureza setorial que habilitam para o bom desempenho no setor. Nesta ótica, o campo profissional a constituir deve procurar a associação entre as duas vertentes e ter em conta os dois grandes domínios de prestação de serviços referidos.

Nesta perspetiva, a análise cumprida e a proposta apresentada, beneficiam muito do trabalho realizado pela APECATE e das propostas que esta associação se encontra a desenvolver. Assim, para além da aposta referida ao nível das competências de gestão, o estudo situa a necessidade de investir na disseminação de competências de animação turística para cada um dos domínios considerados. Em cada um deles considera-se a necessidade de associar a competências técnicas específicas das atividades promovidas, competências de natureza mais transversal que deem resposta às exigências em matéria de comunicação e interação com clientes, gestão de grupos, trabalho em equipa, entre outros. Pelo facto de muitas das atividades que se inscrevem nesta segmento pressuporem a realização de atividades físicas e/ou a exposição a elementos naturais, as questões de segurança assumem um valor acrescido na construção da proposta de serviços e uma importância central ao nível da formação dos técnicos.

Por ser uma área de atividade em desenvolvimento e que começa agora a ganhar um nível maior de estruturação, o campo profissional associada é, ainda, algo descaracterizado tornando difícil referenciar profissões emergentes. Contudo, é evidenciado que sob a figura de guias, monitores ou técnicos de animação se desenvolve um campo de exercício profissional novo relacionada com a organização das atividades acima referidas e o acompanhamento dos turistas durante o seu desenvolvimento.

TABELA 20: ANIMAÇÃO TURÍSTICA - PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER POR CAMPO PROFISSIONAL

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
Gestor de Empresa de Animação Turística	Gestão de Turismo (TP)	5	Comuns às funções de gestão relacionadas com os diferentes domínios de prestação de serviços considerados
Guias / Técnicos de Animação Turística Monitores / Acompanhantes	Técnico Especialista em Turismo de Ar Livre (CNQ)	5	O referencial de Técnico de Turismo de Ar Livre foi muito recentemente integrador no catálogo e responde a grande parte dos domínios de competência evidenciados pelo diagnóstico realizado. A análise feita ao referencial permite considerar que apenas uma maior ênfase em dimensões comportamentais com os seguintes domínios de competência poderia justificar algum acerto: <u>Cooperação/ trabalho em equipa:</u> Rentabilizar os recursos das redes locais, empresarias e institucionais; Promover canais de comunicação interna favoráveis ao clima organizacional; <u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Interagir com os clientes de forma diferenciada (atitude, comunicação, apresentação, comportamento, proatividade na informação)
	Técnico Especialista de Turismo Ambiental (CNQ)	5	
	Técnico de Turismo Ambiental e Rural (CP)	4	
	Técnico de Turismo	4	
	<u>Qualificação Emergente:</u> Técnico Especialista em Turismo Cultural	5	O Técnico Especialista em Turismo Cultural tem um âmbito de intervenção semelhante ao indicado para o Técnico Especialista em Turismo de Ar Livre mas aplicado à vertente cultural. Nessa medida, para além das dimensões comportamentais acima referidas , considera-se que o referencial de competências deste técnico deve contemplar um desenvolvimento específico na vertente técnica:

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
			<u>Trabalho Técnico Específico</u> Conhecimentos aprofundados de história e património Contextualização regional dos recursos patrimoniais Interpretação da história e património Conceção/Programação de Roteiros Culturais

3.3.4 O GOLFE

O golfe constitui uma aposta importante para a diversificação da oferta turística e representa já uma oferta consolidada no Algarve tendo em vista reduzir a dependência da oferta de sol e mar. Para além do significativo potencial de crescimento, acima de 10% ao ano na última década, o golfe apresenta um interesse adicional por constituir uma oferta que ajuda a atenuar o fortíssimo efeito da sazonalidade da oferta de sol e mar. Dar continuidade à aposta no golfe procurando manter taxas significativas de crescimento ao nível da procura e uma maior diversificação dos destinos, nomeadamente através da valorização da região de Lisboa, constituem objetivos claramente inscritos na proposta de revisão do PENT.

Do ponto de vista do emprego, identificam-se dois grandes domínios de atividade que requerem a contratação de recursos humanos e o desenvolvimento de competências: um ligado à gestão e manutenção dos campos de golfe e que requer competências técnicas específicas no que se refere ao tratamento do relvado e à operação e afinação das máquinas utilizadas nessa tarefa; o outro ligado à receção e atendimento dos golfistas e cujo conteúdo funcional tem grande proximidade com a receção hoteleira apresentando, por isso, maior transversalidade ao nível das competências. Na área da gestão e manutenção de campos de golfe situa-se um plano de intervenção que contempla as funções de direção e planeamento do trabalho e das equipas e um nível de natureza mais técnico e operacional que assume responsabilidade pela execução das atividades de tratamento do campo de golfe.

No domínio relacionado com a gestão e manutenção dos campos de golfe dada a grande especificidade das funções, o recrutamento é feito sem recorrer a profissionais com perfis muito específicos, apostando-se no desenvolvimento de competências através da experiência profissional. Essa mesma especificidade e, apesar de tudo, a pequena dimensão do mercado de trabalho que lhe está associado recomendam que a estratégia de qualificação de profissionais não privilegie a criação de qualificações profissionais associadas à atribuição de níveis de qualificação do Quadro Nacional de Qualificação e que especificamente se vocacionem para estes domínios de exercício, contemplando, antes, a definição de Unidades de Formação de Curta Duração que deem resposta à promoção das competências em causa.

No domínio da receção, as competências adequadas ao contexto de exploração dos campos de golfe deverão ter uma maior explicitação no âmbito da formação na área da hotelaria.

TABELA 21: GOLFE - PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER POR CAMPO PROFISSIONAL

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências específica a desenvolver/aprofundar
Diretor/Gestor de Campo de Golfe	Não identificada na oferta <u>Qualificações Relacionadas</u> (Técnico Especialista em Gestão de Turismo – CNQ, nível 5) (Gestão de Turismo – TP, nível 4) <u>Qualificações Emergente</u> Especialização em Gestão de Campos de Golfe		Comercial e marketing O jogo e funcionamento do campo de golfe Visão integrada das atividades associadas à gestão e manutenção do campo de golfe Língua estrangeira Competências comportamentais
<i>Green-Keeper</i> Técnico Responsável pela Gestão e Manutenção de Campos de Golfe	Operador de Manutenção de Campo de Golfe	2	Coordenação e planeamento de trabalho O jogo e funcionamento do campo de golfe Técnicas de jardinagem aplicadas ao contexto de manutenção de campos de golfe Liderança e trabalho em equipa Operação de máquinas de manutenção de campo de golfe Proteção ambiental
	Técnico de Jardinagem e Espaços Verdes	4	
	<u>Qualificação Emergente</u> Técnico Responsável pela Gestão e Manutenção de Campos de Golfe		
Mecânicos e Operadores de Máquinas de Campo de Golfe	Operador de Manutenção de Campo de Golfe	2	O jogo e funcionamento do campo de golfe Trabalho em equipa Competências comportamentais
Rececionista de Golfe	Não identificada na oferta <u>Qualificações Relacionadas</u> (Técnico de Recepção – CP, nível 4) (Técnicas de Recepção Hoteleira – TP, nível 4)		O jogo e funcionamento do campo de golfe Saber gerir reservas para utilização do campo e utilizar sistemas informáticos específicos Ter capacidades comerciais adequadas ao contexto de exercício

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências específica a desenvolver/aprofundar
	<u>Qualificação Emergente</u> Especialização em Receção de Campos de Golfe		
<i>Caddy</i>	Não identificada na oferta		Para além das competências específicas sobre o jogo: Língua estrangeira Competências comportamentais Ter capacidades comerciais adequadas ao contexto de exercício

3.3.5 TURISMO DE SAÚDE

O turismo associado à procura de serviços de saúde tem registado um crescimento intenso ao longo dos últimos anos e representa hoje uma importante oportunidade para a diversificação da atividade turística. Com efeito, estima-se que o mercado do turismo de saúde representa cerca de 60 biliões de dólares por ano e abrange mais de 30 países prestadores de serviços nesta área. A análise prospetiva da evolução sectorial em Portugal, visando a identificação de necessidades de formação, realizado no âmbito de uma parceria entre a Agência Nacional para a Qualificação e a ANESPO em 2011 incluiu entre as áreas de oportunidade, no domínio da Saúde, o turismo de saúde. Com efeito, a par de outros trabalhos de diagnóstico com abordagens similares, o estudo em causa releva a valia deste segmento de oferta para a valorização conjunta de dois setores que assumem um significativo protagonismo na atividade económica nacional.

Até ao momento, são ainda discretos os progressos alcançados nesta frente mas evidente o seu potencial de crescimento. Um pouco “encoberta” pela dinamização registada em Espanha neste domínio, o aproveitamento desta oportunidade de negócio exige uma crescente profissionalização por parte dos diferentes atores que nela podem estar envolvidos. Com efeito, a oferta de cuidados de saúde no quadro de serviços turísticos exige uma abordagem específica na definição dos serviços – envolvendo a articulação entre atores com culturas de serviço distintas -, nos mecanismos de garantia de qualidade e segurança, nas estratégias de comunicação e promoção, na relação com o cliente e, por esta via, na própria preparação técnica que exige aos diferentes profissionais que nele participa, seja na vertente turística propriamente dita seja na componente médica.

Quase sempre associada a locais com forte interesse turístico esta oferta coloca em vantagem destinos que consigam aliar a uma componente turística forte uma dimensão médica de confiança. Complementarmente, a prossecução de uma economia de custo coloca em vantagem os mercados que por via da proximidade e de custos de operação mais baixos consigam ser competitivos do ponto de vista o preço. Estas condições colocam Portugal em ótimas condições para explorar este domínio de aposta. As competências a desenvolver devem ajudar os profissionais dos setores do turismo a estarem melhor preparados para organizar a sua estratégia de resposta às oportunidades emergentes. Nesta ótica deve apoiar-se o desenvolvimento do segmento do turismo de saúde através da sensibilização dos gestores e profissionais dos setores da saúde e turismo para as oportunidades emergentes neste domínio e da sua qualificação para organizarem e comunicarem os seus serviços e diversificarem a sua carteira de clientes. De referir, contudo, que em grande medida as competências a mobilizar neste

segmento de oferta são competências do domínio da saúde e se referem a profissionais desse setor não sendo, por isso, contempladas por este trabalho. No que se refere aos profissionais do setor do turismo, considera-se que os principais domínios de competência a desenvolver devem assegurar:

- A capacidade de analisar a dinâmica de expansão desta atividade em todo o mundo, de identificar oportunidade de negócio no plano regional e de formatar serviços;
- Conhecimento sobre os principais segmentos de oferta e a forma de organização desta atividade nos diferentes mercados turísticos;
- Domínio de estratégias de comunicação e inserção em redes de comercialização adequadas `*a distribuição deste tipo de serviços;
- Recursos de comunicação e atendimento deste tipo de clientes nos serviços hoteleiros e de saúde.

TABELA 22: TURISMO DE SAÚDE - PRINCIPAIS DOMÍNIOS DE COMPETÊNCIAS A DESENVOLVER POR CAMPO PROFISSIONAL

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
Rececionista de Spa e Centro de Bem Estar	Não identificada na oferta	5	<u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Estratégias de comunicação e inserção em redes de comercialização adequadas `*a distribuição deste tipo de serviços; Recursos de comunicação e atendimento deste tipo de clientes nos serviços hoteleiros e de saúde.
	<u>Qualificações Relacionadas</u> (Técnico de Recepção – CP, nível 4) (Técnicas de Recepção Hoteleira – TP, nível 4) <u>Qualificação Emergente</u> Especialização em Recepção de Equipamentos de Saúde e Bem Estar	4	
Técnico de Turismo de Saúde e Bem Estar	Técnico Especialista de Animação em Turismo de Saúde e Bem Estar (CNQ)	5	<u>Gestão / organização / liderança</u> Análise da dinâmica de expansão desta atividade em todo o mundo, de identificar oportunidade de negócio no plano regional e de formatar serviços; Engenharia e inovação de produtos Conhecimento sobre os principais segmentos de oferta e a forma de organização desta
	Técnico de Termalismo (CP)	4	
		4	
		4	

Campo Profissional Identificado/Relacionado	Qualificações Contempladas na Oferta Formativa	Nível	Principais domínios de competências a desenvolver
			<p>atividade nos diferentes mercados turísticos; Planeamento e utilização dos canais <i>online</i> para promoção, comercialização e análise de mercado</p> <p><u>Comunicação/ interação com clientes:</u> Estratégias de comunicação e inserção em redes de comercialização adequadas à distribuição deste tipo de serviços; Recursos de comunicação e atendimento deste tipo de clientes nos serviços hoteleiros e de saúde.</p>

TABELA 23: SUB-SETOR DAS OUTRAS ATIVIDADES TURISTICAS – FICHA SÍNTESE DA ESTRATÉGIA FORMATIVA DE RESPOSTA

Campo profissional	Estratégia formativa		Observações
	Elaboração de novos referenciais	Atualização dos referenciais existentes	
Diretor de Agência de Viagens		x	Elaboração de unidades de competência e respetivos módulos formativos que permitam apoiar o desenvolvimento de competências dos diretores de agência de viagens, construir um domínio de especialização na qualificação de Gestão de Turismo e analisar o possível desenvolvimento de uma qualificação profissional específica.
Profissionais de nível intermédio das agências de viagens (Gestor de Produto, Operador online, Contratador, Promotores de Vendas)		x	Adequação dos referenciais de qualificação existentes dando adequada expressão no roteiro de unidades de formação aos domínios de competência identificados.
Guia Turístico		x	A formação de guias turísticos é assegurada ao nível da formação superior pelo que se justificará promover os ajustamentos necessários aos programas dos cursos existentes no sentido de assegurar a adequada representatividade das competências identificadas. No caso da atualização dos guias no ativo, a estratégia passará por organizar cursos de formação de curta duração alinhados com os domínios de competência identificados.
Técnicos de e Informação Turística		x	Adequação dos referenciais de qualificação existentes dando adequada expressão no roteiro de unidades de formação aos domínios de competência identificados.
Gestor de Empresa de Animação Turística	x		
Técnicos de Animação Turística	x	x	Nos casos dos técnicos de turismo de perfil mais generalista e dos técnicos referidos ao turismo rural e de ar livre a estratégia deve contemplar a adequação dos referenciais existentes. No caso do turismo cultural, a análise realizada identificou a necessidade de desenvolvimento de uma qualificação específica dirigida a esse segmento de oferta e exercício

Campo profissional	Estratégia formativa		Observações
	Elaboração de novos referenciais	Atualização dos referenciais existentes	
			profissional.
Diretor / Gestor de Campo de Golfe	x	x	Elaboração de unidades de competência e respectivos módulos formativos de curta duração a integrar em referenciais de qualificação de nível 5 na área da gestão turística. Complementarmente, deve considerar-se a possibilidade de construir uma especialização a partir das qualificações existentes no domínio da gestão de campos de golfe.
Green-Keeper		x	Elaboração de unidades de competência e respectivos módulos formativos de curta duração que possam ser combinados com a formação de operador já prevista no catálogo e abrir perspectivas de evolução para um nível de chefia. Complementarmente, considerar a possibilidade de desenvolver uma qualificação específica de Técnico Responsável pela Manutenção da Campos de Golfe
Mecânicos e Operadores de Máquinas de Tratamento de Campos de Golfe			Elaboração de unidades de competência e respectivos módulos formativos de curta duração a integrar em referenciais de qualificação de nível 2 a identificar, sinalizando-se o referencial de Operador de Manutenção Hoteleira.
Rececionista de Golfe		x	Elaboração de unidades de competência e respectivos módulos formativos de curta duração a integrar em referenciais de qualificação de nível 4 como são o caso do Rececionista de Hotel e do Técnicas de Recepção Hoteleira. Complementarmente, considerar a possibilidade de desenvolver uma especialização nas qualificações na área da receção no domínio da receção em campos de golfe.

Campo profissional	Estratégia formativa		Observações
	<i>Elaboração de novos referenciais</i>	<i>Atualização dos referenciais existentes</i>	
<i>Caddy</i>			Elaborar percurso formativos de curta duração que permitam qualificar os ativos do setor neste domínio através de estratégias de formação contínua.
Rececionista de Spa e Centro de Bem Estar	X	X	Elaboração de unidades de competência e respetivos módulos formativos de curta duração a integrar em referenciais de qualificação de nível 4 como são o caso do Rececionista de Hotel e do Técnicas de Receção Hoteleira. Complementarmente, considerar a possibilidade de desenvolver uma especialização nas qualificações na área da receção no domínio da receção em equipamentos de saúde e bem estar.
Técnico de Turismo de Saúde e Bem Estar		X	Análise dos referenciais existentes

4. PROPOSTA DE UM PERFIL COMUM AOS EMPRESÁRIOS/ GERENTES DOS SUBSETORES DA RESTAURAÇÃO, HOTELARIA E OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS

A aposta num perfil de “Empresário/ Gerente” das PME comum para a Hotelaria, Outras Atividades Turísticas e Restauração, que apresenta uma matriz de competências centrais extensível aos três subsectores, responde às necessidades de evolução das competências de direção/ gestão empresas, que foram recenseadas nas múltiplas plataformas de recolha de informação acionadas no âmbito do Estudo.

Conforme foi explicitado nos capítulos anteriores os fatores que estão na base das necessidades de evolução das competências de direção/ gestão estão associados a diversos fatores, nomeadamente: a evolução dos padrões do consumo, a exigência crescente dos consumidores, o papel cada vez mais importante das tecnologias de informação e comunicação na organização e comercialização, o aumento da concorrência e a pressão para as empresas desenvolverem produtos e serviços cada vez mais competitivos, diversificados e com níveis de qualidade diferenciados.

A necessidade de atualização e inovação constantes nas empresas e de diversificação e melhoria da qualidade da oferta apelam ao reforço das competências “tradicionais” de gestão/ direção das empresas, mas também à mobilização de competências novas.

A proposta de perfil acolhe estas duas orientações e está estruturada a partir da identificação das atividades-chave que se considera necessário desenvolver para reforçar a competência dos exercícios profissionais na área da gestão/ direção. Trata-se de atividades-chave que servem os diversos subsectores, mas que naturalmente compreendem ainda um espaço de adaptação subsectorial, para o qual concorrem os conteúdos em termos de novas competências e qualificações, que foram apresentados nas secções anteriores.

Refira-se, finalmente, que esta proposta não corresponde a um produto fechado e acabado. Não sendo um objetivo específico previsto no âmbito do Estudo, e não tendo sido objeto de trabalho sistemático junto dos agentes do setor, assume-se o seu carácter preliminar e uma justificada necessidade de aprofundamento e de validação dos seus conteúdos.

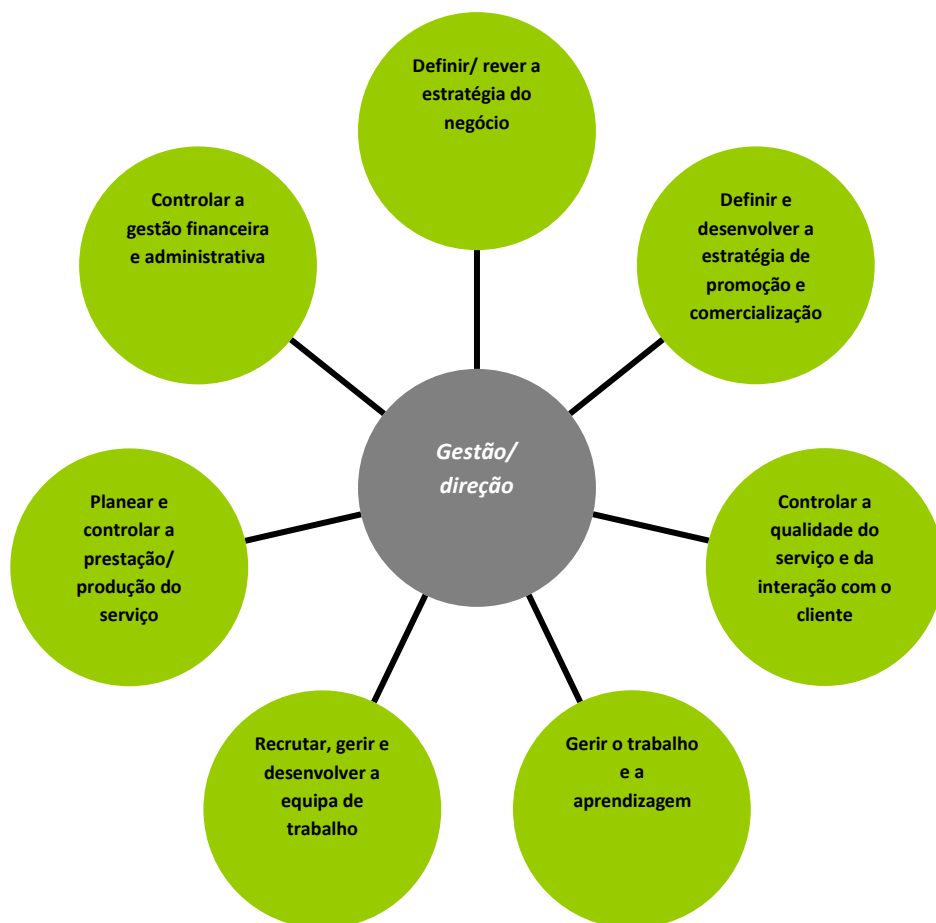
TABELA 24: PERFIL COMUM DE GESTÃO/ DIREÇÃO

	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Definir/ rever a estratégia do negócio	<ul style="list-style-type: none">▪ Definir a estratégia de diferenciação do negócio e o seu posicionamento face à concorrência;▪ Integrar as TIC na organização do negócio (p.e. reservas on-line);▪ Rentabilizar os recursos das redes locais, empresariais e institucionais;
Controlar a gestão financeira e administrativa	<ul style="list-style-type: none">▪ Monitorizar a atividade da empresa e aplicar instrumentos básicos de controlo financeiro do negócio;▪ Otimizar a rentabilidade;▪ Negociar com parceiros e fornecedores;
Definir e desenvolver a estratégia de promoção e comercialização	<ul style="list-style-type: none">▪ Desenhar a política de preços;▪ Identificar e montar as diferentes opções de estratégias de comercialização (descontos, promoções,)▪ Promover as ações de comunicação baseadas nas qualidades distintivas

	Atividades-chave / Ser capaz de ...
	do negócio e na utilização das TIC
Planejar e controlar a prestação/ produção do serviço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar os processos de prestação/ produção do serviço; ▪ Definir a organização e funcionamento das diversas áreas funcionais; ▪ Gerir compras e aprovisionamento;
Assegurar a prestação de um serviço/ produto de qualidade ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir e diferenciar a qualidade do serviço/ produto e da interação com o cliente; ▪ Avaliar o grau de satisfação dos clientes e resolver as reclamações de forma positiva; ▪ Supervisionar a aplicação da regulamentação específica do negócio; ▪ Interagir com os clientes de forma diferenciada (atitude, comunicação, apresentação, comportamento, proatividade na informação);
Gerir as equipas de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercer funções de liderança, compreendendo os diferentes papéis e responsabilidades e desenvolvendo laços de confiança com os colaboradores; ▪ Recrutar as pessoas certas e promover o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores de acordo com as suas necessidades; ▪ Organizar as equipas de trabalho tendo em atenção a necessária flexibilidade;
Gerir o seu trabalho e a sua aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar o seu posto de trabalho e gerir o tempo; ▪ Adaptar-se à diversidade de situações e desafios profissionais e às inovações técnicas e tecnológicas; ▪ Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e aprender com a experiência;

A figura seguinte sistematiza os conteúdos e a orientação do perfil de “Empresário/ Gerente” das PME da Hotelaria, Outras Atividades Turísticas e Restauração.

FIGURA 6: PERFIL COMUM DE “EMPRESÁRIO/ GERENTE” DAS PME



IV. ABORDAGEM À REGULAMENTAÇÃO DO EMPREGO NO SETOR DO TURISMO

Os Termos de Referência do estudo situam o objetivo de ver apresentadas um conjunto de propostas relativamente à forma de acesso às profissões do turismo. Como explicitado na proposta apresentada pela Quaternaire, o entendimento desta solicitação remete para o objetivo de “apoiar a definição de uma estratégia que assegure ao setor uma adequada capacidade de promover a qualificação dos seus ativos e, por essa via, a qualificação dos níveis de prestação dos serviços prestados. Esta necessidade acentuou-se em resultado da opção de política consagrada com a publicação do Decreto-Lei nº 92/2011 que criou o Sistema de Regulação de Acesso a Profissões (SRAP). O referido Decreto-Lei relevou o objetivo de “simplificação e eliminação de barreiras no acesso a profissões e atividades profissionais” pelo que consagrou o princípio do livre acesso (artigo 3º) e submeteu a aprovação dos regimes de acesso a profissões a parecer da Comissão de Regulação do Acesso a Profissões criada para o efeito. Em consonância com isto, o referido Decreto-Lei promoveu a revogação dos regimes reguladores do acesso às profissões então em vigor (artigo 21º).”

A aprovação do Sistema e Regulação de Acesso a Profissões sucede à criação do Sistema Nacional de Qualificações que assumiu como principais pressupostos a definição de um sistema de qualificações baseado em competências atestadas por um título próprio a criar no âmbito do SNQ, sendo o processo de certificação desenvolvido a partir dos referenciais de formação e critérios de evidência disponibilizados no CNQ.

Como então se explicitou “a criação deste novo título de certificação da aquisição de qualificações impôs a eliminação dos certificados de formação e aptidão profissional criados no âmbito do SNCP, bem como, das normas de certificação que lhes estão associadas (habilitações, perfis profissionais, idade mínima, condições de acesso, funcionamento dos júris, regras específicas de credenciação,...). Para o efeito foram revogadas, como já se referiu, as Portarias publicadas no âmbito do SNCP que se referem a profissões sem condicionamento de acesso, bem como outros regimes de regulamentação que com ele conviviam. No caso das profissões cujo acesso não se encontra condicionado pelas normas de certificação definidas no sistema, o título de certificação a criar no âmbito do SNQ testemunhará a aquisição de qualificações não contemplando outro tipo de condições que, podendo ser relevantes para o exercício de uma profissão, não constituem requisito obrigatório.”

À CRAP compete avaliar para que profissões se mostra relevante adotar normas de condicionamento do exercício dessa atividade profissional devendo, para o efeito, integrar progressivamente o conjunto de profissões regulamentadas através de quadros normativos especificamente desenhados para o efeito. Nesta perspetiva, a definição de qualificações especiais necessárias para as profissões com regime de acesso condicionado deve respeitar os correspondentes referenciais de formação e, sendo caso disso, os critérios para reconhecimento de competências por via da experiência, previstos no CNQ.

Embora o seu princípio atenda a uma preocupação de flexibilização do funcionamento do mercado de trabalho, sobrepondo ao imperativo da garantia de qualidade do exercício o imperativo da facilidade de acesso, o SRAP contempla o interesse público como razão atendível para o estabelecimento de “requisitos de qualificações profissionais específicas”. Complementarmente, a nova legislação procura limitar o impacto negativo da profusão de perfis profissionais e referenciais de formação e a dispersão institucional de responsabilidades que constituem uma barreira adicional do ponto de vista do mercado de trabalho. Assim, entende-se que o espírito da nova legislação é o de garantir que eventuais regimes

de regulação do acesso ao mercado de trabalho atendem a princípios de razoabilidade que descartam uma preocupação de foro mais corporativo e impõem a preocupação com padrões de qualidade quando a sua inexistência seja passível de ferir o interesse público.

Nesta perspetiva, a abordagem à elaboração de propostas no âmbito do regime de acesso às profissões deve ter em conta os objetivos que relevam para a instituição de estratégias de regulação, a forma que melhor contribuirá para a eficácia destas e que especificidades relativas ao exercício profissional devem ser tidas em conta.

Assim, no roteiro da reflexão a realizar importa olhar o panorama associado à regulamentação das profissões de turismo em momento anterior ao da aprovação do SRAP. Entre profissões reguladas por via do Regulamento da Carteira Profissional, do Sistema Nacional de Certificação Profissional e de legislação publicada de forma avulsa, eram 27, como apresentado no quadro abaixo, as profissões que se encontravam sujeitas a algum condicionamento de acesso. Podemos considerar, pois, que estávamos perante um cenário de intensa regulamentação ao nível do exercício profissional do setor uma vez que a maioria das profissões nucleares da atividade turística se encontrava abrangida por regulamentação específica.

TABELA 25: PROFISSÕES HOTELARIA / RESTAURAÇÃO / OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS

Outras Atividades Turísticas	Hotelaria	Restauração
Correio de Turismo	Assistente de Direção de Hotel	Chefe de Mesa
Guia-Intérprete Nacional	Chefe de Receção	Cozinheiro
Guia-Intérprete Regional	Diretor(a) de Hotel	Ecónomo
Motorista de Turismo	Empregado(a) de Andares	Empregado(a) de Mesa
Profissional de Banca nos Casinos	Empregado(a) de Rouparia/Lavandaria	Empregado(a) de Bar
Rececionista de Turismo	Governante(a) de Andares	Escanção
Transferista	Governante(a) de Rouparia/Lavandaria	Pasteleiro
	Subdiretor(a) de Hotel	
	Porteiro	
	Rececionista de Hotel	

À perspetiva de um contexto de extensa regulamentação associava-se, em contraponto, uma frágil aplicabilidade das normas adotadas. Com efeito, a análise do funcionamento do mercado de trabalho em muitos dos domínios em causa, de que poderão ser exemplos paradigmáticos os de empregado de mesa e bar, permitia reconhecer que o acesso às profissões em causa se fazia em muitos casos sem cumprimento dos requisitos exigidos pela lei. As dificuldades de recrutamento no mercado de trabalho, com base nos requisitos estabelecidos pela regulamentação aplicada, e a incipiente ação fiscalizadora serão razões explicativas de peso dessa realidade.

Naturalmente, assim se foi empreendendo uma relativa desvalorização e descrédibilização do contexto regulador, acompanhada de uma inevitável precarização dos objetivos de qualificação do emprego e de serviço que lhe eram inerentes.

Ora, com a aprovação do SRAP a evolução verificada corresponde a uma rutura vincada, passando-se de um cenário de profusa regulamentação para um cenário de plena desregulamentação da atividade, mantendo-se como única profissão regulamentada no setor a do Profissional de Banca nos Casinos.

A rápida evolução entre situações tão antagónicas reflete uma significativa alteração dos referentes estratégicos que suportam a abordagem à regulação do mercado de trabalho e sugere alguma dificuldade em calibrar a intensidade do quadro regulador que lhe está associado.

Este quadro introdutório situa a utilidade de desenvolver uma análise comparativa no plano internacional e que, nos termos do presente exercício, se coloca em dois planos de observação: o da aplicação de regimes de regulamentação que restringem o acesso a profissões do setor e o da aplicação de regimes de certificação que, estabelecendo padrões de qualificação visados, não condicionam o acesso às profissões. Como veremos adiante, as estratégias de certificação podem assumir várias configurações.

Nesta fase do estudo, a análise realizada dos modelos adotados noutros países cumpre-se em dois momentos. No primeiro realiza-se um levantamento das profissões do turismo às quais se aplicam normas de condicionamento do acesso à profissão nos diferentes países da EU27. No segundo momento, promove-se uma análise de caso dos modelos de certificação adotados em quatro países da EU, procurando identificar os seus principais traços caracterizadores e os atributos de diferenciação e diversificação que apresentam.

O quadro seguinte sintetiza o panorama da regulamentação do acesso a profissões na área do turismo na UE27, mostrando um contexto internacional de grande diversidade de situações.

A análise do levantamento feito permite retirar como principal conjunto de pistas de leitura:

- ✓ Portugal é, a par com o Reino Unido, o país onde o exercício profissional no setor do turismo é menos regulamentado. No caso do Reino Unido não se identificou nenhuma profissão que seja objeto de condicionamento de acesso e no caso de Portugal ele apenas se aplica, como já explicitado, ao Profissional de Banca em Casinos.
- ✓ Não existe um padrão muito definido relativamente às profissões e subsetores onde se verifica uma maior regulamentação.
- ✓ Em termos médios, não se verifica uma grande cobertura do número de profissões que são regulamentadas nos diferentes países.
- ✓ As profissões Tradutor ou Intérprete, Guia Turístico, Massagista ou Terapeuta de SPA são aquelas que mais frequentemente estão sujeitas à aplicação de regulamentação relativa às condições exercício.
- ✓ As profissões de Guia de Esqui ou Montanha, Agente de Viagens, Diretor de Empresa Hoteleira, Instrutor de Mergulho e Instrutor de Esqui surgem num nível intermédio quanto à regularidade com que são objeto de quadros reguladores.

- ✓ As profissões ligadas aos subsetores da hotelaria e restauração surgem menos vezes referenciadas do que as ligadas aos outros subsetores.
- ✓ Todas as restantes profissões são referenciadas três ou menos vezes no contexto dos 27 países da União Europeia analisados.

FIGURA 6: PROFISSÕES REGULAMENTADAS NA UE

Profissão	Alemanha	Áustria	Bélgica	Bulgária	Chipre	Dinamarca	Eslóquia	Eslóvia	Espanha	Estónia	Finlândia	Frância	Gália	Hungria	Islandia	Itália	Liechtenstein	Lituânia	Luxemburgo	Malta	Polónia	Portugal	Reino Unido	Rep. Checa	Roménia	Suécia	Suiza
HOTELARIA																											
Porteiro																											
Assistente de Direção de Hotel																											
Director de Empresa Hoteleira																											
RESTAURACÃO																											
Pasteleiro																											
Coxineiro																											
Empregado de mesa																											
TURISMO																											
<i>Hospitalidade e Animação</i>																											
Guia Intérprete																											
Tradutor ou Intérprete																											
Técnico Atividades Turísticas																											
Acompanhante turístico																											
<i>Saúde e Bem-estar</i>																											
Massagista ou Terapeuta de SPA																											
<i>Sol, Mar, Desporto e Natureza</i>																											
Turismo Rural																											
Instrutor de Yoga																											
Instrutor de Golf																											
Instrutor de Equitação																											
Guia de Esqui ou Montanha																											
Guia Parque Nacional																											
Guia de Rafting																											
Instrutor de Esqui																											
Técnico de Elevador de Esqui																											
Guia de Turismo																											
Técnico de Turismo																											
<i>Viagens</i>																											
Operador Turístico																											
Director de Agências de Viagem																											
Agente de Viagens																											

FONTE: http://ec.europa.eu/internal_market/qualifications/reports/docs/migrations/professions

FONTE: http://ec.europa.eu/internal_market/qualifications/reports/index.htm?lang=en

A análise realizada sugere que nas profissões mais regulamentadas está subjacente a aplicação de critérios relacionados com a proteção à saúde e segurança das pessoas e o que poderíamos designar de responsabilidade e exigência do desempenho associado à profissão. Em qualquer caso, são várias as profissões cujo desempenho pode ter implicações em matéria de saúde e que não são objeto de regulamentação na maioria dos países da EU. Os dados sugerem, também, não existir uma relação positiva entre a relevância económica do setor no país e uma expressão muito mais vinculada da tendência regulamentadora.

A par da análise proporcionada pela leitura do quadro anterior, o levantamento realizado permitiu identificar um conjunto relevante de profissões que não são objeto de condicionamento de acesso nos países da EU. Cinco dessas profissões ainda eram regulamentadas em 2011 em alguns dos países analisados.

TABELA 26: PROFISSÕES NÃO REGULAMENTADAS

Profissões não regulamentadas	Observações
Assistente de SPA	
Diretor de Hotelaria	Recentemente desregulamentada a nível europeu havendo 5 países que regulamentavam esta profissão em 2011
Diretor de restauração	Recentemente desregulamentada a nível europeu havendo 4 países que regulamentavam esta profissão em 2011
Empregado de andares	
Empregado de bar	
Escanção	Recentemente desregulamentada a nível europeu havendo 2 países que regulamentavam esta profissão em 2011
Rececionista de Hotel	Recentemente desregulamentada a nível europeu havendo 1 país que regulamentavam esta profissão em 2011
Rececionista de Turismo	
Transferista	Recentemente desregulamentada a nível europeu havendo 2 países que regulamentavam esta profissão em 2011

É saliente no quadro apresentado a recente desregulamentação de profissões nos domínios da gestão/direção e da receção.

Em complemento à análise internacional da aplicação de regimes de regulamentação das profissões do setor, o exercício realizado promoveu uma abordagem às estratégias de certificação existentes. Por certificação entende-se a definição de regimes que permitem certificar uma pessoa para o exercício de uma profissão sem que, contudo, essa certificação seja uma condição obrigatória. Comummente, essa certificação está associada a percursos de formação inicial profissionalmente qualificante e a regimes de certificação profissional associados à aprendizagem pela experiência e a cursos de formação profissional

especializada. Estes mecanismos de qualificação e certificação estão amplamente generalizados, nomeadamente entre os países da OCDE, pelo que é consequência natural disso a existência de um significativo número de profissões do setor do turismo certificadas. Nesta perspetiva, um levantamento dos países em que se verifica a utilização de regimes de certificação ou, como seria mais relevante, das profissões que são consideradas nesses regimes tem pouco poder discriminativo e contribuirá pouco para a análise que se pretende desenvolver neste ponto. Também em Portugal existe um regime de certificação de qualificações que contempla um significativo número de profissões do turismo abrangidas pelo Catálogo Nacional de Qualificações e pelos referenciais regulamentadores das vias de dupla certificação que ainda não estão referenciadas ao Catálogo Nacional de Qualificações. Com efeito, a aprovação nos critérios de avaliação das competências previstas nos perfis profissionais das diferentes qualificações, seja em resultado da frequência de percursos de formação profissional inicial ou de processos de reconhecimento e validação de competências, confere o direito a uma certificação profissional. Conforme explicitado em seguida, são várias as qualificações passíveis de certificação profissional no setor do turismo por estarem abrangidas por referenciais de qualificação.

A tabela seguinte situa as profissões cujo regime de acesso foi revogado mas que mantém esta articulação com o CNQ.

TABELA 27: PROFISSÕES DESREGULAMENTADAS NO ÂMBITO DO SRAP E CUJO REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS TEM CORRESPONDÊNCIA COM REFERENCIAIS INCLUÍDOS NO CNQ

Referenciais do CNQ	Nível Qualificação	Profissões desregulamentadas SRAP	Diploma legal revogado
Cozinheiro/a	Nível 2	Cozinheiro/a	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Empregado/a de Mesa	Nível 2	Empregado/a de Mesa	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Empregado/a de Bar (Barman/Barmaid)	Nível 2	Empregado/a de Bar (Barman/Barmaid)	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Empregado/a de Andares	Nível 2	Empregado/a de Andares	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Operador/a de Manutenção Hoteleira	Nível 2	-	-
Rececionista de Hotel	Nível 4	Rececionista de Hotel (M/F)	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Técnico/a de Informação e Animação Turística	Nível 4	Rececionista de Turismo (M/F)	Decreto-Lei n.º 519-F/79, de 28 de dezembro

Para além destas, existe um segundo conjunto de profissões do setor do turismo que importa nomear. Trata-se das profissões que estando abrangidas por referenciais de qualificação no âmbito do CNQ, não eram objeto de regulamentação por qualquer dos regimes revogados. Neste caso, o trabalho a

desenvolver releva para aferir em que medida haverá, ou não, pertinência para enquadrar essas profissões no quadro de um hipotético regime de acesso que venha a ser criado. Na verdade, os desenvolvimentos já referidos em matéria de racionalização do leque de qualificações, resultado da avaliação da sua pertinência e classificação de acordo com os níveis do QNQ, e de pertinência na aplicação de requisitos de acesso são fundamentais para dar resposta a este nível.

TABELA 28: PROFISSÕES INCLUÍDAS NO CNQ E QUE NÃO ERAM ABRANGIDAS PELO SISTEMA DE REGULAÇÃO DO ACESSO A PROFISSÕES

Referenciais do CNQ	Nível
Técnico/a de Cozinha/Pastelaria	Nível 4
Técnico/a de Mesa/Bar	Nível 4
Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira de Restauração e Bebidas	Nível 5
Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Cozinha	Nível 5
Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Pastelaria	Nível 5
Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira e Alojamento	Nível 5
Acompanhante de Turismo Equestre	Nível 4
Técnico/a de Agências de Viagens e Transportes	Nível 4
Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural	Nível 4
Técnico/a Especialista de Turismo Ambiental	Nível 5
Técnico/a Especialista de Gestão de Turismo	Nível 5
Técnico/a Especialista de Animação em Turismo de Saúde e Bem-estar	Nível 5
Técnico/a de Gestão Desportiva	Nível 4

Já no caso das profissões em que se procedeu à desregulamentação do regime de acesso e que não estão contempladas pelos referenciais de qualificação do CNQ, a definição de um regime de acesso suportado nos princípios acima enunciados é mais complicada. Exige desenvolvimentos ao nível da conceção de novos referenciais quando estes sejam pertinentes à luz do diagnóstico que na etapa inicial deste estudo se pretende desenvolver. A tabela seguinte situa as profissões que estão nessa circunstância com nível intermédio de qualificação.

TABELA 29: PROFISSÕES DESREGULAMENTADAS NO ÂMBITO DO SRAP E CUJO REFERENCIAL DE COMPETÊNCIAS NÃO TEM CORRESPONDÊNCIA COM REFERENCIAIS INCLUÍDOS NO CNQ

Profissões desregulamentadas SRAP	Diploma legal revogado
Chefe de Receção (M/F)	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Porteiro/a	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Governanta de Andares	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947

Profissões desregulamentadas SRAP	Diploma legal revogado
Empregado/a de Rouparia/Lavandaria	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Governanta de Rouparia/Lavandaria	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Chefe de Mesa (M/F)	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Escanção (M/F)	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Ecónomo/a	Despacho publicado diário Governo, n.º 122, 28 de maio de 1947
Motorista de Turismo (M/F)	Decreto-Lei n.º 519-F/79, de 28 de dezembro
Transferista (M/F)	Decreto-Lei n.º 519-F/79, de 28 de dezembro
Guia Intérprete Nacional (M/F)	Decreto-Lei n.º 519-F/79, de 28 de dezembro
Guia Intérprete Regional (M/F)	Decreto-Lei n.º 519-F/79, de 28 de dezembro
Correio de Turismo (M/F)	Decreto-Lei n.º 519-F/79, de 28 de dezembro
Treinador/a de Futebol	Despacho de 5 de julho, de 1971
Formador/a	Decreto-Regulamentar n.º 66/94, de 18 de novembro

Retomando a análise relativa à problemática da certificação, importa considerar que a perspetiva que se afigura com maior interesse analítico para o presente trabalho é, pois, a que permite traçar a abordagem estratégica e de funcionamento adotada por diferentes regimes de certificação das qualificações, permitindo colocar em evidência que tipo de condições de acesso à certificação são estabelecidas e que critérios de valorização se lhe associam. Para além do critério relativo à acessibilidade de informação relevante, os casos escolhidos para a análise correspondem a países em que a atividade turística é muito relevante em termos económicos, a Espanha e França são os casos mais evidentes uma vez que são os dois países europeus com maior volume de receitas externas associadas à atividade turística (OCDE, 2012), e a países que apresentam linhas de inovação nos sistemas de educação e formação que se julgo útil conhecer (Reino Unido e Suíça).

Algumas linhas orientadoras são comuns aos diferentes modelos nacionais. A principal refere-se à relação entre a aprovação de *standards* nacionais para a definição das qualificações, em muitos casos organizados sobre a forma de catálogos nacionais de qualificações ou repertórios, e a instituições de regimes de certificação. Mais recentemente, a nível europeu, desenvolveu-se o processo de construção do Quadro Europeu de Qualificações que procura estabelecer uma plataforma comum de referenciação de todas as qualificações existentes a nível nacional. O passo intermédio é o de estabelecer um quadro de relação entre o referencial de níveis e critérios de classificação de âmbito nacional aos níveis e critérios de avaliação previsto no Quadro Europeu de Qualificações. O Processo de referenciação dos quadros nacionais ao quadro europeu tem sido progressivo e Portugal conta-se entre os países que já cumpriu essa etapa. Deste modo, é possível afirmar que uma certificação a nacional passa a ter acrescidas condições de reconhecimento no espaço europeu. Neste contexto, a certificação profissional passa a representar um contributo adicional para a valorização das competências profissionais detidas pelas pessoas e uma mais-valia para promover a mobilidade profissional.

A segunda nota que importa retirar da leitura transversal dos diferentes modelos analisados é a de que nem sempre a identificação de standards ocupacionais corresponde à atribuição de uma certificação profissional. Em algumas dos exemplos analisados é possível estabelecer uma relação entre uma menor exigência das funções e a inexistência de certificação mas nem sempre essa relação existe e é possível identificar profissões a que corresponde um perfil de desempenho exigente e que, tendo um referencial ocupacional definido, não são objeto de certificação.

A terceira nota remete para o reconhecimento de que a generalidade das qualificações que enquadram a certificação estarem referenciadas a classificações de nível que procuram distinguir, com base em critérios diversos, o grau de exigência do desempenho associado a cada qualificação.

No sentido de aprofundar o exercício analítico relativo aos modelos de certificação, à leitura transversal da existência de regimes de certificação e das profissões abrangidas associou-se uma análise mais detalhada da organização das estratégias de certificação em três/quatro países europeus. Os casos analisados com maior profundidade – Espanha, França, Inglaterra e Suíça - correspondem a países onde o setor do turismo assume um relevo significativo mas, também, a países que adotam soluções bastante diferenciadas quanto aos modelos de regulação das profissões do setor.

A análise realizada é resumida no quadro seguinte e permite sublinhar o seguinte conjunto de notas de leitura:

- No seu conjunto, a análise feita permite distinguir três patamares de abordagem à certificação profissional, ou seja: a certificação associada a processos de qualificação resultantes de estratégias de formação inicial e de reconhecimento e validação de competências; a certificação associada ao exercício profissional, valorizadoras de competências adquiridas em exercício e que são coordenadas a partir de instituições do mercado de trabalho; as certificações associadas a regimes de certificação da atividade económica ou à atribuição de certificações e selos de qualidade (a cursos e operadores de formação profissional).
- Em todos os casos analisados, a certificação associada a percursos de formação inicial e mecanismos de reconhecimento e validação de competências profissionais integrados nos sistemas de educação e formação profissional constituem o eixo fundamental do modelo que, no entanto, se diferenciam em importantes opções organizativas.
- No que se refere à certificação associada a referenciais de qualificação, os casos estudados apresentam bastante elementos comuns entre eles e, também, com o modelo em vigor em Portugal. Contudo, o modelo inglês introduz traços diferenciados que valerá a pena considerar. Em particular, destaca-se o quadro de maior implicação do conselho setorial da área do turismo na definição dos standards das qualificações, a sua maior diversidade institucional e, sobretudo, a submissão das entidades certificadoras a uma acreditação por parte do organismo responsável pela coordenação das qualificações. Esta opção sublinha a importância atribuída no modelo inglês à verificação de requisitos de exercício da atividade formadora em função de critérios de avaliação de qualidade de cariz setorial.
- A certificação associada a critérios mais articulados com o exercício profissional propriamente dito, correspondendo a competências adquiridas em exercício e a percursos de formação mais especializados, e que são sectorialmente determinados é contemplada nos modelos inglês e suíço. Nos dois casos, cabe às confederações setoriais do turismo estabelecer as condições de certificação e os critérios de avaliação. No caso suíço, os diplomas atribuídos sucedem à obtenção do certificado federal de capacidade e contemplam a posse de experiência profissional

relevante e a frequência de percursos formativos específicos. No caso inglês, a certificação visa atestar a relevância da experiência de trabalho adquirida pelos jovens que ingressam no mercado de trabalho no setor do turismo.

- A existência em França de um repertório de qualificações que considera múltiplas vias de acesso à certificação profissional e diferencia a forma de acesso à certificação nas diferentes qualificações. Nesta diferenciação é possível distinguir, por exemplo, entre qualificações que são acedidas preferencialmente por via da formação inicial e formações que privilegiam a formação contínua e a experiência profissional.
- A Espanha é o único dos países analisados onde não se identificaram modelos de certificação orientados por critérios muito articulados com o exercício profissional enquanto a Suíça é dos casos estudados aquele em que mais explicitamente se recensearam mecanismos de certificação associados a processos de atribuição de certificações de qualidade/padrões de prestação.
- O modelo espanhol é também aquele que maior afinidade tem em termos organizativos com a estratégia de certificação profissional em vigor em Portugal.

O quadro seguinte procura sintetizar a análise relativa aos casos considerados.

TABELA 30: ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS/ MODELO DE CERTIFICAÇÃO

Países	Análise Estratégias/Modelo de Certificação		
	Certificação Baseada em Referenciais de Qualificação	Certificação Baseada em Critérios Profissionais/Normas Setoriais	Outras Situações
Suíça (principais fontes: www.csfo.ch ; www.swisstourfed.ch ; www.tourism-education.ch)	<p>As profissões do turismo são abrangidas pelo processo estabelecido para determinar os procedimentos e normas de qualificação (nomeadamente a definição dos exames - avaliação) associados à formação profissional inicial.</p> <p>O Centro Suíço de Serviços de Formação (CSFO) é o organismo responsável pela orientação e acompanhamento deste processo que permite conferir aos diplomados nas qualificações abrangidas o Certificado Federal de Capacidade.</p> <p>O Guia de Orientação identifica 28 profissões cuja formação permite a atribuição de um certificado federal de capacidade e que se inscrevem em níveis diferentes de formação: formação profissional inicial, formação profissional superior, nível universitário e outros.</p>	<p>Para além da certificação associada à frequência de percursos de formação inicial o sistema suíço contempla a atribuição de certificações profissionais. Trata-se de exames profissionais posteriores à obtenção do certificado federal de capacidade e que permitem a obtenção de um diploma profissional que pode ser de nível superior (algumas profissões permitem a obtenção de ambos os diplomas). Os programas de estudo e exames são elaborados pelas associações profissionais na área do turismo e são aprovados pela Confederação Suíça de Turismo.</p> <p>A candidatura ao exame exige uma relevante experiência profissional e a preparação é, predominantemente, feita no posto de trabalho.</p> <p>Estas certificações são muito valorizadas pelos empregadores.</p> <p>O Assistente em Turismo e o Gestor em</p>	<p>Além das certificações associadas à obtenção de qualificações e de reconhecimento de aptidões profissionais o sistema suíço contempla a certificação de cursos associados a processos de atribuição de selos/certificações de qualidade na área do turismo. Tratam-se de cursos especializados que são exigidos para a obtenção de certificações de qualidade no âmbito da prestação de serviços no setor.</p>

	Análise Estratégias/Modelo de Certificação		
Países	Certificação Baseada em Referenciais de Qualificação	Certificação Baseada em Critérios Profissionais/Normas Setoriais	Outras Situações
		<p>Turismo de Saúde e Atividade Física são exemplos de profissões abrangidas por este regime de exames profissionais.</p> <p>Para além dos certificados profissionais, o sistema suíço contempla os certificados de Maturidade Profissional que se desenvolvem após a obtenção de um certificado federal de capacidade e está a ele ligado. Esta certificação possibilita o acesso às Altas Escolas Especializadas.</p>	
Inglaterra	<p>A oferta de qualificações em Inglaterra é regulamentada através da publicação de Referenciais de Qualificação (National Occupational Standards) que explicitam os requisitos os requisitos para cada profissão.</p> <p>Os referenciais são elaborados pelos Conselhos Setoriais para a Qualificação (CSQ) que têm uma organização temática.</p> <p>No caso do setor do turismo o CSQ responsável pela elaboração dos referenciais é o People 1st que, por sua vez, contempla 14 subsectores relacionados com o alojamento, os transportes, as viagens e o turismo.</p> <p>As certificações são, posteriormente, atribuídas por</p>	<p>A Confederação de Turismo e Hospitalidade (Confederation of Tourism and Hospitality) implementa um programa de certificação da experiência de trabalho. Deste modo, a CTH atribui certificados de experiência de trabalho que atestam a experiência profissional. Trata-se de um programa vocacionada para jovens que passa pela colocação dos jovens em empresas durante um período de tempo não inferior e 200 horas e que, após avaliação e validação, permite reconhecer e certificar as competências adquiridas através do Certificado em</p>	<p>Validação e reconhecimento de formação feita por empresas (Institute of Travel & Tourism)</p>

	Análise Estratégias/Modelo de Certificação		
Países	Certificação Baseada em Referenciais de Qualificação	Certificação Baseada em Critérios Profissionais/Normas Setoriais	Outras Situações
	<p>entidades certificadores que concebem e desenvolvem programas de formação nas áreas para as quais estão reconhecidas/acreditadas pela entidade reguladora das qualificações (Ofqual).</p> <p>As qualificações regulamentadas contemplam diversas modalidades de qualificação e diferentes níveis estando todas referenciais ao Quadro Nacional de Qualificações.</p> <p>São inúmeras as qualificações da área do turismo inscritas no Registo de Qualificações Reguladas.</p>	<p>Experiência de Trabalho (Certificate in Work Experience).</p> <p>A Confederação de Turismo e Hospitalidade também desenvolve cursos de formação orientados para a atribuição de qualificações profissionais em áreas específicas e que são reconhecidas em determinados segmentos/empresas do setor do turismo.</p>	
Espanha	<p>A certificação profissional das profissões do turismo em Espanha é regulada no âmbito do Sistema de Qualificações e Formação Profissional. No âmbito deste sistema desenvolve-se o Catálogo Nacional de Qualificações que reúne as qualificações relativas às principais atividades profissionais.</p> <p>A organização da formação profissional certificada está subordinada ao Catálogo Nacional de Qualificações Profissionais. A conclusão de um curso de formação confere o acesso a um certificado</p>	<p>Não se identificaram regimes de certificação profissional regulados sectorialmente e que instituíssem níveis de certificação complementares aos instituídos no âmbito do Sistema de Qualificações e formação Profissional.</p>	

	Análise Estratégias/Modelo de Certificação		
Países	Certificação Baseada em Referenciais de Qualificação	Certificação Baseada em Critérios Profissionais/Normas Setoriais	Outras Situações
	<p>profissional (Certificados de Profesionalidad).</p> <p>O Catálogo Nacional de Qualificações está organizado em famílias profissionais e no âmbito das famílias e no âmbito das famílias do setor do turismo encontram-se abrangidas XX qualificações.</p>		
<p>França (principais fontes: www.cncp.gouv.fr; http://www.rncp.cncp.gouv.fr/; http://www.dgcis.redressement-productif.gouv.fr/tourisme/tourismegouvfr; http://www.vae.gouv.fr)</p>	<p>A certificação de profissionais no setor do turismo é regulada e fiscalizada pela Comissão Nacional de Certificação Profissional (CNCP), que entre várias funções desenvolve as classificações dos níveis dos certificados, identifica as certificações e garante uma complementaridade, coerência e renovação das qualificações e diplomas certificados. Atualmente, no que toca às profissões ligadas ao turismo, existem 19 profissões certificadas.</p> <p>A Comissão Nacional de Certificação profissional (CNCP) permite que os diplomas e cursos profissionalizantes sejam classificados por nível e ramo de atividade, existindo assim um registo de todas as profissões certificadas no país, bem como o registo dessas profissões após consulta do mesmo.</p> <p>O registo das certificações profissionais é feito pela CNCP, em função de validação prévia através de um</p>	<p>Conforme explicitado na coluna precedente, a obtenção de uma certificação profissional não é feita exclusivamente por via do diploma de qualificação profissional associado a percursos de educação e formação inicial. Em alternativa, os profissionais que se encontram em atividade tem a possibilidade de aceder às certificações profissionais por outras vias como sejam:</p> <ul style="list-style-type: none"> - os contratos de aprendizagem; - a formação contínua; - os contratos de profissionalização; - por candidatura individual; - e por reconhecimento de competências 	<p>No modelo organizativo do sistema de educação e formação francês identificou-se a consagração, em sede de lei do código Educativo, de um selo de “escola de ofícios” que reconhece a existência de um “polo de competências em matéria de formação profissional”. Assim, o selo procura certificar os estabelecimentos de ensino profissional que por cumprirem um conjunto de requisitos pré-estabelecidos se distinguem em termos de capacidade para oferecer formação profissional. A coerência da oferta numa ótica de cariz setorial é um dos critérios de</p>

	Análise Estratégias/Modelo de Certificação		
Países	Certificação Baseada em Referenciais de Qualificação	Certificação Baseada em Critérios Profissionais/Normas Setoriais	Outras Situações
	<p>processo alargado de consulta, a pedido da entidade que propõe a criação da certificação. Este mecanismo dá nota de uma relativa abertura no modo como se criam as certificações profissionais oferecidas em nome do Estado.</p> <p>Entre as formas de acesso a uma significativa parte das certificações profissionais existentes conta-se a conclusão de um percurso de formação inicial que habilita à obtenção de um certificado de qualificação profissional. Contudo, esta não é a forma exclusiva de acesso à certificação e nem todas as certificações profissionais são acedidas por via da formação inicial.</p>	<p>previamente adquiridas.</p> <p>De referir que a forma de acesso à certificação para os diferentes referenciais profissionais/qualificações varia de caso para caso, ou seja, nem todos as potenciais vias de acesso à certificação são válidas em todos os referenciais.</p> <p>Significa isto, também, que existem certificações que não estão contempladas nas vias de educação e formação e têm uma pertença mais setorial na sua determinação modo de acesso.</p> <p>De referir a ênfase colocada pelo sistema no reconhecimento e valorização das competências adquiridas pelos profissionais através da experiência profissional.</p> <p>Para que todas as certificações sejam validadas e aprovadas é necessário que todos os profissionais realizem formação e exames adequados à profissão que</p>	<p>análise considerados.</p>

	Análise Estratégias/Modelo de Certificação		
Países	Certificação Baseada em Referenciais de Qualificação	Certificação Baseada em Critérios Profissionais/Normas Setoriais	Outras Situações
		querem que seja certificada. Para que isto aconteça esses exames são validados através do VAE (Validação de Experiência Adquirida). Existem escolas profissionais e superiores que ajudam à formação e certificação destes profissionais.	

Tendo em vista o objetivo de contribuir com propostas que apoiem a definição das formas de acesso às profissões do turismo em Portugal, as notas de leitura apresentadas representam um útil ponto de referência para a elaboração de algumas premissas de base. Está em causa neste caso, apoiar a definição de uma estratégia que assegure ao setor uma adequada capacidade de promover a qualificação dos seus ativos e, por essa via, a melhoria dos níveis de prestação dos serviços prestados.

A primeira nota de leitura é a de que os modelos de regulação existentes atribuem uma relevância secundária às estratégias de regulamentação que condicionam o acesso às profissões. Como atrás bem se explicitou, é tendencialmente residual o conjunto de profissões do turismo que em cada um dos países europeus está sujeita a restrições ao exercício se bem que o recurso ao mesmo não seja totalmente dispensado.

A segunda premissa é a de que é preferencial a aposta em estratégias de qualificação dos recursos humanos por via da formação inicial e do reconhecimento de adquiridos suportada em referenciais nacionais definidos em função das exigências do mercado de trabalho e que atribuem uma certificação de âmbito profissional.

Estas são duas premissas amplamente convergentes com o modelo em vigor em Portugal, sobretudo se considerarmos que a instituição do SRAP constitui um passo no sentido de melhor ponderar a aplicação de regimes de condicionamento de acesso e não da sua eliminação.

A terceira premissa corresponde ao reconhecimento de que a adoção de modelos de regulação das qualificações procuram reforçar a participação dos atores do setor e atribuir-lhes funções de verificação de requisitos associados à atribuição da competência certificadora. Trata-se, no fundo, de considerar que a promoção da qualidade da produção de qualificações através do sistema de educação e formação encontra na participação das empresas e representantes setoriais um contributo relevante. Esta perspetiva aplica-se, sobretudo, ao desenvolvimento das normas e à atribuição da função certificadora que, naturalmente, constituem requisitos fundamentais de qualidade.

A quarta premissa, suscitada pela análise empreendida é a de que é possível e reconhecido como útil, combinar processos de certificação associados à obtenção de uma qualificação de base, com processos de certificação que atendem a critérios de avaliação determinados a partir do mercado de trabalho e onde a experiência profissional e aptidão especializada surgem como atributos valorizados. A adoção destes mecanismos “supletivos” de certificação permitem a introdução de gradações nos regimes de classificação que se adequam melhor a reconhecer a experiência profissional e o aprofundamento e especialização das aprendizagens. Dito de outro modo, através dos diferentes sistemas é possível verificar que são determinados vários tipos de qualificação, associadas a níveis de qualificação de base e a âmbitos de competências mais circunscritos, e diversas vias para acesso a essas certificações que podem contemplar a formação inicial, a formação continua e o reconhecimento de experiência, por exemplo, ou combinar várias destas vias.

Por último, considerar o recurso à articulação entre estratégias de certificação profissional do emprego e mecanismos de regulação de domínios de atividade e prestação de serviços no âmbito do setor.

Do exposto resulta um primeiro referencial estratégico que permitirá apoiar a evolução do dispositivo de regulação das profissões do setor. Constituem principais **linhas de aposta** a tomar em consideração:

- ✓ **Manter sob aplicação restrita** o regime de condicionamento de acesso, privilegiando como requisito a obtenção de uma qualificação de base e considerando como principais critérios justificativos a ponderação do risco para a segurança pessoal e patrimonial (nomeadamente

ambiental) e a relevância da função para o reconhecimento e imagem do setor turístico nacional.

- ✓ **Reforçar os mecanismos de verificação e reconhecimento de capacidade das entidades certificadoras** que intervêm ao nível da formação de base. Trata-se de considerar que a atribuição de uma certificação é o resultado de um processo qualificante que, quer ao nível da formação quer ao nível da avaliação das competências, requer recursos técnicos, humanos e organizativos adequados à sua realização com base em padrões de qualidade. Nestes termos, não será suficiente a definição da norma certificadora para a qualificação, relevará verificar no que é sectorialmente específico as condições requeridas pela sua aplicação e, eventualmente, avaliação. A aplicação de uma certificação setorial poder ser articulada com o funcionamento do sistema de certificação ou ser supletiva deste. A ótica de atuação deve privilegiar a definição de *standards* de qualidade e uma lógica de avaliação formativa que oriente a capacitação das entidades.
- ✓ Considerar a o **desenho de certificações de cariz setorial mais especificamente relacionadas com o exercício profissional** contemplando:
 - O desenho de certificações parcelares a partir dos referenciais do Catálogo Nacional de Qualificações que permitam apoiar a estratégia de qualificação de ativos e processos de certificação de prestadores de serviços;
 - O desenho de certificações setoriais (“de indústria”) específicas que distingam domínios relevantes de prestação e que possam ser acedidas através de formação especializada ou de reconhecimento da experiência profissional. Os referenciais modulares de formação podem constituir uma plataforma útil, que não única, à construção destas certificações, podendo valorizar-se a esse respeito o recurso às bolsas de UFCD (que poderiam ser alimentadas no sentido de responder a este tipo de certificações).
 - O desenho de certificações “avançadas” (maturidade profissional) que pressuponham um aprofundamento/especialização de competências dirigido a quem detenham uma qualificação de base e experiência profissional.

A adoção de mecanismos complementares de certificação permitirá às entidades de cariz setorial conduzir uma estratégia de ativação das políticas de qualificação dos recursos humanos do setor que explicita/assegure uma maior articulação com as necessidades associadas ao reforço da competitividade do setor.

Estes níveis de certificação terão, no plano organizativo e sobretudo no domínio referido à certificação de base, afinidade com as estratégias associadas à regulamentação profissional do setor tutelada pelo Turismo de Portugal e que o SRAP desmantelou. Pelo seu cariz setorial e pela relação que permitiam estabelecer com a contratação coletiva, essas certificações forneciam um incentivo importante para a procura de formação. A inexistência de um quadro de regulamentação condicionador do acesso, que a tendência europeia mostra decrescer em relevância, não impede que por uma via mais “voluntarista” se adote uma estratégia de certificação de competências de vínculo mais setorial que crie condições mais favoráveis à valorização da formação por parte dos ativos do setor. Estas certificação oferecem a

possibilidade de reforçar a participação do setor na explicitação de necessidades de competências e de orientar o seu desenvolvimento.

A perspectiva de desenvolver uma estratégia de certificação que se apoie na valorização de mecanismos de relação com o exercício profissional (de base setorial) é de significativa utilidade em dois planos. O primeiro diz respeito à possibilidade de introduzir critérios de avaliação de recursos formativos e aprendizagens que procurem um maior ajustamento com os requisitos do mercado de trabalho. Com efeito, os diplomas associados à formação inicial asseguram uma validação de recursos que se pretendem traduzir em competências profissionais. Garantir uma maior relação entre estes recursos e as condições de exercício profissional, através da monitorização dos contextos de ensino e das aprendizagens é uma forma de o fazer. Atestá-lo na certificação pode constituir uma útil mais-valia. O segundo plano que importa considerar é o que se refere à valorização de estratégias de aprendizagem ao longo da vida. Com efeito, o desenho de certificações associadas a percursos modulares do Catálogo e a sua associação à valorização da experiência profissional adquirida em exercício, através de mecanismos de reconhecimento e validação de competências profissionais, afigura-se uma opção com grande utilidade para promover a qualificação dos ativos do setor atribuir-lhe um reconhecimento suscetível de ser valorizado no mercado.

CONCLUSÕES

O capítulo de conclusões culmina o roteiro analítico cumprido neste Relatório Final do estudo “Melhores Competências! Melhor Turismo”, procurando situar as principais ideias força que foram surgindo ao longo dos diversos tópicos considerados. Contudo, tratando-se de um estudo que procura articular a identificação de tendências de evolução com a identificação de novas competências, tornou-se inevitável caminhar para um nível de especificação do diagnóstico que dificilmente se consegue reelaborar numa ótica de síntese, pelo que, neste caso com evidente acuidade, será de reconhecer que é muito incompleta visão que neste ponto conclusivo se alinha.

Sobre o diagnóstico

Do ponto de vista do diagnóstico relacionado com os principais *drivers* de mudança que influenciam o setor, a análise realizada 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. Dinâmicas recentes ao nível da evolução dos mercados emissores (onde é possível referenciar crescimentos relevantes de mercados como o Brasil, o Japão e Israel) sublinham a oportunidade que representa a diversificação de produtos e mercados e reforçam o sentido do diagnóstico apresentado. De sublinhar neste passo conclusivo 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.

Sobre a dinâmica e perfil organizativo do setor

A **resiliência económica** do turismo, a nível internacional mas também nacional, é um dado positivo da consulta realizada aos principais indicadores que procuram medir a atividade do setor e dá importante nota do valor distintivo e potencial do turismo para o desenvolvimento social e económico do país. De algum modo, os dados sublinham que o perfil de especialização do turismo no contexto da economia portuguesa assegurou uma interessante capacidade de resistência ao choque recessivo que abalou grande parte das economias europeias e evidenciou condições de eficiência e sustentabilidade que importa valorizar numa ótica de desenvolvimento setorial.

Uma breve reflexão em torno da produção do setor sublinha o facto de o setor 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. A exigência de coordenar atores e serviços coloca a ênfase nos atributos mais relevantes das economias de rede como são as tecnologias de informação e comunicação, os recursos de comunicação e cooperação e a abertura cultural. Sendo um setor transacionável entre fronteiras, ou seja, que obriga a captar o cliente (em 2010 de acordo com a OCDE 50,6% dos turistas eram estrangeiros), é também, nessa medida, bastante distinto de outros, colocando em destaque a centralidade da função comercial e de acolhimento na interação com os consumidores. 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.

O pano de fundo da estratégia de desenvolvimento de recursos humanos

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. De referir que um acesso mais integral ao roteiro de competências desenvolvido remete para a consulta dos capítulos específicos no relatório e para o anexo onde se inclui o mapeamento das atividades-chave por subsetor.

Principais Domínios de Competência a Desenvolver
<p><u>(i) Gestão/ organização/ liderança das empresas:</u></p> <p>Conceber produtos e serviços (análise de mercado, engenharia e inovação dos produtos associados ao esforço de diversificação e diferenciação);</p> <p>Monitorizar a atividade e os resultados (controlo de gestão);</p> <p>Integrar e capitalizar as TIC na gestão e organização do negócio (reservas, pagamentos, ferramentas de apoio à gestão ...);</p> <p>Diversificar os canais de promoção e comercialização <i>online</i> e monitorizar os resultados;</p> <p>Gerir os preços e as receitas (<i>yield/revenue</i>), no sentido da maximização da eficiência económica das operações;</p> <p>Participar em redes de interação profissional alargadas onde se inclui a facilidade de relacionamento e o conhecimento sobre outras culturas;</p> <p>Gerir e desenvolver as equipas de trabalho (incluindo abordagens estratégicas ao desenvolvimento de competências);</p>
<p><u>(ii) Comunicação e interação com clientes</u></p> <p>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 ...);</p> <p>Integrar a componente comercial/ promoção/ venda na interação com os clientes, controlar os custos e otimizar os recursos;</p>
<p><u>(ii) Outras competências transversais aos sub-setores:</u></p> <p>Trabalhar em equipa e gerir as relações de trabalho;</p> <p>Flexibilidade a adaptabilidade face às situações profissionais e à evolução tecnológica;</p> <p>Abertura para a aprendizagem ao longo da vida (disponibilidade, motivação e contexto de aprendizagem);</p>
<p><u>(iii) Competências técnicas específicas dos diferentes sub-setores:</u></p> <p><u>Restauração:</u> Elaborar cartas e menus apelativos e alinhados com a política comercial; Diferenciar o</p>

Principais Domínios de Competência a Desenvolver

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 competências críticas para o setor sublinha a relevância de **competências transversais e comportamentais**, dando expressão à perspetiva transmitida pelos empregadores. As competências de natureza mais técnica parecem mais preenchidas, seja pela resposta formativa seja pelas estratégias de formação no posto de trabalho desenvolvidas por parte das próprias empresas. Com efeito, excetuando os domínios de exercício profissional onde a oferta de formação não contempla resposta em termos de qualificações, os défices identificados são mais pronunciados nas competências transversais e comportamentais e, sobretudo, na omissão da forma como se promove a **combinação de recursos (conhecimentos, aptidões e atitudes) para desenvolver as atividades-chave** descritas. Nesta perspetiva, considera-se que o esforço de revisão dos referenciais de qualificação que organizam a oferta pública de formação para o setor, deve considerar uma particular atenção a esta dimensão transversal das competências a desenvolver.

O mapeamento das qualificações

De referir neste passo da síntese conclusiva que a abordagem proposta pelo estudo atribui particular relevo ao objetivo de atualização da oferta pública de formação, nomeadamente aquela que é enquadrada pelo Catálogo Nacional de Qualificações e pela oferta setorial do Turismo de Portugal mas que, no entanto, o estudo não incluía o objetivo de sinalizar em cada um desses referenciais os ajustamentos a fazer. Nessa medida, a opção seguida passou por articular os défices de competências identificados com as qualificações que ao nível da oferta estão mais relacionadas com as áreas de competência identificadas, fornecendo um base instrumental útil para o processo de atualização, sem deixar de situar os domínios em que se considera poder dar forma a novas qualificações. De referir, também, que alguns dos domínios de competência sinalizados como deficitários foram objeto de trabalho no âmbito do processo em curso de revisão das qualificações do setor do turismo que se incluem no Catálogo Nacional de Qualificações, possibilitando, nessa medida, uma maior convergência no curto prazo entre a procura e oferta de qualificações.

Analisando o impacto do diagnóstico de competências em termos de recomposição do campo profissional do setor e da oferta formativa é possível reconhecer 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.

No quadro seguinte apresenta-se uma breve síntese das linhas orientadoras para o ajustamento da oferta de formação.

Referenciais existentes que importa articular com as propostas apresentadas	Perfis de especialização a contemplar no quadro das qualificações existentes ou qualificações a contemplar na ótica da formação de ativos	Novas qualificações a propor na ótica de articulação com o QNQ
Gestão de Turismo Técnico Especialista de Gestão de Turismo Técnico de Turismo Técnico de Agências de Viagens e Transportes Operações turísticas Hoteleiras Técnico de Informação e Animação Turística Técnico Especialista em Turismo de Ar Livre Técnico Especialista de Turismo Ambiental Técnico de Turismo Ambiental e Rural Técnico Especialista de Animação em Turismo de Saúde e Bem Estar Operador e Manutenção de Campo de Golfe Técnico de Jardinagem e Espaços Verdes Técnico de Receção Técnicas de Receção	Especialização em Gestão de Campos de Golfe Especialização em Receção de Campos de Golfe Especialização em Receção em Equipamentos de Saúde e Bem Estar Consultor de Viagens Assistente de Hóspedes <i>Caddy</i>	Técnico Especialista em Turismo Cultural Técnico Responsável pela Gestão e Manutenção de Campos de Golfe

O subsector 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.

Referenciais existentes que importa articular com as propostas apresentadas	Domínios de especialização a contemplar no quadro das qualificações existentes e na ótica da formação de ativos
Empregado/a de Restaurante/ Bar Técnico/a de Restaurante/ Bar Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira de Restauração e Bebidas	Técnico de Vinhos/ Escanção

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 se apresentam seguidamente, 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*.

Referenciais existentes que importa articular com as propostas apresentadas	Domínios de especialização a contemplar no quadro das qualificações existentes e na ótica da formação de ativos
Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira e Alojamento Rececionista de Hotel	Técnico em <i>Yeld/ revenue</i> Gestor de <i>e-commerce</i> Técnico(a) de Marketing Digital Gestor de Canais <i>Online</i> , Gestor de Reputação <i>Online</i> ,

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. Contempla-se, neste âmbito, a importância de assegurar a profissionalização da função gestão e do emprego no quadro das PME mas, também, no que se refere à própria dotação de recursos tecnológicos e físicos que possibilitem uma qualificação global da performance destas empresas. 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.

Nesta perspetiva, 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

Num plano mais geral de interpelação à organização da oferta, o diagnóstico realizado coloca em evidência o facto de ao não estarem organizados com base em competências os referenciais de qualificação penalizarem a explicitação da relação entre os seus conteúdos da formação e as competências identificadas. Com efeito, 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. Considerando a análise feita aos referenciais de qualificação existentes, a distância a alguns dos domínios de competências-chave identificados e a desadequação entre os perfis de desempenho e as competências identificadas será maior entre os ativos do que entre os jovens recém diplomados pelo sistema de educação e formação.

A eficácia na resposta à qualificação de ativos é fortemente devedora da organização de referenciais baseados em competências na medida em que estes facilitam a explicitação dos objetivos de qualificação e a relação com o contexto de trabalho.

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. No fundo, traçar os trajetos de qualificação (combinando formação e perfil de experiência) que devem ser considerados e definir a certificação associada. Esta opção é útil ao desenvolvimento de uma estratégia de formação de ativos mais dinâmica por via da valorização que faz do investimento formativo. A articulação entre estes patamares de certificação e a negociação coletiva é uma forma de reforçar o impacto das mesmas na valorização da formação. Conforme considerado no estudo, poderiam ser assumidos vários modelos de certificação:
 - certificação setorial de base dirigida a profissionais sem qualificação e experiência que frequentando um conjunto de módulos do catálogo pudessem ter uma certificação que os valorizasse no mercado. Seria interessante para qualificar as pessoas em profissões menos exigentes como empregado de mesa, porteiro, empregados de andares, etc;
 - certificação setorial especializada dirigida de forma aberta para quem possa ou não ter uma qualificação de base e queira valorizar uma competência especializada combinando experiência com formação;
 - certificações setoriais avançadas para quem tem qualificação de base e procura valorizar-se através da experiência e de formação avançada complementar.

Para construir o referencial global de certificação será necessário mapear as profissões a considerar em cada nível e as competências e percursos a valorizar.

- 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. Esta evolução permitiria a prazo constituir uma rede de operadores reconhecida e certificada. A construção do referencial de qualidade exigirá a realização de um levantamento das condições de formação exigíveis por curso, um mapeamento da rede e oferta existente e a progressiva definição de uma rede digamos “de excelência” que venha a ser reconhecida.

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.

ANEXO – EXERCÍCIO BASE DE IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES-CHAVE POR SUBSETOR

O produto que se apresenta seguidamente corresponde a um trabalho de identificação das atividades-chave mais estreitamente associadas aos impactos identificados, por área funcional em cada subsetor. Resulta de um passo metodológico fundamental do Estudo, iniciado na primeira fase e aprofundado ao longo do seu desenvolvimento, e serve dois propósitos principais:

- (i) Mapear de forma detalhada as áreas de competência mais relevantes de cada um dos subsetores, por referência às dimensões de impacto induzidas pelos *drivers* de mudança, com base na informação documental e na recolha de informação direta junto dos agentes.
- (ii) Funcionar como espaço privilegiado de interface do Estudo com os referenciais de formação, na medida em que o seu nível de detalhe e desagregação das atividades-chave poderá apoiar a sua reformulação.

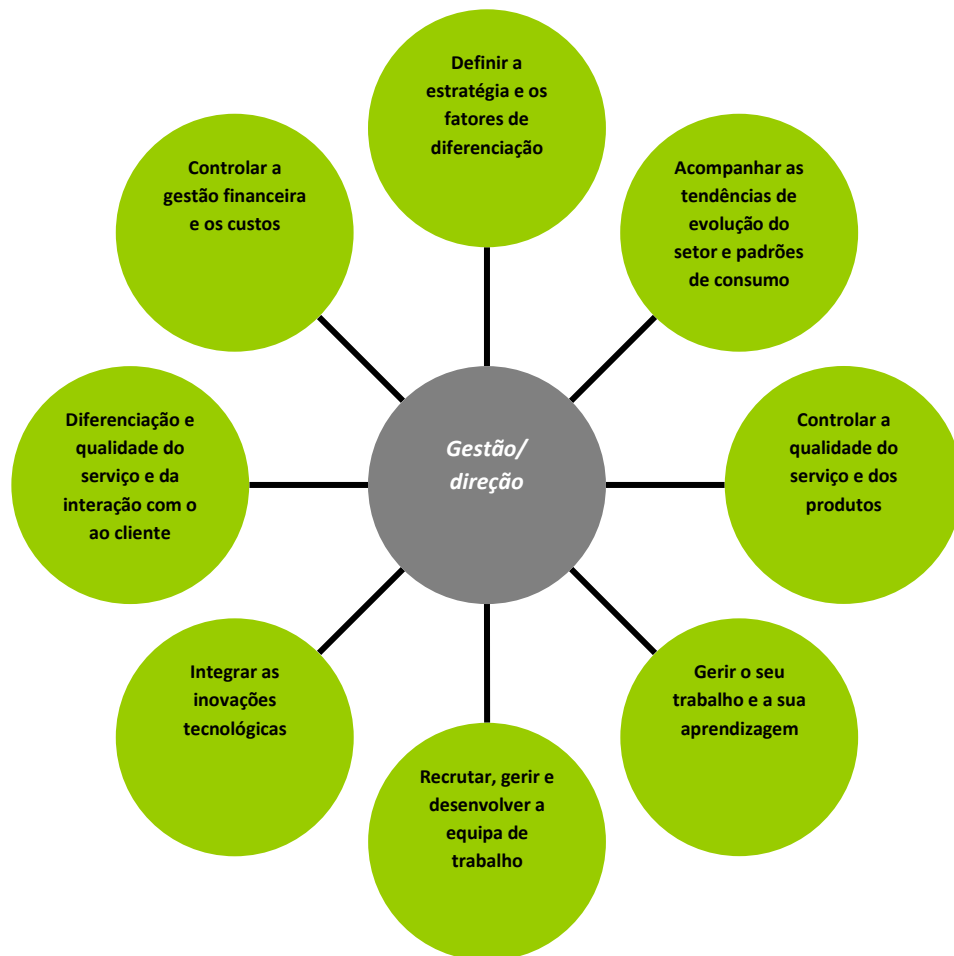
O mapeamento das atividades-chave constituiu uma base essencial para o desenvolvimento da análise subsetorial das “dinâmicas de mudança e da evolução das competências”, que é integrada no corpo principal do Relatório. Mas enquanto a formulação das atividades-chave apresenta um nível aprofundado de desagregação, a análise inserida no corpo do Relatório está organizada de forma mais agregada, e naturalmente inclui todos os desenvolvimentos que decorrem da evolução do Estudo.

A forma de apresentação das atividades-chave compreende uma visão esquemática das solicitações de novas competências e a descrição das principais atividades-chave, para cada uma das áreas funcionais dos três subsetores considerados no Estudo.

RESTAURAÇÃO

ÁREA FUNCIONAL: GESTÃO

FIGURA 7: RESTAURAÇÃO: EMPREGO “EMPRESÁRIO/ GERENTE” – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS



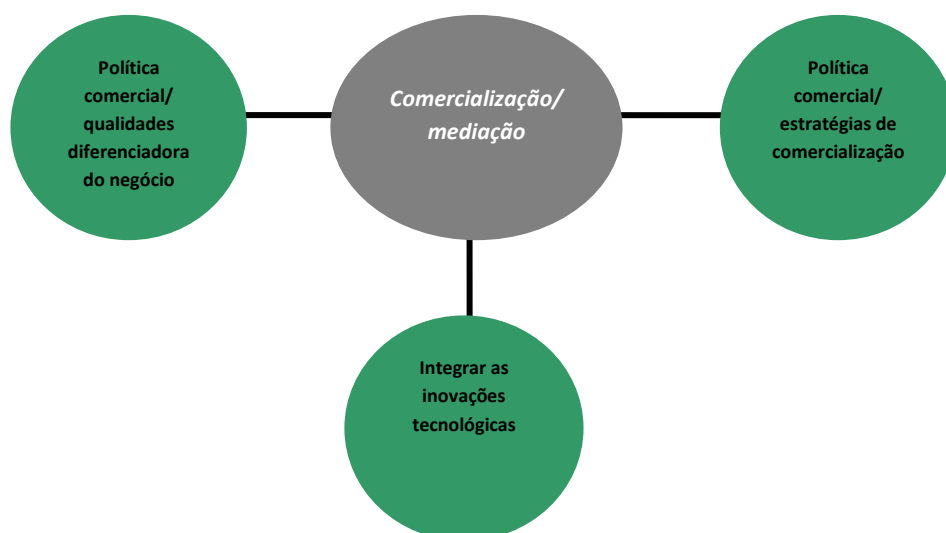


TABELA 31: RESTAURAÇÃO: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA GESTÃO

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Aprofundamento das exigências em termos da capacidade de gestão do negócio e da definição/ revisão da estratégia e dos fatores de diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir a estratégia de diferenciação do negócio e o seu posicionamento face à concorrência ▪ Montar um plano básico de negócios ▪ Monitorizar a atividade da empresa, identificando problemas e fatores críticos e tomando decisões ▪ Rentabilizar os recursos das redes locais, empresariais e institucionais
Aprofundamento das exigências em termos da capacidade de gestão financeira negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar instrumentos básicos de controlo financeiro do negócio ▪ Preparar orçamentos ▪ Negociar com parceiros e fornecedores ▪ Gerir compras e aprovisionamento
Forte pressão para a diferenciação dos serviços e dos produtos e centralidade da qualidade do serviço ao cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e integrar na estratégia do negócio as tendências de evolução do setor, do gosto dos consumidores e as condições do contexto de inserção
Qualidade do serviço ao cliente e hospitalidade como fatores centrais de diferenciação do negócio e de fidelização e desenvolvimento da clientela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir a qualidade dos serviços aos clientes ▪ Avaliar o grau de satisfação dos clientes ▪ Resolver as reclamações de forma positiva ▪ Organizar e supervisionar a aplicação da regulamentação relativa aos processos de segurança alimentar e de controlo de qualidade nos restaurantes
Maior relevância da relação direta com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptar-se à diversidade de clientes ajustando a comunicação, linguagem e atitudes às exigências dos clientes ▪ Estabelecer relações positivas e de cortesia com os clientes ▪ Assegurar uma imagem positiva e adaptada à cultura de serviço do estabelecimento, incluindo cuidados de higiene pessoal ▪ Comunicar em língua estrangeira ▪ Prestar informações relacionadas com a promoção turística do contexto local e regional

Dimensões de impacto induzidas pelos drivers de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Capacidade de integrar e acompanhar as inovações tecnológicas de suporte à organização do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrar as novas tecnologias (Internet, redes sociais, telefones móveis) no apoio à organização do negócio (p.e. reservas on-line)
Necessidade de assegurar equipas de trabalho motivadas e orientadas para a qualidade do serviço como fator central de diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exercer funções de liderança, compreendendo os diferentes papéis e responsabilidades e desenvolvendo laços de confiança com os colaboradores ▪ Recrutar as pessoas certas ▪ Promover canais de comunicação interna que favoreçam o clima organizacional ▪ Organizar as equipas de trabalho tendo em atenção a necessária flexibilidade ▪ Promover o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores de acordo com as suas necessidades
Gestão do trabalho e da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar o seu posto de trabalho e gerir o tempo ▪ Adaptar-se à diversidade de situações profissionais e às inovações técnicas e tecnológicas ▪ Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e de valorização pessoal como condição para o acompanhamento das inovações no setor

TABELA 32: RESTAURAÇÃO: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA COMERCIALIZAÇÃO/ MEDIAÇÃO

Drivers de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Necessidade de desenvolver estratégias de comercialização adequadas ao contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e montar diferentes opções de estratégias de comercialização (descontos, promoções, menus a preço fixo, menus diferenciados/ <i>gourmet</i> a preço reduzido)
Relevância da capacidade de comunicação das qualidades diferenciadoras do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover as ações necessárias para comunicar a estratégia de marketing baseada nas qualidades distintivas do negócio
Capacidade de integrar e acompanhar as inovações tecnológicas como plataformas obrigatórias de apoio à organização e comercialização do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a utilização das TIC (Telefones móveis, Internet e redes sociais I...) na organização do negócio (p.e. reservas on-line) e nas ações de promoção e comercialização direta e focalizada com os clientes;

ÁREA FUNCIONAL: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO/ ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

FIGURA 8: RESTAURAÇÃO: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO/ ALIMENTAÇÃO E BEBIDA – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS



TABELA 33: RESTAURAÇÃO: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO/ ALIMENTAÇÃO E BEBIDAS

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Maior exigência ao nível do conhecimento do setor e dos padrões de consumo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acompanhar a evolução das necessidades e das tendências de consumo dos clientes
Relevância do controlo de custos, otimização dos recursos e relação com a política comercial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir adequadamente os recursos evitando desperdícios ▪ Integrar na prestação de serviço as orientações da política comercial
Qualidade do serviço ao cliente e hospitalidade como fatores centrais de diferenciação do negócio e de fidelização e desenvolvimento da clientela	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptar-se à diversidade de clientes ajustando a comunicação, linguagem e atitudes às exigências dos clientes ▪ Estabelecer relações positivas e de cortesia com os clientes ▪ Assegurar uma imagem positiva e adaptada à cultura de serviço do estabelecimento, incluindo cuidados de higiene pessoal ▪ Comunicar em língua estrangeira ▪ Prestar os primeiros socorros e os cuidados básicos de saúde e bem-estar aos clientes ▪ Prestar informações relacionadas com a promoção turística do contexto local e regional
Importância das exigências de qualidade e de diferenciação dos serviços de vinhos e bebidas e da preparação e apresentação dos alimentos da responsabilidade do serviço de mesa/ bar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoiar a elaboração de cartas de restaurante, bar e vinhos, tendo em conta o equilíbrio nutricional e dietético ▪ Preparar refeições ligeiras (entradas, acespipes, sandes ...) ▪ Assegurar o serviço de vinhos e bebidas ▪ Preparar alimentos confeccionados e respetivo empratamento e decoração ▪ Controlar a qualidade da prestação do serviço e o nível de satisfação dos clientes ▪ Aplicar a regulamentação definida para o setor (qualidade, higiene, segurança ...)
Relevância crescente das competências comportamentais associadas à gestão do trabalho e da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar o seu posto de trabalho e gerir o tempo ▪ Adaptar-se à diversidade de situações profissionais e às inovações técnicas e tecnológicas ▪ Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colegas e supervisores ▪ Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e de valorização pessoal como condição para o acompanhamento das inovações no setor
Relevância das funções de gestão intermédia e desenvolvimento dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar e organizar as atividades e o trabalho da equipa ▪ Apoiar o recrutamento; Dinamizar e dirigir a equipa de colaboradores ▪ Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, incluindo a formação em contexto de trabalho

ÁREA FUNCIONAL: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO/ PRODUÇÃO ALIMENTAR

FIGURA 9: RESTAURAÇÃO: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO/ PRODUÇÃO ALIMENTAR - VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS

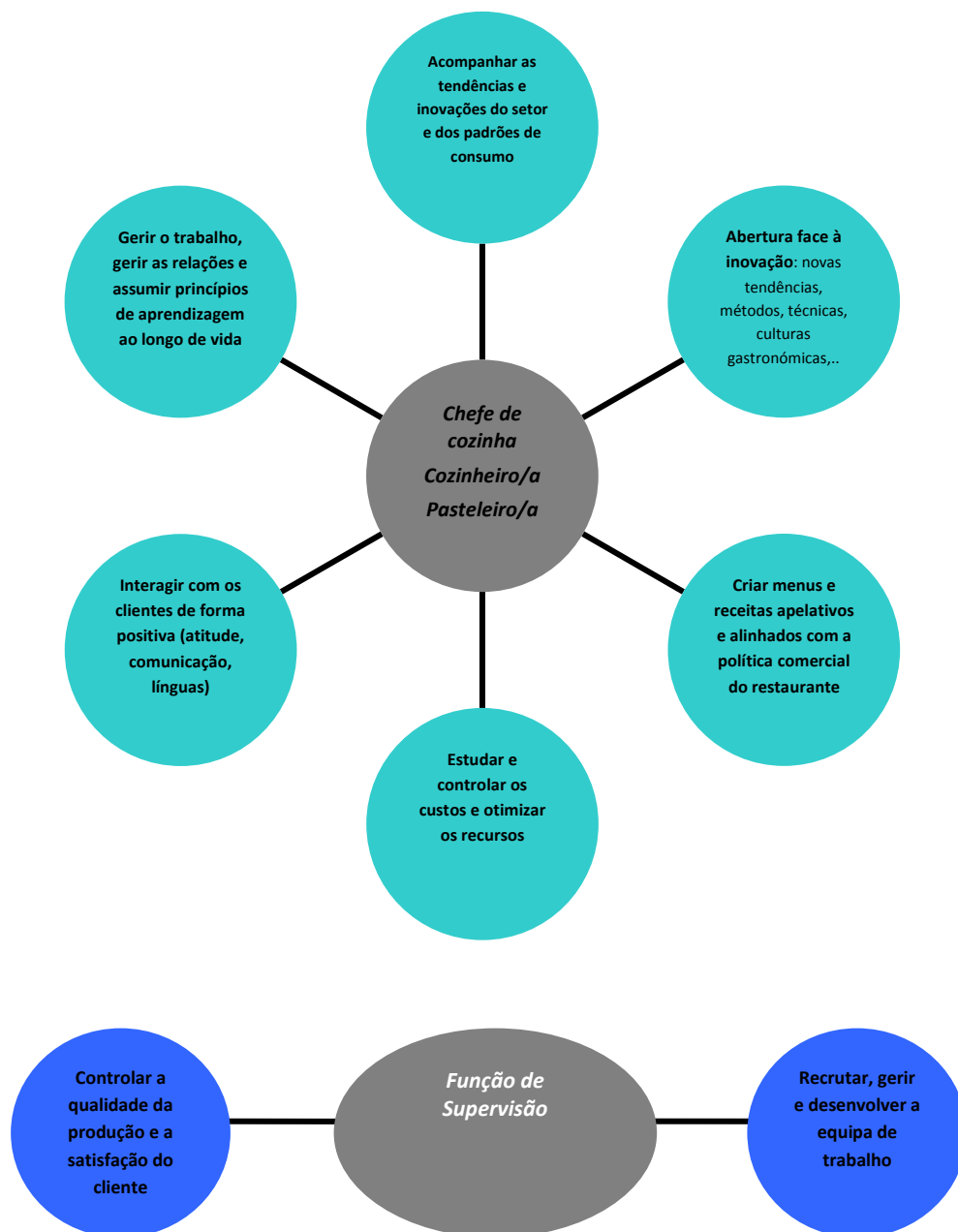


TABELA 34: RESTAURAÇÃO: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO/ PRODUÇÃO ALIMENTAR

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Integração de inovação na conceção, produção e apresentação dos alimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar/ adaptar menus e receitas criativos e em linha com a evolução dos gostos dos clientes ▪ Acompanhar a evolução das necessidades e das tendências de consumo dos clientes ▪ Integrar os novos métodos e técnicas de preparar e cozinhar os alimentos (ciência da comida, gastronomia molecular, química aplicada à gastronomia ...), em articulação com as técnicas clássicas de preparar e cozinhar os alimentos ▪ Adotar uma atitude positiva face às diferentes técnicas e culturas gastronómicas internacionais ▪ Integrar a estética como elemento central das tendências atuais da culinária/ Empratar e decorar os alimentos de forma diferenciadora e apelativa
Relevância do controlo de custos e otimização dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir adequadamente as compras de matéria-prima e os stocks ▪ Armazenar as matérias-primas garantindo a sua conservação ▪ Realizar análise de custos dos menus ▪ Integrar as orientações da política comercial
Relevância crescente da relação direta com os clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptar-se à diversidade de clientes ajustando a comunicação, a linguagem e as atitudes ▪ Estabelecer relações positivas e de cortesia com os clientes ▪ Comunicar em língua estrangeira
Importância das exigências de qualidade e de diferenciação da produção, preparação e apresentação dos alimentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar à produção as normas para o setor em termos de higiene, qualidade e segurança alimentar ▪ Verificar e controlar o nível de satisfação dos clientes ▪ Participar na resolução/ encaminhamento das reclamações dos clientes
Relevância crescente das competências comportamentais associadas à gestão do trabalho e da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar o seu posto de trabalho e gerir o tempo ▪ Adaptar-se à diversidade de situações profissionais e às inovações técnicas e tecnológicas ▪ Colaborar com as restantes secções do restaurante ▪ Trabalhar em equipa e comunicar de forma positiva com colegas e supervisores ▪ Assumir princípios de aprendizagem ao longo de vida e de valorização pessoal como condição para o acompanhamento das inovações no setor
Relevância das funções de gestão intermédia e desenvolvimento dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificar e organizar as atividades e o trabalho da equipa ▪ Apoiar o recrutamento ▪ Dinamizar e dirigir a equipa de colaboradores ▪ Promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, incluindo a formação em contexto de trabalho

HOTELARIA

ÁREA FUNCIONAL: GESTÃO

FIGURA 10: HOTELARIA: DIREÇÃO/ GESTÃO – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS



TABELA 35: HOTELARIA: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA GESTÃO

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Conhecimentos mais detalhados de gestão, nomeadamente, ao nível da integração em grupos internacionais com estruturas de gestão partilhadas e transversais.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir ativos integrados em redes/ cadeias, partilhar responsabilidades de gestão de forma transversal ▪ Supervisionar, coordenar e organizar as três seções do departamento de alojamento hoteleiro – <i>front office</i>, andares e lavandaria/ rouparia, garantindo a qualidade dos serviços ▪ Identificar e aplicar as normas de garantia de qualidade e segurança relacionadas com os serviços e produtos turísticos que gere
Maior cuidado com o controlo de gestão, devido à crescente preocupação com resultados operacionais e margens de lucro. Relevância da vertente de gestão económica e financeira.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerir recursos escassos numa lógica de maximização de resultados. ▪ Elaborar orçamentos, supervisionar contabilidade e compras do estabelecimento hoteleiro ▪ Aplicar principais conceitos de gestão económica e financeira ▪ Implementar mecanismos de controlo de gestão ▪ Interpretar e utilizar indicadores de controlo de gestão
Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falar mais de uma língua estrangeira ▪ Preparar documentos e <i>reports</i> de gestão em inglês
Reforço das aptidões informáticas e comunicacionais necessárias à gestão e tomada de decisão. Aptidão de gestão de estratégias e canais de comercialização.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar instrumentos de comunicação e comercialização suportados nas TIC e novos mecanismos de rede ▪ Desenhar estratégias de comunicação e comercialização suportadas nas TIC e novos mecanismos de rede ▪ Liderar nas organizações ▪ Gerir e motivar equipas de trabalho
Capacidade de integrar e acompanhar as inovações tecnológicas como plataformas obrigatórias de apoio à organização e comercialização do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a utilização das TIC (Telefones móveis, Internet e redes sociais l...) na organização do negócio (p.e. reservas on-line) e nas ações de promoção e comercialização direta e focalizada com os clientes
Maior exigência ao nível do conhecimento global do setor, da evolução da procura e dos padrões de consumo dos turistas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar novos segmentos de mercado, novas oportunidades de negócio/ promoção (tendências de evolução e gosto) ▪ Proceder à avaliação do grau de satisfação dos clientes com o serviço prestado, assegurando a política de qualidade de serviço da empresa ▪ Informar sobre os conteúdos dos serviços e principais normas/regras de utilização ▪ Prestar informações sobre os recursos, produtos e serviços turísticos no contexto regional/ intervenção local

ÁREA FUNCIONAL: INFORMAÇÃO/ ACOLHIMENTO

FIGURA 11: HOTELARIA: INFORMAÇÃO/ ACOLHIMENTO – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS

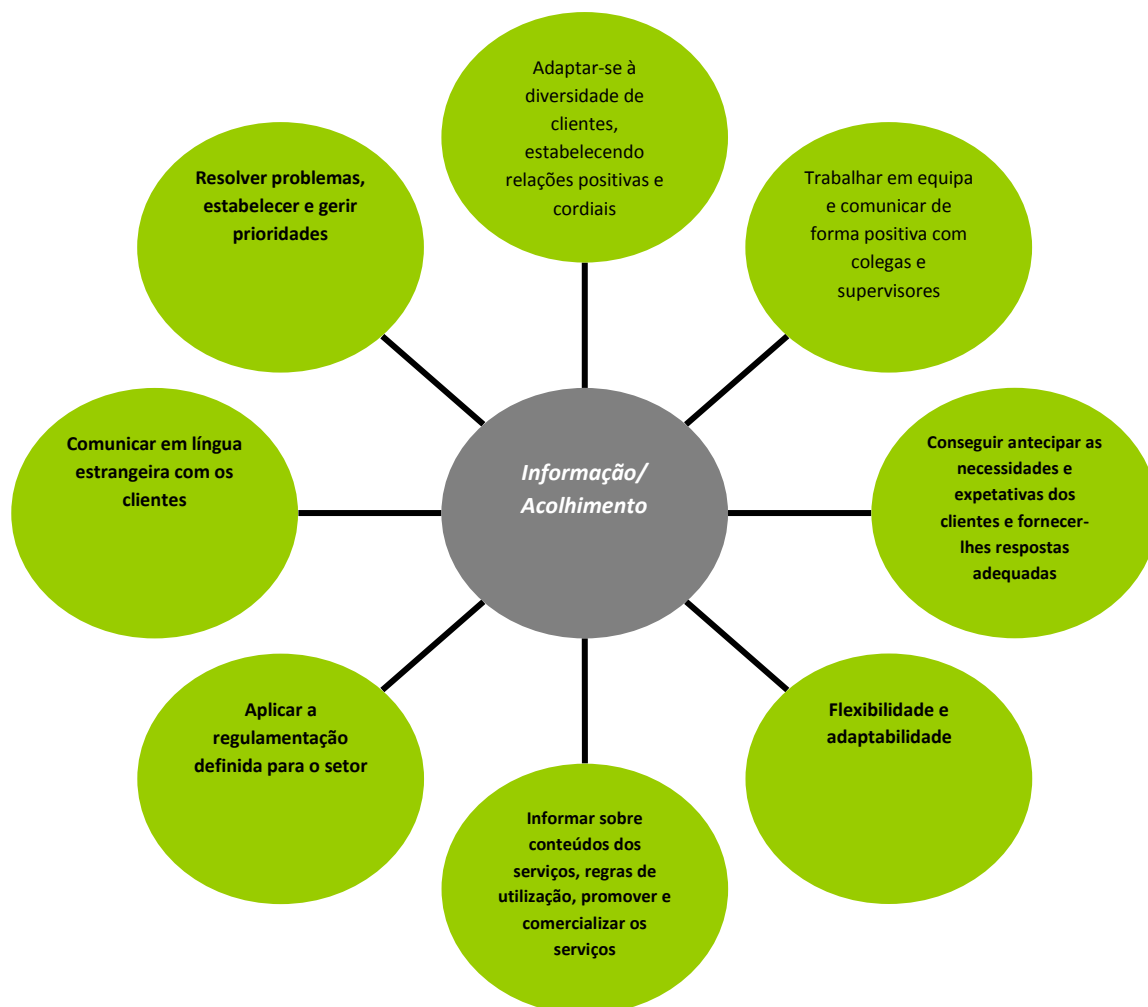


TABELA 36: HOTELARIA: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA INFORMAÇÃO E ACOLHIMENTO

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue	<ul style="list-style-type: none"> Falar mais de uma língua estrangeira Preparar documentos de <i>report</i> à gestão em língua estrangeira (inglês)
Reforço de conhecimentos sobre relacionados com recursos, produtos e serviços turísticos do contexto regional/ local de intervenção.	<ul style="list-style-type: none"> Aconselhar (interessar) e prestar informação relevante sobre recursos produtos e serviços turísticos do contexto regional/ local de intervenção.
Crescente associação/integração entre funções de atendimento e funções de informação e comercialização de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> Acolher com simpatia clientes interessados nos serviços em causa Informar sobre os conteúdos dos serviços e principais normas/regras de utilização Promover os serviços e de comercializá-los
Maior flexibilidade e capacidade de adaptação face à adoção de procedimentos e políticas corporativas e <i>standardizadas</i> . Cumprimento da regulamentação aplicável ao contexto de exercício	<ul style="list-style-type: none"> Interpretar e realizar procedimentos de carácter administrativo ou outro, com formatação padronizada e articulada com outras unidades/ departamentos. Conhecer a aplicar a regulamentação aplicável
Reforço dos conhecimentos de TIC e domínio de ferramentas de <i>booking online</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar de forma eficiente os instrumentos e ferramentas tecnológicas. Aconselhar e prestar informações aos clientes que pretendam utilizar ferramentas tecnológicas.
Reforço das competências de relacionamento interpessoal face a uma procura cada vez mais exigente. Personalização da relação com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> Acolher e dar resposta às necessidades e expetativas específicas de cada cliente. Ser afável e empático com os clientes; Adequar a forma de interação a diversidade de clientes Lidar com reclamações e gerir processos de conflito com hóspedes. Prestar um serviço personalizado e orientado para o cliente com simpatia e com conhecimento da realidade da atividade.
Maior exigência ao nível da sensibilidade face às exigências e características específicas de diferentes segmentos de procura, nomeadamente, dos segmentos júnior e sénior.	<ul style="list-style-type: none"> Acolher e dar resposta às necessidades e expetativas específicas de cada cliente. Lidar com reclamações e gerir processos de conflito com hóspedes. Prestar um serviço personalizado e orientado para o cliente com simpatia e com conhecimento da realidade da atividade.

ÁREA FUNCIONAL: COMERCIALIZAÇÃO/ MEDIAÇÃO

FIGURA 12: HOTELARIA: COMERCIALIZAÇÃO/ MEDIAÇÃO – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS



TABELA 37: HOTELARIA: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA COMERCIALIZAÇÃO/MEDIAÇÃO

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Trabalho em equipa e comunicação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhar em equipa; Auto motivação ▪ Comunicar adequadamente
Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falar mais de uma língua estrangeira ▪ Preparar documentos de <i>report</i> em língua estrangeira (inglês)
Reforço da capacidade de identificação e exploração de novos segmentos de mercado e oportunidades de comunicação e promoção.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delimitar os vários segmentos de procura e o tipo de serviços que lhe estão associados. ▪ Intervir de forma especializada no planeamento, organização e oferta de serviços turísticos dirigidos a segmentos especializados ▪ Realizar análise de mercados
Gestão de preços em função de fluxos de procura e canais de comercialização (yield manager)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar análise de mercados e de concorrência, bem como de canais de comercialização e reforçar o poder de negociação com parceiros e fornecedores.
Capacidade de presença em canais de comercialização, sobretudo <i>online</i> , que respondem melhor às lógicas de decisão de última hora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaborar no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação <i>online</i> e da página para comercialização de produtos ▪ Desenhar e implementar uma estratégia de comunicação apoiada nas novas formas de comunicação suportadas na internet ▪ Gerir e manter os suportes <i>online</i> mobilizados
Intensificação da utilização de “ <i>self booking tools</i> ” – desintermediação na aquisição de ofertas/ pacotes convencionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aconselhar e prestar apoio a clientes que optem por ferramentas de <i>self booking</i>
Incorporar valores na estratégia de comercialização, nomeadamente, de valores de ética e responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver estratégias de comercialização que integrem valores de ética e responsabilidade social
Formatação de produtos suficientemente flexíveis para que possam ser personalizados e adaptados às expetativas individuais de cada cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adequar a estratégia de produtos e comercialização às preferências/expetativas dos segmentos com que trabalha ▪ Conceber e planear produtos, serviços e ‘pacotes’ compostos que se adaptem a diferentes segmentos de mercado ▪ Diagnosticar as preferências/expetativas do cliente ▪ Mobilizar informação relevante e adequada para resposta ao cliente
Competências no que se refere a estratégias de comunicação e inserção em redes de comercialização e de comunicação e atendimento deste tipo de clientes nos serviços hoteleiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as redes de comercialização e de comunicação mais importantes para os produtos e serviços a promover ▪ Aconselhar e prestar apoio a clientes que optem por redes de comercialização e de comunicação (centrais de reserva, etc..)

ÁREA FUNCIONAL: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

FIGURA 13: HOTELARIA: PRESTAÇÃO DE SERVIÇO – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS



TABELA 38: HOTELARIA: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falar mais de uma língua estrangeira ▪ Interpretar documentos e referenciais técnicos em língua estrangeira
Reforço das competências para a realização de procedimentos técnicos mais exigentes e sofisticados.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ter um conhecimento técnico aprofundado – normativo, organizativo e de implementação – nas diferentes áreas de prestação de serviços ▪ Aplicar normas de segurança e higiene adequadas ▪ Planear e organizar com rigor e eficácia serviços técnicos
Capacidade de adaptação a níveis de prestação <i>multitasking</i> .	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear e organizar com rigor e eficácia serviços técnicos de diferente natureza.
Emergência de novos domínios de prestação de serviços.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planear e organizar com rigor e eficácia serviços técnicos de diferente natureza.
Reforço das competências de relacionamento interpessoal face a uma procura cada vez mais exigente. Personalização da relação com o cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acolher e dar resposta às necessidades e expetativas específicas de cada cliente. ▪ Ser afável e empático com os clientes; ▪ Adequar a forma de interação a diversidade de clientes ▪ Lidar com reclamações e gerir processos de conflito com hóspedes. ▪ Prestar um serviço personalizado e orientado para o cliente com simpatia e com conhecimento da realidade da atividade.
Competências comunicacionais e relacionais adaptadas ao público-alvo dos segmentos júnior e sénior.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de desenvolver um relacionamento interpessoal eficaz: competências relacionais: a centralidade dos cuidados no indivíduo: satisfação de necessidades, responsabilidade, direitos e deveres do cliente

OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS

ÁREA FUNCIONAL: GESTÃO

A pequena dimensão média das empresas do subsetor influencia de forma vinculada a composição do emprego e as estratégias de qualificação, como de resto bem se evidenciou no setor da restauração, mas nem por isso limita muito o leque de competências úteis ao exercício da função. De resto, o levantamento realizado evidencia que é crescentemente diversificado o leque das competências requeridas pelo exercício da função e que, em grande medida, a sua aquisição é perspetiva numa ótica de desenvolvimento de competências por parte dos empresários/gerentes dessas empresas. Considerando a delimitação proposta, é possível situar alguma distinção entre as solicitações que se colocam de novo às empresas do setor da animação e das agências de viagens. A análise realizada permite reconhecer que o perfil definido para a figura de “empresário / gerente” no setor da restauração tem uma significativa transversalidade ao nível das competências requeridas e em grande medida ajusta-se àquelas que são úteis à função de gestão neste subsetor. Nesta medida, existe alguma redundância na abordagem realizada que, de resto, suporta a proposta de se desenvolver um perfil único para o exercício de funções de gestão em empresas de pequena dimensão no setor do turismo. Assim, destacam-se como domínios de competência com maior relevância:

- A análise e definição de uma estratégia de mercado que considere a internacionalização dos fluxos de procura e a segmentação do público-alvo. A aposta numa abordagem de produto generalista afigura-se insuficiente para captar e fidelizar novos mercados. A engenharia de produto, orientada pela inovação e diferenciação da oferta constitui um domínio fundamental de reforço da capacidade de atuação.
- A internacionalização, entendida, nomeadamente, como alargamento dos mercados de captação de clientes, requer competências específicas como o domínio de línguas estrangeiras, a análise de *benchmarking*, a receptividade e promoção da interculturalidade como valor da empresa, entre outros.
- Acompanhar e dominar o funcionamento dos mecanismos associados às formas de comunicação e comercialização suportadas em ferramentas *online* que constituem um instrumento chave de posicionamento da empresa no mercado. Desenhar e desenvolver estratégias de comunicação e comercialização assentes nestas novas ferramentas.
- Deter noções adequadas de gestão de recursos humanos, compreendendo a capacidade de liderança de motivação e de planeamento e supervisão de equipas flexíveis que normalmente não integram os quadros da empresa.
- Aprofundar a capacidade de atuar em rede, cooperando na mobilização de recursos e na criação de oportunidades de mercado.
- Conhecer as disposições legais aplicadas à regulação da atividade nos diferentes domínios de atividade em que prestam serviços.
- Competências no domínio da gestão financeira e contabilística.
- Desenvolvimento de competências de gestão e planeamento do trabalho e da sua própria aprendizagem.

FIGURA 14: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS: GESTÃO – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS

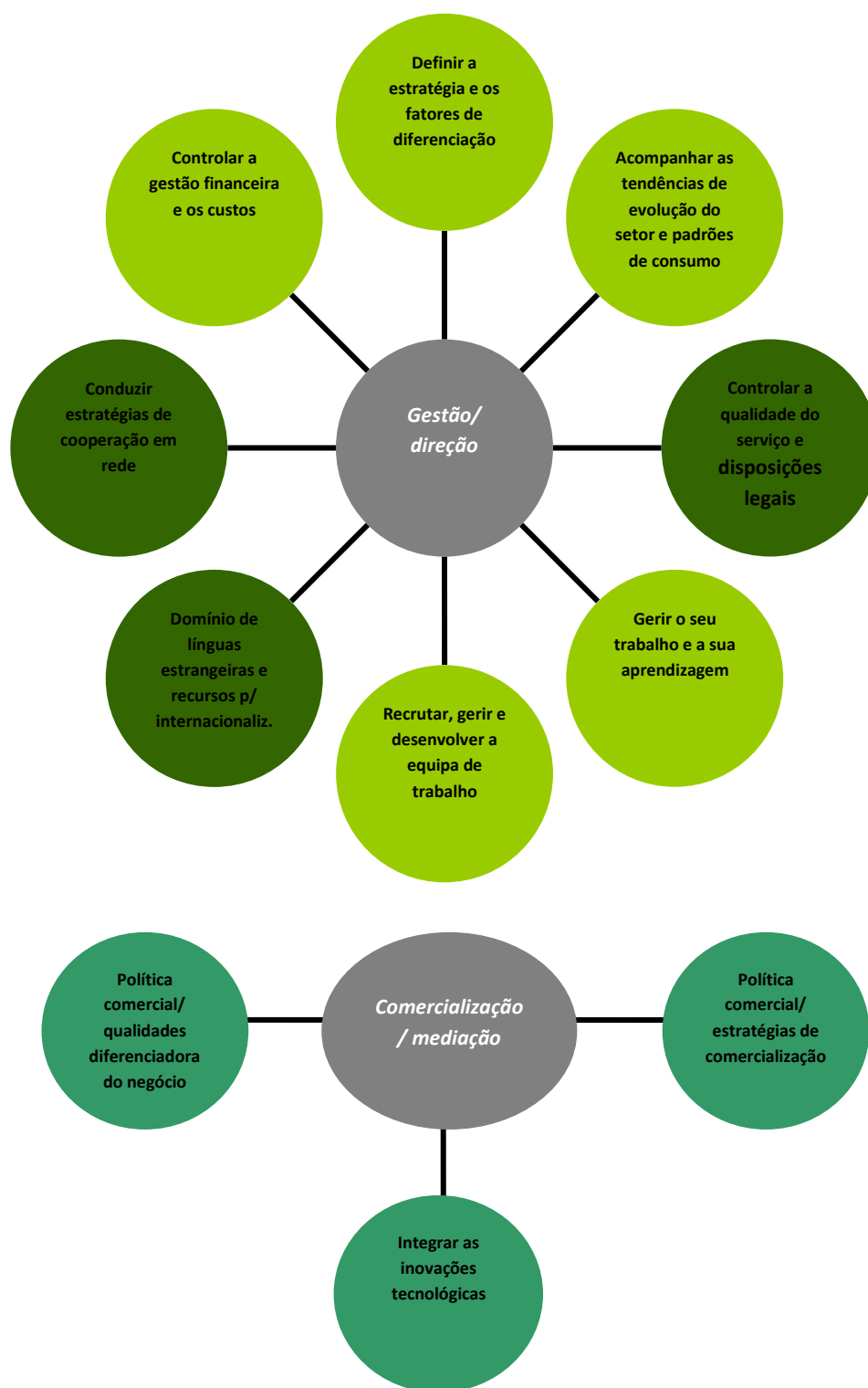


TABELA 39: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA GESTÃO

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
Necessidade de diversificar e segmentar a oferta dando maior protagonismo a segmentos novos e emergentes: Touring Cultural e Paisagístico, Turismo de Natureza, Turismo Náutico, Saúde e Bem-estar, Golfe, Resorts Integrados e Turismo Residencial, Gastronomia e Vinhos.	<p>Engenharia de produtos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Delimitar os vários segmentos de procura e o tipo de serviços que lhe estão associados ▪ Adequar a composição da oferta às expectativas dos diferentes segmentos de mercado ▪ Intervir de forma especializada no planeamento, organização e oferta de serviços turísticos dirigidos a segmentos específicos <p>Marketing de serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar análise de mercados e definir estratégias de marketing e comercialização eficazes
Conhecimento lógica e organização dos novos canais de comercialização online	<p>Marketing de serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar instrumentos de comunicação e comercialização suportados nas TIC e novos mecanismos de rede ▪ Desenhar estratégias de comunicação e comercialização suportadas nas TIC e novos mecanismos de rede
<p>Apoiar o estímulo à procura na promoção de eventos de âmbito e dimensão diversificados</p> <p>Apoiar a promoção de regiões através da organização de eventos âncora</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceber, programar e produzir eventos lúdicos e culturais
Conhecimentos mais detalhados de gestão, nomeadamente, ao nível da integração em grupos internacionais com estruturas de gestão partilhadas e transversais; gestão de RH e de contratos de outsourcing; gestão de yield e de custos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisionar, coordenar e organizar as três seções do departamento de alojamento hoteleiro – front office, andares e lavandaria/ rouparia, garantindo a qualidade dos serviços ▪ Elaborar orçamentos, supervisionar contabilidade e compras do estabelecimento hoteleiro ▪ Aplicar principais conceitos de gestão económica e financeira ▪ Implementar mecanismos de controlo de gestão ▪ Interpretar e utilizar indicadores de controlo de gestão
Conhecimentos de TIC, nomeadamente, sobre os diversos mecanismos de divulgação e partilha de informação: blogues, redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisionar, coordenar e organizar as três seções do departamento de alojamento hoteleiro – <i>front office</i>, andares e lavandaria/ rouparia, garantindo a qualidade dos serviços
Capacidade de integrar e acompanhar as inovações tecnológicas como plataformas obrigatórias de apoio à organização e comercialização do negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover a utilização das TIC (Telefones móveis, Internet e redes sociais I...) na organização do negócio (p.e. reservas on-line) e nas ações de promoção e comercialização direta e focalizada com os clientes;
Promoção de orientação para a qualidade. Maior cuidado com o controlo e gestão da qualidade dos serviços e produtos, e com a gestão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e aplicar as normas de garantia de qualidade e segurança relacionadas com os serviços e produtos turísticos que gere ▪ Proceder à avaliação do grau de satisfação dos clientes

Dimensões de impacto induzidas pelos <i>drivers</i> de mudança	Atividades-chave / Ser capaz de ...
de reclamações.	<p>com o serviço prestado, assegurando a política de qualidade de serviço da empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Introduzir procedimentos de análise e tratamento de reclamações. Promover uma orientação de serviço para o cliente
Maior exigência ao nível do conhecimento do setor, da evolução da procura e dos padrões de consumo dos turistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceber oferta integradas que elevem a proposta de valor dos serviços oferecidos ▪ Promover a divulgação de locais de interesse turístico e organizar visitas turísticas
Conhecer e priorizar segmentos de oferta no domínio do turismo de saúde e a forma de organização desta atividade nos diferentes mercados turísticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar os recursos existentes ao nível da oferta de serviços de saúde; ▪ Desenhar a oferta e articular a sua implementação com os prestadores de serviços de saúde; ▪ Organizar e divulgar a oferta nos diferentes mercados potenciais.

ÁREA FUNCIONAL: INFORMAÇÃO/ ACOLHIMENTO

Neste domínio funcional é possível distinguir entre os domínios de exercício associados à prestação de informação turística, seja generalista (postos de informação) seja especializada (guias turísticos), e aqueles que se referem ao atendimento de turistas no âmbito das diferentes atividades contempladas. Naturalmente, o contexto de exercício influencia o tipo de profundidade das novas competências requeridas que, porém, apresentam uma base comum e uma significativa transversalidade. É essa base comum que procuraremos por em evidência. Assim, importa destacar:

- A importância de consolidar a capacidade de comunicar em língua estrangeira de modo a responder à necessária diversificação de públicos.
- Importância de aprofundar conhecimentos relacionados com a história e o património cultural e natural, de modo a tornar esta função um primeiro espaço de mediação de uma oferta turística mais rica.
- Desenvolvimento de competências comportamentais.

TABELA 40: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA INFORMAÇÃO/ACOLHIMENTO

Drivers de Mudança	Atividades-chave (apenas as mais sujeitas à influência destes <i>drivers</i> de mudança)
Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue	<ul style="list-style-type: none">▪ Falar mais de uma língua estrangeira
Crescente associação/integração entre funções de atendimento e funções de informação e comercialização de serviços.	<ul style="list-style-type: none">▪ Acolher com simpatia clientes interessados nos serviços em causa▪ Informar sobre os conteúdos dos serviços e principais normas/regras de utilização▪ Promover os serviços e de comercializá-los
Reforço de capacidade de informação sobre questões de segurança	<ul style="list-style-type: none">▪ Prestar informações relacionadas com questões de segurança sobre os destinos turísticos com que mais frequentemente opera (local/regional(nacional/internacional))
Reforço de conhecimentos sobre o património cultural e natural	<ul style="list-style-type: none">▪ Aconselhar (interessar) e prestar informação relevante sobre recursos patrimoniais culturais e naturais regionais/locais▪ Conceber e promover roteiros patrimoniais de âmbito regional/local, articulando com entidades responsáveis pela sua gestão (implica definir conceito, estratégias de acolhimento e dinamização, serviços, horários,...)▪ Dinamizar/suscitar a apresentação de ofertas turísticas com conteúdo relevante no domínio do património cultural e natural

ÁREA FUNCIONAL: COMERCIALIZAÇÃO/MEDIAÇÃO

Esta função está no centro da afirmação deste subsetor de atividade, seja porque ela é crucial à afirmação dos negócios no domínio do turismo de animação, onde ainda se cumpre um caminho de consolidação de procuras, seja porque é ele mesmo uma atividade principal do subsetor através das agências de viagem. As tendências de evolução contemplam dois grandes espaços de formação de novas competências: o que resulta da utilização de novas ferramentas de comercialização e o que resulta da estratégia de captação de novos mercados num contexto de diversificação dos mercados emissores e dos públicos-alvo. Nestes termos, sublinham-se como importantes áreas de desenvolvimento de competências:

- Reforço das competências de marketing e do recurso a novos canais e ferramentas de informação, reserva e venda.
- Explorar as dinâmicas associadas às redes sociais para desenvolver novas estratégias de vendas;
- Reforçar as aptidões linguísticas
- Desenvolvimento da proposta de valor dos produtos, incorporando valores relacionados com a personalização de consumos e a referência a valores culturais e ambientais.
- Aprofundamento das valências de aconselhamento e consultoria, focalizadas no atendimento ao cliente e no serviço personalizado.

FIGURA 15: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS: COMERCIALIZAÇÃO/ MEDIAÇÃO – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS



TABELA 41: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA COMERCIALIZAÇÃO/MEDIAÇÃO

<i>Drivers de Mudança</i>	<i>Atividades-chave (apenas as mais sujeitas à influência destes <i>drivers</i> de mudança)</i>
Aprofundar capacidades de marketing: internet, novos valores, novos mercados, novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de delimitar os vários segmentos de procura e o tipo de serviços que lhe estão associados. ▪ Ser capaz de intervir de forma especializada no planeamento, organização e oferta de serviços turísticos dirigidos a segmentos especializados ▪ Ser capaz de realizar análise de mercados
Capacidade para trabalhar mercados que dependem de “redes de encaminhamento” exteriores aos canais de comercialização normalmente usados (ex: estudantes)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de identificar mercados potenciais; ▪ Ser capaz de identificar fatores críticos de sucesso nesses mercados; ▪ Ser capaz de desenvolver estratégias de “broker” de procuras e divulgação ▪ Ser capaz de implementar canais de promoção e comercialização adequados
Gestão de preços em função de fluxos de procura e canais de comercialização (yield manager)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de desenvolver uma política de preço sensível à variação de contextos de procura ▪ Ser capaz de implementar estratégias comunicação eficazes
Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de comunicar em mais do que uma língua estrangeira
Capacidade de presença em canais de comercialização, sobretudo online, que respondem melhor às lógicas de decisão de “última hora” convencionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de colaborar no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação <i>online</i> e da página para comercialização de produtos ▪ Ser capaz de desenhar e implementar uma estratégia de comunicação apoiada nas novas formas de comunicação suportadas na internet ▪ Ser capaz de gerir e manter os suportes <i>online</i> mobilizados
Intensificação da utilização de “self booking tools” – Desintermediação na aquisição de ofertas/pacotes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de recorrer às ferramentas tecnológicas para disponibilizar a oferta turística ▪ Ser capaz de promover e gerir a comunicação associada à intermediação de produtos turísticos utilizando ferramentas tecnológicas
Incorporar valores (culturais, ambientais, patrimoniais,...) na estratégia de comercialização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de ajudar a estruturar produtos com marca associada aos valores referidos ▪ Ser capaz de comunicar atributos associados aos valores
Formatação de produtos compreensivos e com melhor proposta de valor do ponto de vista da oferta	
Reforço de competências de conceção, criatividade e organização que permitam diversificar e inovar ao nível dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de adequar a estratégia de produtos e comercialização às preferências/expectativas dos segmentos com que trabalha
Reforço de competências de planeamento e organização que proporcionem garantia de maior rigor e qualidade de serviço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de planear e organizar produtos turísticos de forma a fazer coincidir a prática de implementação com a oferta comercializada

Drivers de Mudança	Atividades-chave (apenas as mais sujeitas à influência destes <i>drivers</i> de mudança)
Reforço de competências de aconselhamento e consultoria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de diagnosticar as preferências/expetativas do cliente ▪ Ser capaz de mobilizar informação relevante e adequada para resposta ao cliente ▪ Ser capaz de sugerir e “formatar” serviços que correspondam às expectativas dos clientes
Competências no que se refere a estratégias de comunicação e inserção em redes de comercialização e de comunicação e atendimento deste tipo de clientes nos serviços hoteleiros e de saúde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de adequar a estratégia de comunicação e atendimento à especificidade da procura no turismo de saúde.

ÁREA FUNCIONAL: PRESTAÇÃO

Como atrás se explicitou, excluindo a atividade das agências de viagens e da informação turística, mais estreitamente vinculadas à função comercialização/mediação, o domínio da prestação compreende as atividades relacionadas com o turismo de animação, eventos e de saúde. Apresentando os últimos dois uma especificidade grande e uma pertença setorial que interceta outras áreas da atividade – saúde e transportes, por exemplo – o núcleo que se considera principal para a delimitação dos domínios de exercício profissional é o das atividades de animação turística. Nela integram-se um leque muito diversificado de profissões que vão desde os passeios de montanha, o *touring* cultural, os passeios no mar, o surf, o golfe, entre outras.

No fundo, trata-se de atividades que vão desde o desfrute de recursos naturais e culturais até ao desenvolvimento de atividades desportivas e de aventura num contexto lúdico. Ora, por essa razão, as competências requeridas são compostas de um núcleo relacionado com a dimensão de relação e atendimento, que é transversal, até a uma dimensão técnica especializada, que varia consoante o tipo de atividade. Neste caso, é comum, e nalguns casos desejável, que a formação (especializada) seja adquirida no quadro de formações de natureza específica (como será o caso do instrutor de mergulho ou de golfe) que não se referencia ao setor do turismo.

Nesta ótica, as competências a abordar serão aquelas que são relevantes para o exercício da atividade profissional num contexto de prestação de serviços turísticos e não aquelas que são inerentes à dimensão mais estritamente técnica desses exercícios e que, muito significativamente, têm a ver com profissões da área do desporto. O mesmo acontecerá em parte no que se refere à vertente cultural. Quando o tipo de exercício em causa remete para um conhecimento relativamente generalista (será o caso de alguns guias de informação turística) a formação de base pode ser entendida como pertencendo ao setor do turismo. Contudo, quando se apelam a conhecimentos mais aprofundados, relativamente, por exemplo, a um determinado património arquitetónico ou museológico, as competências de base requerem uma formação específica que remete para o recrutamento de profissionais qualificados cuja “pertença setorial” não está claramente definida.

Assim vista, a questão colocada em matéria de identificação de novas competências-chave não é de fácil delimitação, assumindo-se nesta proposta que alguns domínios de exercício podem requerer a contratação de pessoas com formação de base nas áreas do desporto, nomeadamente, ou com alguma formação na área cultural e que a componente de formação turística pode ser “acoplada” as essas competências de base.

No que se refere à identificação dos principais domínios de competências, é possível referir que o diagnóstico cumprido sublinha:

- A importância de associar valores relacionados com a proteção do património ambiental e cultural como recurso para elevar a proposta de valor dos serviços prestados.
- A preocupação com critérios de qualidade e segurança e a consequente ênfase na orientação para o cliente e na profissionalização do exercício profissional.
- A capacidade de comunicação e as competências comportamentais como valia central da qualidade de serviço.

FIGURA 16: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS: PRESTAÇÃO DO SERVIÇO – VISÃO ESQUEMÁTICA DAS SOLICITAÇÕES DE NOVAS COMPETÊNCIAS

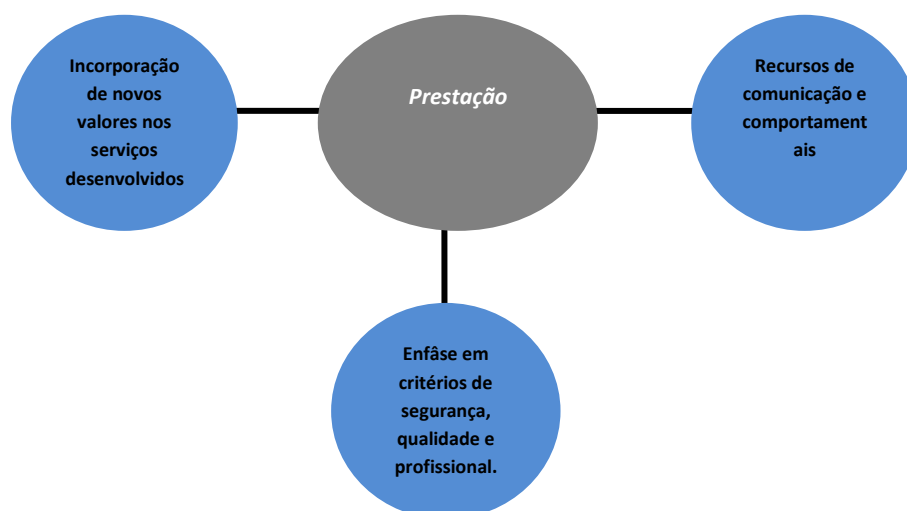


TABELA 42: OUTRAS ATIVIDADES TURÍSTICAS: DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES-CHAVE NO DOMÍNIO DA PRESTAÇÃO

<i>Drivers de Mudança</i>	<i>Atividades-chave (apenas as mais sujeitas à influência destes drivers de mudança)</i>
Profissionalização dos técnicos prestadores de serviços nas áreas da animação e educação desportiva	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de ter um conhecimento técnico aprofundado – normativo, organizativo e de implementação – nas diferentes áreas de prestação de serviços
Alargar a oferta de produtos assentes em valores ambientais numa dupla vertente: i) produtos amigos do desenvolvimento sustentável; ii) produtos que promovem o usufruto de bens/serviços ecológicos/relacionados com a natureza.	Turismo ambiental e rural <ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de participar na identificação e promoção do património ambiental e rural de âmbito local/regional Ser capaz de desenvolver ofertas turísticas suportadas no usufruto e exploração (ambientalmente sustentável) do património ambiental e rural de âmbito local/regional
Crescente relevância das funções de mediação/valorização de recursos patrimoniais culturais e naturais	<ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de dar a conhecer, mobilizando informação histórica e o conhecimento do património, os recursos patrimoniais relacionados com o seu âmbito territorial e temático de intervenção
Consolidação de domínios de exercício profissional de maior especialização técnica: organização e monitorização de atividades de turismo aventura; organização e monitorização de	Golfe <ul style="list-style-type: none"> Ser capaz de garantir a manutenção dos campos de golfe e seu equipamento Turismo de Saúde e Bem-estar

Drivers de Mudança	Atividades-chave (apenas as mais sujeitas à influência destes <i>drivers</i> de mudança)
atividades de fundo cultural, golfe Emergência de novos domínios de prestação de serviços associados a segmentos de procura emergentes/em crescimento: Golfe, Turismo de Saúde e Bem-estar,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de definir, coordenar e implementar programas de saúde e bem-estar ▪ Ser capaz de realizar prospeção de mercados para a oferta de serviços neste domínio ▪ Ser capaz de adequar e implementar estratégias de marketing ▪ Ser capaz de comunicar de forma adequada tendo em conta o tipo de público em causa ▪ Ser capaz de aplicar normas de segurança e higiene adequadas ▪ Ser capaz de realizar um acompanhamento especializado de clientes do turismo de saúde, assegurando a conveniência do atendimento prestado e a articulação com a componente clínica ▪ Ser capaz de garantir a prestação de cuidados de saúde de acordo com a prescrição médica <p>Turismo aventura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de planejar, desenvolver e monitorar/acompanhar a realização de atividades de aventura com caráter lúdico
Reforço da capacidade de planeamento e organização que proporcionem garantia de maior rigor e qualidade de serviço. Reforço da capacidade de articulação e comunicação com colegas e clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de planejar e organizar com rigor e eficácia serviços turísticos ▪ Ser capaz de desenvolver um relacionamento interpessoal eficaz
Competências comunicacionais e relacionais adaptadas ao público-alvo dos segmentos da saúde e bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de desenvolver um relacionamento interpessoal eficaz: competências relacionais: a centralidade dos cuidados no indivíduo: satisfação de necessidades, responsabilidade, direitos e deveres do cliente
Reforço das aptidões linguísticas, evoluindo da mobilização do inglês como <i>basic skill</i> para uma abordagem multilingue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser capaz de falar mais de uma língua estrangeira