

**PERFIL DO CAPITAL HUMANO DO SETOR DO
TURISMO:
NECESSIDADES E COMPETÊNCIAS EM
PORTUGAL**

António José Vieira Contim Alonso Cerdeiras

Orientador

Professora Doutora Vânia Costa

Coorientador

Professora Doutora Andreia Moura

Projeto apresentado
ao Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Turismo

Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

julho, 2019

**PERFIL DO CAPITAL HUMANO DO SETOR DO
TURISMO:
NECESSIDADES E COMPETÊNCIAS EM
PORTUGAL**

António José Vieira Contim Alonso Cerdeiras

Orientador

Professora Doutora Vânia Costa

Coorientador

Professora Doutora Andreia Moura

Projeto apresentado
ao Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
para obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Turismo

Este trabalho não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

julho, 2019

DECLARAÇÃO

Nome: António José Vieira Contim Alonso Cerdeiras

Endereço eletrónico: ajv.cerdeiras@sapo.pt

Título do Projeto: Perfil do capital humano do setor do turismo: Necessidades e Competências em Portugal

Orientador: Professora Doutora Vânia Costa

Coorientador: Professora Doutora Andreia Moura

Ano de conclusão: julho, 2019

Designação do Curso de Mestrado: Mestrado em Gestão do Turismo

Nos exemplares das Dissertações /Projetos/ Relatórios de Estágio de mestrado ou de outros trabalhos entregues para prestação de Provas Públicas, e dos quais é obrigatoriamente enviado exemplares para depósito legal, deve constar uma das seguintes declarações:

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO/ TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO/ TRABALHO (indicar, caso tal seja necessário, nº máximo de páginas, ilustrações, gráficos, etc.), APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA DISSERTAÇÃO/ TRABALHO

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, ___/___/_____

Assinatura: _____

APOIOS

Este projeto de mestrado integra-se no âmbito do projeto "Perfil e tendências do capital humano no setor do turismo" (SAICT-POL/ 23622/2016), financiado pelos fundos do FEDER através do Programa Operacional para Fatores de Competitividade - COMPETE 2020 e fundos nacionais através da FCT - Fundação para Ciência e Tecnologia.

PERFIL DO CAPITAL HUMANO DO SETOR DO TURISMO: NECESSIDADES E COMPETÊNCIAS EM PORTUGAL

RESUMO

O setor do turismo apresenta-se como um dos setores mais importantes das diversas economias, dada a sua capacidade de contribuir para o crescimento económico e para a criação de empregos. Sendo uma indústria de pessoas, o desempenho e a qualidade dos serviços prestados dependem diretamente das competências e do profissionalismo dos recursos humanos, pelo que é essencial, para a competitividade, um planeamento público adequado às reais necessidades de competências do setor. Em Portugal, o turismo continua a reforçar a sua importância socioeconómica, permanecendo o principal setor exportador. O seu principal desafio passa por melhorar o inadequado nível de qualificação dos seus trabalhadores, dado que 50% da população aí empregada detém qualificações ao nível do ensino básico e, por esse motivo, as políticas públicas setoriais assumem como objetivo, para a próxima década, duplicar o número de trabalhadores com qualificações ao nível do ensino secundário. Deste modo, este estudo tem como objetivo identificar as competências mais valorizadas nos trabalhadores turísticos nacionais, na ótica dos empresários do setor. Este estudo aplica uma metodologia quantitativa com a implementação de um inquérito por questionário *online*, por forma a identificar e desenvolver o perfil ideal dos recursos humanos do turismo nacional. Os resultados alcançados baseiam-se numa amostra de 555 respostas obtidas e permitiram concluir que os trabalhadores devem deter ou desenvolver competências que lhes permitam trabalhar em equipa, melhor conhecimento das tendências do mercado, competências que permitam influenciar outros e se traduzam em processos eficientes e melhores decisões estratégicas e, ainda, capacidades linguísticas e digitais que garantam maior presença *online* às empresas e contribuam para melhores respostas aos desafios.

Palavras-chave: Competências, Capital humano, Recursos humanos, Gestão de recursos humanos, Turismo

PROFILE OF HUMAN CAPITAL IN THE PORTUGUESE TOURISM SECTOR: SKILL AND NEEDS IN PORTUGAL

ABSTRACT

The tourism sector presents itself as one of the most important sectors of the various economies, given its capacity to contribute to economic growth and job creation. Being an industry of people, the performance and quality of services delivered directly depend on the skills and professionalism of its human resources. Therefore, for the competitiveness of the sector, it is essential an adequate public planning of the industry skills needs. In Portugal, tourism continues to reinforce its economic and social importance, remaining the principal exporter sector. Its main challenge is the improvement of the inadequate level of qualification of its workers, since 50% of its employed population has basic level of education and, for this reason, public tourism policies intend, in the next decade, to double the number of workers with secondary level of education. Thus, the aim of this study is to identify the skills that national tourism workers should detain or develop, in the perspective of the entrepreneurs in the sector. This study uses a quantitative methodology with the implementation of an online survey, with the objective of identifying and developing the ideal profile of the national tourism human resources. The results of the study, based on a sample of 555 responses, conclude that the profile of the human resources, in the Portuguese tourism sector, should have skills such as teamwork, knowledge of market trends, ability to conduct others that allow efficient strategic processes and strategic decisions as well as language skills, sales skills and digital communication that allow a better online presence to the companies to face the challenges.

Keywords: Skills, Human capital, Human resources, Human resources management, Tourism

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste estudo demonstrou ser uma verdadeira prova de superação ao longo de quase dois anos de investigação e dedicação, demonstrando que o querer, a força de vontade e a motivação permitem-nos ultrapassar todos os desafios, mesmo aqueles que julgávamos difíceis de atingir.

Nesta caminhada, gostaria de agradecer, em especial, à minha família, pelo apoio incondicional que me deram para a obtenção deste marco académico mas também por todo o suporte que me têm dado, e continuarão a dar, ao longo da vida.

Um agradecimento em especial à minha Mãe, agradecendo-Te por seres um pilar na minha vida e por tudo aquilo que sou e serei na vida, pessoal e profissionalmente, dado que é, em parte, graças a Ti.

Permitam-me também uma homenagem póstuma ao meu falecido Pai por nunca ter desistido mas sempre incentivado a melhoria das minhas qualificações e, apesar de não estar fisicamente presente, tenho a certeza de que este projeto é uma das melhores notícias que Lhe poderia dar.

À Professora Doutora Vânia Costa, orientadora do estudo, pelo apoio, disponibilidade, confiança depositada neste estudo e pelas oportunidades que me proporcionou e que me fizeram crescer profissional e pessoalmente.

À Professora Doutora Andreia Moura e à Professora Doutora Rosário Mira, por toda a orientação, apoio e disponibilidade demonstradas para a concretização deste estudo.

À Instituição IPCA, à Direção da ESHT e à Direção de MGT, por todo o apoio e por todas as oportunidades, pessoais e profissionais, proporcionadas ao longo destes quase seis anos, que me fizeram crescer e evoluir.

Agradeço ainda ao Carlos Lopes e à Inês Cruz, companheiros de luta neste caminho, por toda a ajuda, disponibilidade, companheirismo e amizade demonstrados ao longo do percurso que, sem vocês, não teria sido possível.

Agradeço ainda a todos os empresários que participaram neste estudo, dado que, sem a Vossa participação, este estudo não teria sentido nem seria concluído.

Por último, a todos aqueles que não referi particularmente e que contribuíram para a concretização deste estudo.

A todos, muito obrigado!

"A mudança não acontecerá se nós esperarmos por outra pessoa ou se esperarmos por algum outro momento. Nós somos as pessoas pelas quais esperávamos. Nós somos a mudança que buscamos."

Barack Obama

LISTA DE ABREVIATURAS

ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional
BM - Banco Mundial
BP - Banco de Portugal
CAE - Código de Atividade Económica
CE - Comissão Europeia
CIP - Confederação Empresarial de Portugal
CNAEF - Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação
CUE - Conselho da União Europeia
DGAE - Direção Geral das Atividades Económicas
DGES - Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares
ESPAS - European Strategy and Policy Analysis System
ETC - European Travel Commission
FEM - Fórum Económico Mundial
FFMS - Fundação Francisco Manuel dos Santos
FMI - Fundo Monetário Internacional
IEAE - Instituto Europeu de Administração de Empresas
IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional
ILO - International Labour Organization
INE - Instituto Nacional de Estatística
MEP - Ministério da Economia Portuguesa
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC - Organização Mundial do Comércio
OMT - Organização Mundial do Turismo
ONU – Organização das Nações Unidas
PIMC - Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas
QEQ - Quadro Europeu de Qualificações
TP - Turismo de Portugal
WTTC - Conselho Mundial de Viagens e Turismo

ÍNDICE

APOIOS	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
AGRADECIMENTOS	VII
DEDICATÓRIA	IX
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
ÍNDICE	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XV
ÍNDICE DE QUADROS	XVII
INTRODUÇÃO	1
1. CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DO TURISMO	5
1.1 PRINCIPAIS INDICADORES TURÍSTICOS MUNDIAIS	5
1.1.1 CHEGADAS DE TURISTAS E RECEITAS TURÍSTICAS MUNDIAIS	5
1.1.2 CONTRIBUIÇÃO DO TURISMO PARA A ECONOMIA E EMPREGO MUNDIAIS	6
1.2 PRINCIPAIS INDICADORES TURÍSTICOS DE PORTUGAL	8
1.2.1 CHEGADAS DE TURISTAS, DORMIDAS E RECEITAS TURÍSTICAS NACIONAIS	9
1.2.2 CONTRIBUIÇÃO DO TURISMO PARA A ECONOMIA E EMPREGO NACIONAIS	11
1.3 CARATERIZAÇÃO DO TECIDO EMPRESARIAL TURÍSTICO NACIONAL	13
1.3.1 DEMOGRAFIA DAS EMPRESAS	15
1.3.2 ESTRUTURA EMPRESARIAL POR CAE E DIMENSÃO	16
1.3.3 ESTRUTURA EMPRESARIAL POR VOLUME DE NEGÓCIOS ANUAL	17
1.3.4 ESTRUTURA EMPRESARIAL POR EMPREGABILIDADE	18
1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
2. CAPÍTULO II – TENDÊNCIAS DE MUDANÇA	21
2.1 DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS GLOBAIS	21
2.2 DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS ESPECÍFICOS DO SETOR	24
2.2.1 DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS DO SETOR DO TURISMO A NÍVEL MUNDIAL	24
2.2.2 DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS DO SETOR A NÍVEL NACIONAL	28
2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
3. CAPÍTULO III – AS COMPETÊNCIAS DO CAPITAL HUMANO	33
3.1. ANÁLISE CONCEPTUAL DAS COMPETÊNCIAS	34
3.2 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES	36
3.3 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR DO TURISMO	39
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
4. CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENSINO E DA FORMAÇÃO EM TURISMO	43
4.1 O PAPEL DA EDUCAÇÃO E DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	45
4.2 ÁREA DISCIPLINAR TURISMO	47
4.2.1 RESENHA HISTÓRICA MUNDIAL DA ÁREA DISCIPLINAR DO TURISMO	48
4.2.2 A CLASSIFICAÇÃO DO TURISMO COMO ÁREA CNAEF	49
4.3 CARATERIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL	49

4.3.1	QUALIFICAÇÕES DA POPULAÇÃO	51
4.3.2	PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM	57
4.3.3	CARATERIZAÇÃO DA OFERTA EDUCATIVA E FORMATIVA EM TURISMO.....	62
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.	CAPÍTULO V – METODOLOGIA, RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	69
5.1	PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO E ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	70
5.2	OBJETIVOS.....	70
5.3	MÉTODO	71
5.3.1	POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA	71
5.3.2	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS	72
5.3.3	TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS RECOLHIDOS	81
6.	CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	87
6.1	CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	87
6.2	ANÁLISE EXPLORATÓRIA E FATORIAL POR ESCALA.....	89
6.2.1	ESCALA “COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS” (CC).....	89
6.2.2	ESCALA “COMPETÊNCIAS TÉCNICAS” (CT)	97
6.2.3	ESCALA “COMPETÊNCIAS DE GESTÃO” (CG).....	104
6.2.4	ESCALA “COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS” (CTR)	109
	CONCLUSÕES.....	115
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	121
	ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da procura e receitas turísticas mundiais (anos de 1950 a 2017).....	6
Figura 2 - Crescimento do setor do turismo no PIB mundial no período 2012-2029 (em %)	6
Figura 3 - Contribuição do setor do turismo para o emprego mundial no período 2012-2029 (em %).....	7
Figura 4 - Evolução das receitas turísticas e turistas internacionais em Portugal (2006-2018).....	9
Figura 5 - Evolução das dormidas em Portugal (2006-2018)	10
Figura 6 - Proporção de hóspedes em unidades hoteleiras nacionais (2006-2018).....	10
Figura 7 - Evolução do peso do setor do turismo no PIB nacional (2006-2018)	11
Figura 8 - Contribuição do setor do turismo para o emprego nacional no período 2007-2028	12
Figura 9 - Evolução da demografia das empresas turísticas nacionais (2011-2015).....	16
Figura 10 - Evolução dos níveis de escolaridade, por género e em % do total (2006-2017)	53
Figura 11 - Qualificações da população empregada no turismo (2015)	53
Figura 12 - Qualificações da população empregada no turismo por subsegmento (2015).....	54
Figura 13 - Evolução do nível médio salarial nacional anual por escolaridade (2010-2016)	55
Figura 14 - Estabelecimentos de ensino por subsistema de ensino (ano 2017)	55
Figura 15 - Estabelecimentos de ensino do ensino superior por tipo de ensino (ano 2017)	56
Figura 16 - Taxa de abandono escolar precoce entre os 18 e os 24 anos (2006-2017)	59
Figura 17 - Recém-diplomados no ensino superior (ano 2017).....	60
Figura 18 - Recém-diplomados no ensino superior por género e estabelecimento de ensino (ano 2017)	60
Figura 19 - Oferta formativa turística (ano letivo 2018-2019)	65
Figura 20 - Oferta formativa turística por NUT II (ano letivo 2018-2019)....	65
Figura 21 - <i>Scree plot</i> da escala CC	94
Figura 22 - <i>Scree plot</i> da escala CT	101

Figura 23 - <i>Scree plot</i> da escala CG.....	106
Figura 24 - <i>Scree plot</i> da escala CTR.....	112

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Contribuição do turismo para o PIB mundial (2012-2029).....	7
Quadro 2 - Contribuição do turismo para o emprego mundial (2012-2029) .	8
Quadro 3 - CAE´s do subsegmento do Alojamento e Restauração	13
Quadro 4 - CAE´s do subsegmento das Atividades Recreativas e Culturais	14
Quadro 5 - CAE´s do subsegmento dos Transportes e Logística	15
Quadro 6 - Evolução do peso das empresas turísticas por subsegmento (2011-2015)	16
Quadro 7 - Evolução da dimensão das empresas turísticas nacionais (2011- 2015).....	17
Quadro 8 - Volume de negócios do setor do turismo por subsegmento (2011- 2015).....	17
Quadro 9 - Volume de negócios das empresas turísticas por classe de dimensão (2011-2015)	18
Quadro 10 - Pessoal ao serviço das empresas turísticas por subsegmento (2011-2015).....	18
Quadro 11 - Pessoal ao serviço das empresas turísticas por classe de dimensão (2011-2015)	19
Quadro 12 - Evolução da taxa de crescimento anual do PIB global (em %)	22
Quadro 13 - Evolução do emprego mundial no período 2013-2019 (em milhões)	22
Quadro 14 - Evolução do desemprego mundial no período 2013-2019 (em milhões)	23
Quadro 15 - Chegadas internacionais turísticas no período 2015-2017 (em milhões)	25
Quadro 16 - Evolução das receitas turísticas no período 2015-2017 (em mil M€).....	25
Quadro 17 - Desempenho ambiental dos hotéis nacionais (2015).....	30
Quadro 18 - Níveis de qualificação de escolaridade e níveis QEQ.....	50
Quadro 19 - Formação profissional em Portugal	51
Quadro 20 - População residente em Portugal por nível de escolaridade completo (2006-2017)	52
Quadro 21 - Evolução do salário médio anual por nível de escolaridade (2010-2015)	54

Quadro 22 - Estabelecimentos escolares nacionais por nível de escolaridade (2017)	55
Quadro 23 - Estabelecimentos do ensino superior por tipo e região (2017)	56
Quadro 24 - Estabelecimentos do ensino superior por região e subsistema de ensino (2017).....	57
Quadro 25 - Participação em atividades de educação formal e não formal (2007-2016)	58
Quadro 26 - Participação em atividades de aprendizagem por NUT II (2007-2016).....	58
Quadro 27 - Participação em atividades de aprendizagem (2007-2016) ...	59
Quadro 28 - Cursos de turismo ministrados em Portugal no ano letivo 2016/2017	63
Quadro 29 - Oferta profissional nacional no ano de 2016	64
Quadro 30 - Áreas de educação e formação e saídas profissionais prioritárias do IEFP (2018-2019)	64
Quadro 31 - Oferta nacional formativa dos CP por área CNAEF (ano letivo 2018-2019)	66
Quadro 32 - Oferta nacional formativa dos cursos EFA por área CNAEF (ano letivo 2018-2019)	66
Quadro 33 - Características desejáveis dos itens atitudinais	76
Quadro 34 - Critérios de avaliação utilizados para a avaliação de cada item	76
Quadro 35 - Passos para a construção de uma escala de <i>Likert</i>	80
Quadro 36 - Distância do qui-quadrado de <i>Mahalanobis</i>	83
Quadro 37 - Coeficiente de assimetria e curtose	83
Quadro 38 - Caracterização das empresas da amostra	88
Quadro 39 - Caracterização dos respondentes da amostra	89
Quadro 40 - Análise exploratória das variáveis contidas na dimensão CC	90
Quadro 41 - Análise à pergunta “Outras? Quais?” na dimensão CC	91
Quadro 42 - Resultados dos testes <i>KMO</i> e de <i>Barlett</i> à escala CC	93
Quadro 43 - Matriz de correlação anti imagem à escala CC	93
Quadro 44 - Saturação fatorial da escala CC	95
Quadro 45 - Relação item-total da escala CC	96
Quadro 46 - Coeficiente de <i>Pearson</i> da escala CC	96
Quadro 47 - Análise exploratória das variáveis contidas na dimensão CT	98
Quadro 48 - Análise à pergunta “Outras? Quais?” na dimensão CT	99
Quadro 49 - Resultados dos testes <i>KMO</i> e de <i>Barlett</i> à escala CT.....	100

Quadro 50 - Matriz de correlação anti imagem à escala CT	100
Quadro 51 - Saturação fatorial da escala CT.....	102
Quadro 52 - Relação item-total da escala CT	103
Quadro 53 - Coeficiente de <i>Pearson</i> da escala CT	103
Quadro 54 - Análise exploratória das variáveis contidas na dimensão CG	104
Quadro 55 - Análise à pergunta “Outras? Quais?” na dimensão CG	105
Quadro 56 - Resultados dos testes <i>KMO</i> e de <i>Barlett</i> à escala CG	105
Quadro 57 - Matriz de correlação anti imagem à escala CG	106
Quadro 58 - Saturação fatorial da escala CG	107
Quadro 59 - Relação item-total da escala CG	108
Quadro 60 - Coeficiente de <i>Pearson</i> da escala CG.....	108
Quadro 61 - Análise exploratória das variáveis contidas na dimensão CTR	109
Quadro 62 - Análise à pergunta “Outras? Quais?” na dimensão CTR	110
Quadro 63 - Resultados dos testes <i>KMO</i> e de <i>Barlett</i> à escala CTR	111
Quadro 64 - Matriz de correlação anti imagem à escala CTR.....	111
Quadro 65 - Saturação fatorial da escala CTR	113
Quadro 66 - Relação item-total da escala CTR	113
Quadro 67 - Coeficiente de <i>Pearson</i> da escala CTR.....	114

INTRODUÇÃO

As sociedades atravessam constantes mudanças económicas, sociais e culturais, transformando-se, cada vez mais, em sociedades baseadas no conhecimento (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], 2018). A crise económica, a necessidade de novas competências e as alterações demográficas contribuíram para o reconhecimento de que as estratégias de aprendizagem ao longo da vida devem desempenhar um papel fundamental nas políticas de competitividade e empregabilidade, inclusão social e cidadania ativa (Fórum Económico Mundial [FEM], 2018).

Com efeito, as novas competências determinarão a competitividade e desempenharão um papel crucial e essencial na coesão social. O desenvolvimento contínuo dos cidadãos permitirá colmatar as carências crescentes do mercado de trabalho e contribuir, também, para o crescimento económico, uma vez que a sua qualificação e preparação permite um maior valor acrescentado às empresas (Comissão Europeia [CE], 2017).

Em particular, o setor do turismo apresenta-se como um dos setores de maior crescimento e de elevada importância socioeconómica global, dada a sua capacidade de gerar emprego e receitas (Organização Mundial do Turismo [OMT], 2017), contudo, tem também sido influenciado pelas alterações anteriormente mencionadas, especialmente devido aos avanços tecnológicos que geram a disrupção dos empregos e modelos de negócio tradicionais, que, se por um lado, criam novas oportunidades de negócio, por outro, geram a necessidade de novas competências que permitam manter a competitividade das empresas e melhor responder aos novos desafios que se colocam ao setor (CE, 2017; FEM, 2018a).

Desta forma, a competitividade deste setor reside, sobretudo, na capacidade de criar parcerias entre as instituições de ensino e as empresas, desenvolvendo estratégias e estruturas curriculares que permitam uma melhor identificação e desenvolvimento das competências que correspondam às reais necessidades do mercado (OCDE, 2015), contribuindo, desta forma, para a preparação e qualificação dos recursos humanos com as competências adequadas que permitam responder aos desafios da atualidade (Fórum Económico Mundial [FEM], 2017).

Em Portugal, o setor assume também grande relevância no contexto socioeconómico nacional, principalmente devido à sua importância na criação de novos empregos e à sua contribuição para as exportações globais do país, sendo que o principal desafio que o turismo atravessa é a qualificação dos seus trabalhadores, dado que a maior parte da população empregada, no setor, tem qualificações ao nível do ensino básico (Ministério da Economia Portuguesa [MEP], 2017) e demonstra, ainda, falta de competências digitais, o que poderá impedir o país de enfrentar os desafios e beneficiar dos efeitos positivos da era digital em que vivemos (CE, 2018).

De acordo com o MEP (2017), uma das metas das políticas públicas setoriais estabelecidas para o horizonte 2017-2027, passa pela qualificação da valorização da formação e qualificação dos trabalhadores do setor do turismo, especificamente “duplicar o nível de habilitações do ensino secundário e pós-secundário no turismo de 30% para mais de 60% “ (MEP, 2017, p. 41), pelo que a temática das competências dos trabalhadores do setor assume-se como determinante para o reforço da imagem e qualidade futura do destino Portugal.

A temática atrás mencionada é a base e a motivação para a elaboração deste estudo, nomeadamente os constrangimentos observados em relação às dinâmicas de mudança do setor do turismo, as necessidades de qualificação dos seus recursos humanos bem como a fraca comunicação entre as instituições de ensino e as empresas de turismo.

Assim, este estudo surge da necessidade de construir uma ponte entre as empresas de turismo e as instituições de ensino na identificação das competências que devem ser detidas e desenvolvidas pelos trabalhadores da indústria do turismo, auxiliando a aproximação entre o tecido empresarial e as instituições de ensino, no sentido de identificar as reais necessidades do setor, e contribuindo para uma melhor qualificação dos recursos humanos e uma melhor inclusão destes no mercado de trabalho.

O objetivo central deste estudo passa por identificar o perfil do capital humano do setor do turismo, na ótica dos empresários turísticos, especificando as competências mais valorizadas por estes, no sentido de nomear quais as principais competências que os trabalhadores deverão deter e/ou desenvolver ao longo da vida e do seu percurso profissional. Desta forma, o desenvolvimento deste estudo pretende dar resposta às seguintes questões:

- i) “Quais as principais competências que devem ser detidas/melhoradas pelo trabalhador do setor?”;
- ii) “Quais as competências mais valorizadas pelos empregadores nos trabalhadores turísticos?”;
- iii) “Qual é o perfil ideal para trabalhar no setor do turismo nacional?”.

Este estudo é baseado numa aprofundada revisão de literatura e numa metodologia quantitativa. A revisão de literatura, baseada em distintas perspetivas científicas, permitiu criar um fundamento documental que serviu de base teórica à construção do inquérito por questionário *online*. A abordagem quantitativa permitiu recolher dados primários com o tratamento das respostas obtidas através do instrumento implementado, com o principal objetivo de identificar, de uma forma geral, as competências dos trabalhadores do setor turístico mais valorizadas, pela perspetiva dos empresários do turismo, identificando, assim, o perfil do capital humano do setor do turismo nacional.

Atendendo aos objetivos estabelecidos, o presente projeto foi estruturado em oito partes, encontrando-se organizado da seguinte forma: após a presente introdução, onde é apresentado o tema em estudo, as linhas da investigação e os objetivos, surge o primeiro capítulo, contextualização do setor do turismo, o qual aborda os principais indicadores turísticos, mundiais e nacionais, e retrata o tecido empresarial nacional. No segundo capítulo, tendências de mudança, desenvolvem-se os principais desafios e constrangimentos macroeconómicos globais das sociedades contemporâneas e também aqueles que são específicos do setor do turismo, a nível mundial e nacional. No capítulo seguinte, as competências do capital humano, analisa-se o conceito de competência e os seus diferentes tipos, bem como a importância dos recursos humanos ao serviço das organizações, discriminando a sua importância no setor do turismo. No quarto capítulo, contextualização do ensino e da formação em turismo, enquadra-se a importância da educação e da formação profissional nos cidadãos, contextualiza-se historicamente a educação na área disciplinar do turismo e caracteriza-se o sistema educativo e formativo da área em Portugal. No capítulo seguinte, metodologia, recolha e análise de dados, apresentam-se os objetivos e métodos utilizados, os procedimentos de recolha e análise dos dados e o modelo

teórico utilizado no processo de inferência estatística deste projeto. Em seguida, no capítulo VI, apresentação e discussão e dos resultados, descrevem-se os principais resultados do estudo por escala, percorrendo-se a análise descritiva e a análise fatorial exploratória implementada em cada uma das dimensões. No último capítulo, conclusões, realiza-se a identificação do perfil dos recursos humanos turísticos no destino Portugal, abordando as principais conclusões e implicações práticas da realização deste estudo bem como as principais limitações e sugestões para futuras investigações do estudo desenvolvido.

1. CAPÍTULO I – CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR DO TURISMO

Este capítulo inicia-se com a contextualização do setor do turismo, sintetizando-se os principais indicadores turísticos mundiais e nacionais. Através desta análise, procuramos monitorizar o desempenho da indústria e a sua contribuição para a prosperidade socioeconómica, uma vez que as receitas turísticas provenientes das viagens realizadas representam uma parte importante nas economias dos destinos visitados (*European Travel Commission [ETC], 2018a*).

Por último, procede-se à caracterização do setor turístico nacional, identificando-se os subsegmentos que o compõem bem como os tipos de empresas que se enquadram no âmbito deste estudo, expondo o diferente peso de cada setor no volume de negócios e na empregabilidade do turismo em Portugal.

1.1 PRINCIPAIS INDICADORES TURÍSTICOS MUNDIAIS

De acordo com a OMT (2017), o setor do turismo apresenta-se como um dos setores de atividade económica de maior crescimento em todo o mundo, representando, no ano de 2015, cerca de 10% do PIB mundial e um em cada dez empregos globais, tornando-se um dos principais setores das atividades económicas mundiais.

Segundo a mesma fonte, a sua capacidade de geração de empregos, de criação de empresas e de infraestruturas, assim como a de fomento de receitas e riqueza torna-o capaz de contribuir, mundialmente, para o desenvolvimento sustentável e para o combate das desigualdades económicas e de género que globalmente se fazem sentir, pelo que, analisaremos, em seguida, os seus principais indicadores, nomeadamente a evolução das chegadas e receitas turísticas.

1.1.1 CHEGADAS DE TURISTAS E RECEITAS TURÍSTICAS MUNDIAIS

Analisando os dados da procura turística, verificamos que, em 1950, se registavam 25 milhões de chegadas de turistas em todo o mundo; no ano de 1970, esse número crescia para 166 milhões e, no ano 2000, para 681 milhões de turistas. O ano de 2012 foi aquele em que se ultrapassou a barreira dos mil milhões com um registo impressionante de 1.040 milhões de turistas (ver figura 1).

Em 2018, verificaram-se 1.400 milhões de chegadas de turistas (ver figura 1), o que corresponde a um crescimento de cerca de 7% em relação ao ano anterior, o que, segundo a OMT (2019), é o segundo ano consecutivo com os valores mais altos de crescimento registados, desde o ano de 2010. Para 2019, a organização prevê um crescimento de cerca de 4,4% (OMT, 2019), e, para o ano de 2030, prevê que as chegadas de turistas, em todo o mundo, possam alcançar o valor de 1.800 milhões (OMT, 2018b).

Analisando os dados das receitas turísticas geradas, apuramos que, em 1950, registavam-se 1,8 mil milhões de € em receitas turísticas em todo o mundo; no ano de 1970, esse número crescia para 16 mil milhões de € e, no ano de 2000, para 444 mil milhões €. Em 2013 ultrapassou-se a barreira dos mil milhões com um registo de 1.071 mil milhões de €. No ano de 2018, segundo a OMT (2019a) as receitas turísticas mundiais atingiram o valor de 1.517 mil milhões de € (ver figura 1).

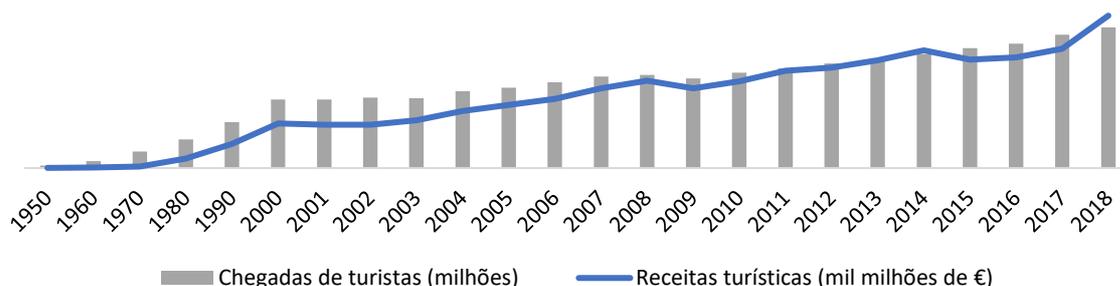


Figura 1 - Evolução da procura e receitas turísticas mundiais (anos de 1950 a 2017)
Fonte: OMT (2018; 2019; 2019a)

No período estudado, os dados revelam um crescente aumento na procura turística e consequente aumento das receitas turísticas, colocando-o como uma das atividades económicas que mais tem crescido globalmente (OMT, 2017), com previsões contínuas de crescimento a longo prazo (OMT, 2019;2019a), pelo que, na seção seguinte, importa analisar, especificamente, a sua contribuição para o PIB e para o emprego mundial.

1.1.2 CONTRIBUIÇÃO DO TURISMO PARA A ECONOMIA E EMPREGO MUNDIAIS

De acordo com os últimos dados disponibilizados pelo Conselho Mundial de Viagens e Turismo [WTTC] (2018a;2019), o setor do turismo tem tido uma importância crescente no PIB mundial, tanto de forma direta ou total, no período 2012-2015, tendo abrandado em 2016. Após um breve crescimento em 2017, abrandou em 2018, abrandamento esse que continuará, no curto e longo prazo, no peso do setor na riqueza mundial criada (ver figura 2).

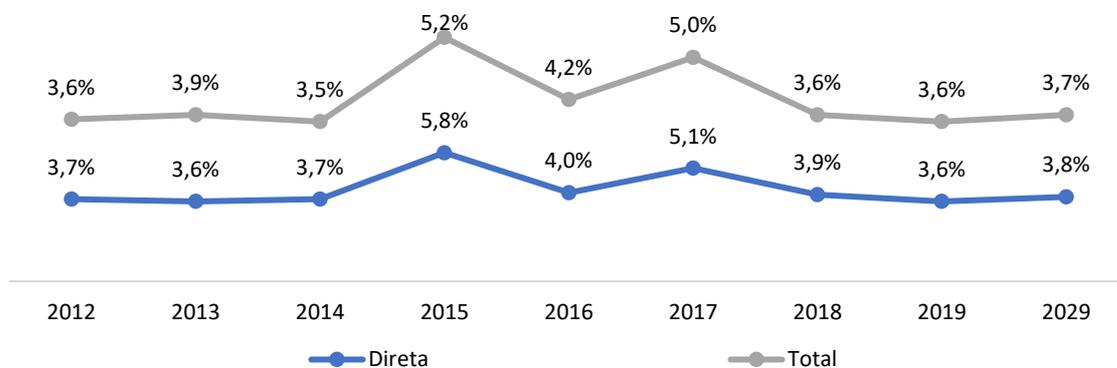


Figura 2 - Crescimento do setor do turismo no PIB mundial no período 2012-2029 (em %)
Fonte: WTTC (2018a;2019)

Nota: Os dados de 2019 são previsões e os dados de 2029 são estimativas

No ano de 2018, o setor do turismo representou, de forma direta, cerca de 2.403,4 mil milhões de €. Para 2019, as estimativas apontam para uma representatividade direta do setor de cerca de 2.527,64 mil milhões de € e prevê-se que, em 2029, o setor contribua com cerca de 4.860,44 mil milhões de € para o PIB mundial (ver quadro 1).

De forma total, em 2018, o setor contribuiu para cerca de 7.698,52 mil milhões de € no PIB mundial. No ano de 2019, este deverá representar cerca de 8.089,35 mil milhões de €, estimando-se que, em 2029, a sua contribuição total para o PIB mundial seja de cerca de 15.754,41 mil milhões de € (ver quadro 1).

Quadro 1 - Contribuição do turismo para o PIB mundial (2012-2029)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ¹	2029 ²
Direta (mil M€)	1823,32	2013,80	2086,75	2027,86	2080,46	2243,68	2403,40	2527,64	4860,44
Total (mil M€)	5905,43	6493,81	6705,78	6504,12	6684,29	7200,23	7698,52	8089,35	15754,41

Fonte: WTTC (2018a;2019)

Relativamente ao emprego mundial, a importância do setor apresentou um comportamento semelhante ao do PIB mundial, tendo crescido no período 2012-2015, abrandando em 2016, crescendo nos anos seguintes. Para 2019, a previsão é a de que a contribuição total para o emprego cresça, embora a contribuição direta decresça, quando comparado com o ano anterior e, no longo prazo, as estimativas apontam que, para 2029, o emprego mundial no setor continue a crescer, tanto de forma total como direta, contudo a um ritmo inferior relativamente àquele tido em 2019 (ver figura 3).

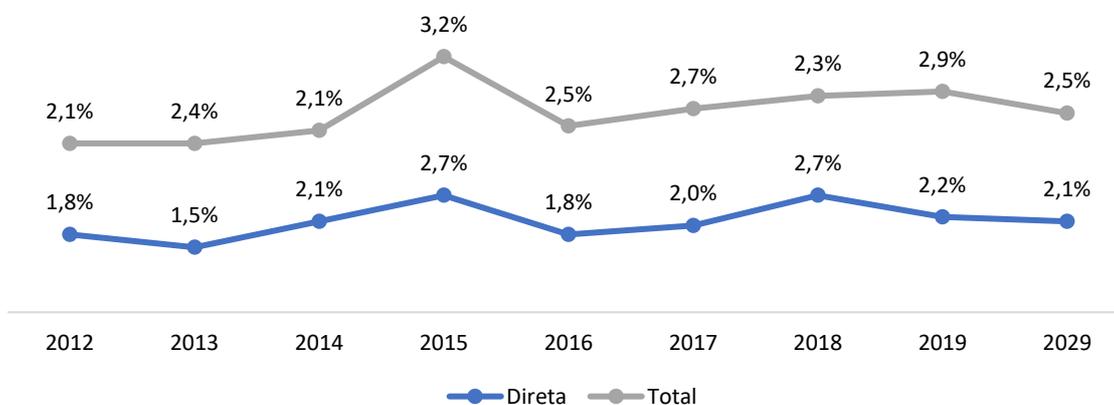


Figura 3 - Contribuição do setor do turismo para o emprego mundial no período 2012-2029 (em %)

Fonte: WTTC (2018a;2019)

Nota: Dados de 2019 são previsões e os dados de 2029 são estimativas

Segundo o WTTC (2018a), na última década, um quinto dos postos de trabalho mundiais provieram do setor do turismo. Analisando o ano de 2018, o setor do turismo representou, de forma direta, cerca de 122,891

¹ Dados previstos para 2019

² Estimativas para o ano 2029

milhões de empregos e, para 2019, as estimativas apontam para que o setor seja responsável diretamente por cerca de 125,595 milhões de empregos, prevendo que o ano 2029 atinja cerca de 154,060 milhões de empregos diretos (ver quadro 2).

De uma forma total, em 2018, o setor contribuiu para cerca de 318,811 milhões de empregos. No ano 2019 deverá representar cerca de 328,208 milhões de empregos e, para 2029, deverá representar cerca de 420,659 milhões de empregos em todo o mundo (ver quadro 2).

Quadro 2 - Contribuição do turismo para o emprego mundial (2012-2029)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 ³	2029 ⁴
Direta (em milhões)	108,131	109,985	112,291	115,297	117,336	119,627	122,891	125,595	154,060
Total (em milhões)	276,819	281,112	287,040	296,101	303,431	311,703	318,811	328,208	420,659

Fonte: WTTC (2018a;2019)

Embora se preveja um contínuo crescimento nos principais indicadores turísticos, perspectiva-se, no curto e longo prazo, um abrandamento do crescimento do setor e um conseqüente menor peso na economia e emprego mundial, contudo, continua a ser um setor fundamental para o desenvolvimento mundial (OMT, 2019a; WTTC, 2019).

Contextualizados os principais dados turísticos mundiais, passaremos, seguidamente, a analisar os principais indicadores do setor do turismo em Portugal, procurando monitorizar o peso e a importância que este setor detém na economia e no emprego nacional.

1.2 PRINCIPAIS INDICADORES TURÍSTICOS DE PORTUGAL

O turismo é uma atividade económica de elevada relevância no contexto socioeconómico Português, principalmente pela sua importância na geração de emprego e contribuição para as exportações globais do país (Turismo de Portugal [TP], 2017).

Em 2018, o turismo contribuiu, de forma total, com cerca de 19,1% para a produção total da economia nacional, cerca de 38,4 mil M € para o PIB Português, e as receitas turísticas ascenderam a 20,6 mil M €, cerca de 18,6% do total das exportações nacionais (WTTC, 2019b). No mesmo ano, o setor foi responsável por cerca de 1 047 400 empregos, cerca de 21,8% do total do emprego nacional (WTTC, 2019b), onde 60% dos novos empregos criados foram no setor do turismo (WTTC, 2019a).

Em 2017, o destino Portugal reforçou o seu posicionamento internacional, tendo sido considerado o 14º destino mais competitivo do mundo para a FEM (2017), e ocupou a 21ª posição do total mundial de receitas turísticas obtidas bem como a 17ª posição relativamente às chegadas de turistas internacionais, o que representa uma quota do total mundial de cerca de 3,3% (OMT, 2018).

³ Dados previstos para 2019

⁴ Estimativas para o ano 2029

Analisando estes dados, podemos aferir que o setor tem, atualmente, um elevado peso socioeconómico na economia Portuguesa, importando, também, dissecar a evolução dos principais indicadores e o seu peso na economia e no emprego de Portugal, ao longo dos últimos anos, algo que faremos de seguida.

1.2.1 CHEGADAS DE TURISTAS, DORMIDAS E RECEITAS TURÍSTICAS NACIONAIS

Analisando a figura 4, verifica-se que, tanto as receitas turísticas como os turistas internacionais, entre o ano de 2006 e o ano de 2018, demonstram um comportamento semelhante de crescimento.

Analisando as receitas turísticas nacionais obtidas, verifica-se um crescimento constante durante o período estudado (2006-2018), com a exceção do ano de 2009, tendo-se registado, em 2018, cerca de 16.614 milhões de €, ano com o maior valor atingido nesta vertente (ver figura 4).

Relativamente aos turistas internacionais, o crescimento também é constante, registando-se um decréscimo no ano de 2009, seguido de um crescimento constante até 2018, ano em que se atingiu o máximo de turistas internacionais em Portugal, com cerca de 12,763 milhões de turistas (ver figura 4).

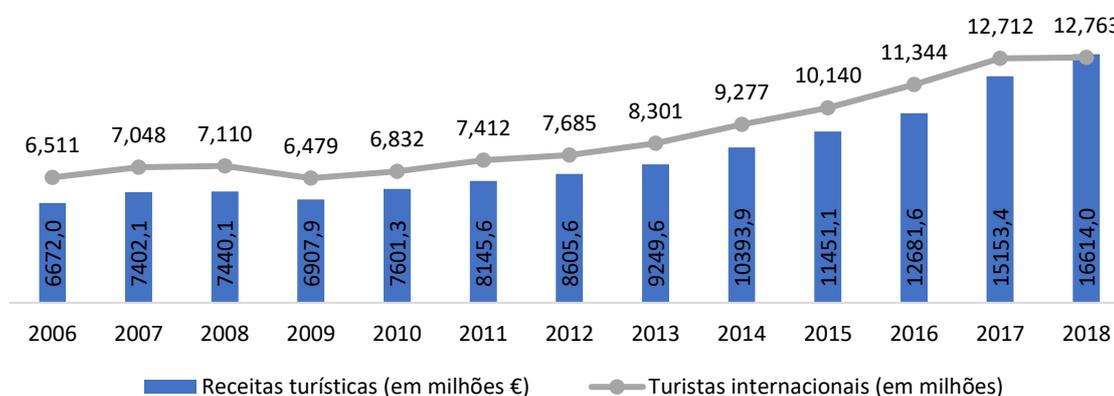


Figura 4 - Evolução das receitas turísticas e turistas internacionais em Portugal (2006-2018)
Fonte: Elaboração própria a partir de dados do BP (2014;2016); OMT (2018); MEP (2019)

De acordo com os últimos dados disponibilizados pelo MEP (2019), em 2018, as nacionalidades responsáveis por cerca de 63,5% do total das receitas turísticas nacionais são, respetivamente por ordem de importância, o Reino Unido, cerca de 16,9%, a França, cerca de 16,4%, a Espanha, cerca de 13%, a Alemanha, cerca de 11,4% e, por último, os Estados Unidos da América, cerca de 5,8%.

Analisando a evolução das dormidas em território nacional, no período 2006-2018, verifica-se um crescimento positivo em todo o período, com a exceção dos anos 2008 e 2009, tendo apresentado uma taxa de crescimento média de 5,4%, no período estudado (ver figura 5).

O ano com pior registo foi o ano de 2009, com cerca de 36,46 milhões de dormidas e, em sentido inverso, o ano de melhor registo foi o ano de 2018, ano em que se registou o valor recorde de 66,09 milhões de dormidas, cerca de 75,9% mais dormidas do que aquelas registadas no ano de 2006 (ver figura 5).

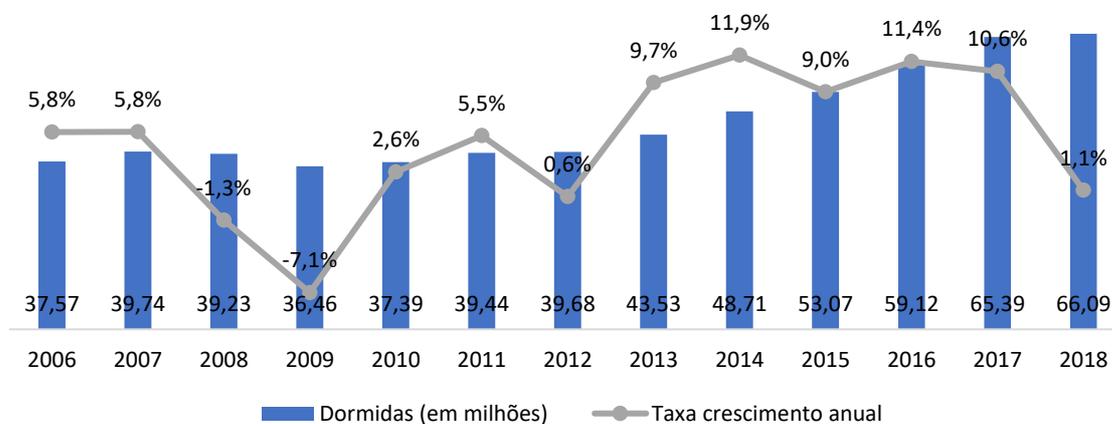


Figura 5 - Evolução das dormidas em Portugal (2006-2018)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Instituto Nacional de Estatística [INE] (2018;2018a;2018b); TP(2019)

No período 2006-2018, os turistas estrangeiros assumem cada vez mais um papel determinante no setor do turismo nacional, representando, no último ano estudado, cerca de 60% da proporção dos hóspedes em Portugal (ver figura 6).

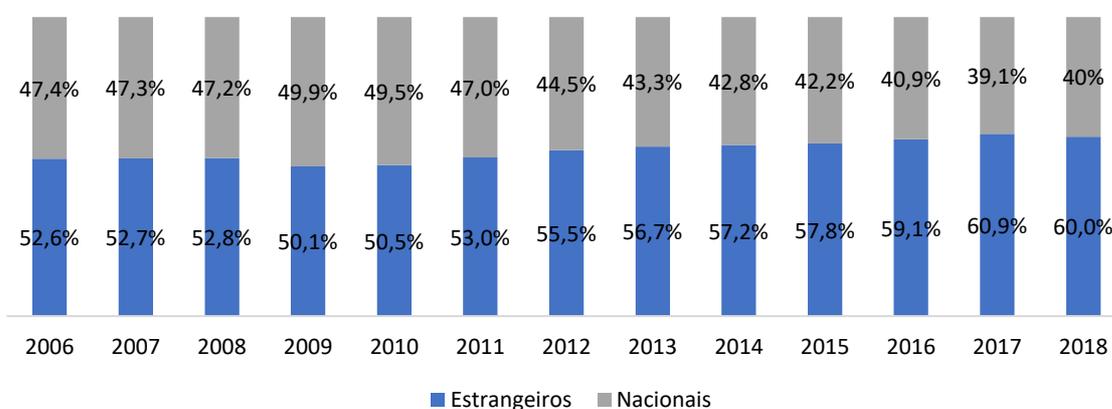


Figura 6 - Proporção de hóspedes em unidades hoteleiras nacionais (2006-2018)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do INE (2018c;2018d)

Nesse sentido, de acordo com os últimos dados disponibilizados pelo Turismo de Portugal, as nacionalidades responsáveis por cerca de 58,5% das dormidas em território nacional no ano de 2018 são, respetivamente por ordem de importância, o Reino Unido, com cerca de 19,6%, a Alemanha, cerca de 13,3%, a Espanha, cerca de 10,3%, a França, cerca de 9,8%, e, por último, o Brasil, cerca de 5,5% (MEP, 2019).

A década posterior ao ano de 2009, ano de pior registo para o turismo nacional devido à crise mundial económica sentida na altura (Fundo Monetário Internacional [FMI], 2018b), revela um crescimento constante nas dormidas e no número de turistas internacionais, contudo, denota-se algum arrefecimento destes indicadores, no ano de 2018, apesar de o setor apresentar, no mesmo ano, um aumento em valor, ou seja, um crescimento maior nas receitas turísticas quando comparado com os outros indicadores. O top 5 de emissores de dormidas e receitas turísticas continuam a ser os tradicionais para o nosso destino, com o aparecimento do Brasil como 5º mercado emissor de dormidas e a consolidação dos Estados Unidos da América como 5º emissor de receitas turísticas (MEP, 2019). Deste modo, na seção seguinte, averiguaremos se o crescimento em valor do setor se reflete, também, na economia e no emprego nacional.

1.2.2 CONTRIBUIÇÃO DO TURISMO PARA A ECONOMIA E EMPREGO NACIONAIS

Analisando a representatividade das receitas turísticas no total do PIB Português, verifica-se que, no período estudado de 2006-2018, com a exceção dos anos de 2008 e de 2009, esta tem exibido um papel cada vez mais importante na economia nacional, representando, em 2017, cerca de 7,79% do total do PIB nacional, cerca de 15,16 mil milhões de €. Em 2018 atingiu, segundo o MEP (2019), 8,2% do PIB Português, cerca de 16,49 mil milhões de € (ver figura 7).

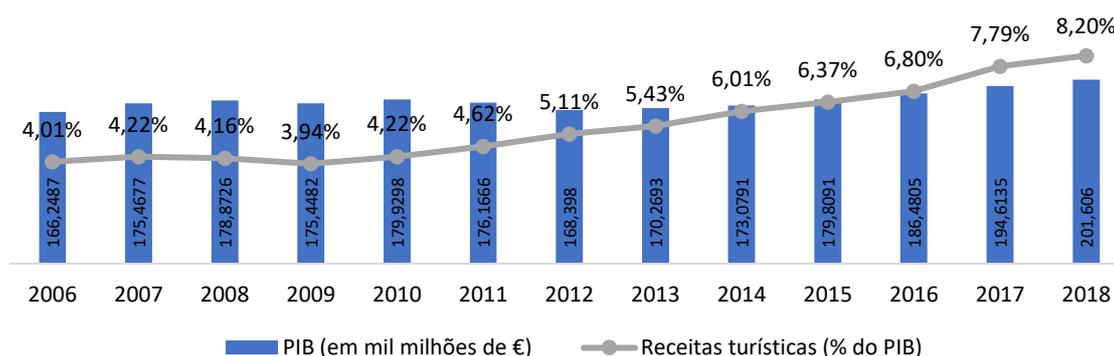


Figura 7 - Evolução do peso do setor do turismo no PIB nacional (2006-2018)

Fonte: Elaboração própria a partir de Fundação Francisco Manuel dos Santos [FFMS] (2018,2018a); MEP (2019)

Nota: Dados de 2017 são provisórios; Valor do PIB de 2018 é estimativo

Relativamente à contribuição total do setor para o emprego nacional, no período 2007-2017, verifica-se um comportamento inconstante até ao ano de 2013, ano com o pior registo do número de empregos para o período estudado, com cerca de 754,9 mil empregos, representando uma perda de 66,9 mil empregos face a 2007, infletindo para um crescimento constante até 2017, ano com o melhor registo total de empregos no setor, cerca de 967,6 mil empregos, uma melhoria de 212,7 mil empregos face ao ano de 2013 (ver figura 8).

Para o ano de 2018, estima-se que o setor aumente cerca de 43,6 mil novos empregos de forma direta, previsão que se mantém até ao ano 2028 onde, com a criação de cerca de 183,6 mil novos empregos se espera que o setor represente cerca de 1.151.200 de empregos (ver figura 8).

Analisando a contribuição direta do setor para a empregabilidade nacional, entre o ano de 2007 e o ano de 2017, verifica-se um comportamento oscilante até ao ano de 2012, ano com a pior contribuição direta para o emprego nacional, cerca de 269,9 mil empregos, crescendo posteriormente, de forma contante, até ao ano de 2017, ano que representa a maior contribuição direta do setor para o emprego, cerca de 401,3 mil empregos, uma melhoria de 131,4 mil empregos face ao ano de 2012 (ver figura 8).

Em 2018, estima-se que o setor possa gerar cerca de 19,7 mil novos empregos, face ao ano de 2017, mantendo-se o otimismo para o ano de 2028, ano em que o setor deverá representar diretamente cerca de 493,2 mil empregos em Portugal, uma melhoria de 91,9 mil empregos, quando comparado com o ano de 2017 (ver figura 8).

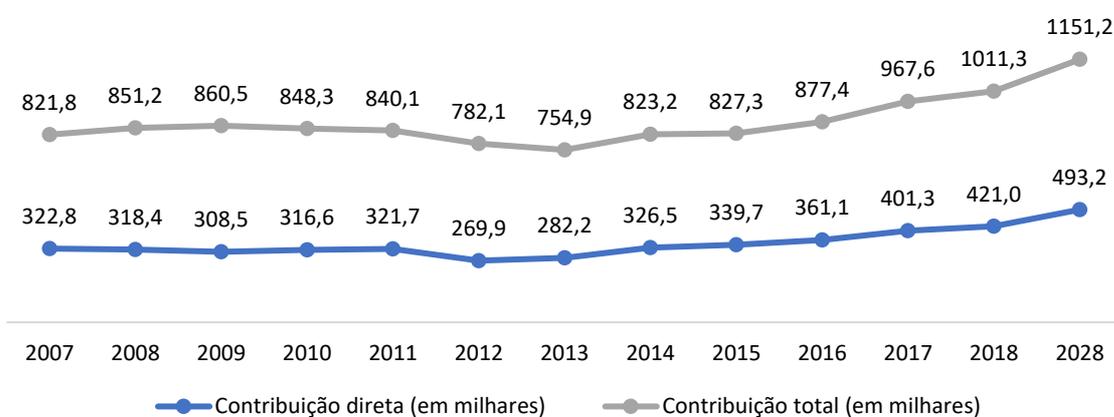


Figura 8 - Contribuição do setor do turismo para o emprego nacional no período 2007-2028

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do WTTC (2018)

Nota: Dados de 2018 são provisórios; Dados de 2028 são estimativos

Resumida a caracterização da contribuição do setor do turismo para a economia e emprego nacionais, expressamos, de seguida, as considerações finais sobre os principais indicadores turísticos nacionais.

A economia nacional refletiu, no que diz respeito ao PIB, a crise mundial financeira vivida em 2008 e 2009 (FMI, 2018b) bem como a intervenção do FMI no país, nos anos 2012 e 2013 (FMI, 2018a), anos em que se registou a pior contribuição do setor para o emprego. Desde essa altura, assistimos a uma recuperação do setor, onde, em 2018, se mantém como o principal setor exportador nacional, representando cerca de 18,6% do total de exportações nacionais, 2 em cada 10 empregos nacionais (WTTC, 2019b) e responsável por mais de metade dos novos postos de trabalho criados (WTTC, 2019a).

Analisada a sua importância, avançaremos, em seguida, para a caracterização do tecido empresarial turístico nacional, que nos permitirá compreender melhor a estrutura, evolução e representatividade das empresas em estudo por: i) segmento de atividade económica, ii) região NUT II, iii) dimensão das empresas quanto ao número de trabalhadores e iv) volume de negócio anual.

1.3 CARATERIZAÇÃO DO TECIDO EMPRESARIAL TURÍSTICO NACIONAL

Consideramos, para caraterização do setor, a classificação do Banco de Portugal quanto às Classificações Portuguesas das Atividades Económicas (CAE-Rev.3) das empresas ativas que pertencem ao setor do turismo, classificação essa que, segundo o Banco de Portugal [BP] (2014), divide o setor em três segmentos de atividade económica, nomeadamente, Alojamento e Restauração, Atividades Recreativas e Culturais e Transportes e Logística.

O segmento do Alojamento e Restauração é composto por 2 subsegmentos de atividade económica, 1- “Alojamento” e 2- “Restauração e similares” e divide-se por 31 CAE´s (ver quadro 3).

Quadro 3 - CAE´s do subsegmento do Alojamento e Restauração

Alojamento e restauração		
Divisão	Subclasse	Denominação
Alojamento	55111	Hotéis com restaurante
	55112	Pensões com restaurante
	55113	Estalagens com restaurante
	55114	Pousadas com restaurante
	55115	Motéis com restaurante
	55116	Hotéis-Apartamentos com restaurante
	55117	Aldeamentos turísticos com restaurante
	55118	Apartamentos turísticos com restaurante
	55119	Outros estabelecimentos hoteleiros com restaurante
	55121	Hotéis sem restaurante
	55122	Pensões sem restaurante
	55123	Apartamentos turísticos sem restaurante
	55124	Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante
	55201	Alojamento mobilado para turistas
	55202	Turismo no espaço rural
	55203	Colónias e campos de férias
	55204	Outros locais de alojamento de curta duração
	55300	Parques de campismo e de caravanismo
55900	Outros locais de alojamento	
Restauração e similares	56101	Restaurantes tipo tradicional
	56102	Restaurantes com lugares ao balcão
	56103	Restaurantes sem serviço de mesa
	56104	Restaurantes típicos
	56105	Restaurantes com espaço de dança
	56106	Confeção de refeições prontas a levar para casa
	56107	Restaurantes, n.e. (inclui atividades de restauração em meios móveis)
	56301	Cafés
	56302	Bares
	56303	Pastelarias e casas de chá
	56304	Outros estabelecimentos de bebidas sem espetáculo
	56305	Estabelecimentos de bebidas com espaço de dança

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do BP (2014)

O segmento das Atividades Recreativas e Culturais é dividido em 3 subsegmentos de atividade económica, 1- “Agências de viagens, operadores turísticos e guias turísticos”, 2- “Serviços culturais”, 3- “Desporto, recreação e lazer” e divide-se por 17 CAE´s (ver quadro 4).

Quadro 4 - CAE's do subsegmento das Atividades Recreativas e Culturais

Atividades Recreativas e Culturais		
Divisão	Subclasse	Denominação
Agências de viagens, operadores e guias turísticos	79110	Atividades das agências de viagem
	79120	Atividades dos operadores turísticos
	79900	Outros serviços de reservas e atividades relacionadas
Serviços culturais	86905	Atividades termais
	90010	Atividades das artes do espetáculo
	90020	Atividades de apoio às artes do espetáculo
	90040	Exploração de salas de espetáculos e atividades conexas
	91020	Atividades dos museus
	91030	Atividades dos sítios e monumentos históricos
	91041	Atividades dos jardins zoológicos, botânicos e aquários
	91042	Atividade dos parques e reservas naturais
Desporto, recreação e lazer	93110	Gestão de instalações desportivas
	93210	Atividades dos parques de diversão e temáticos
	93292	Atividades dos portos de recreio (marinas)
	93293	Organização de atividades de animação turística
	93294	Outras atividades de diversão e recreativas, n.e.
	96040	Atividades de bem-estar físico

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do BP (2014)

O segmento dos Transporte e Logística é composto por 3 subsegmentos de atividade económica, 1- "Transportes de passageiros", 2- "Serviços auxiliares aos transportes de passageiros" e 3- "Aluguer de equipamento de transporte de passageiros" e divide-se em 11 CAE's (ver quadro 5).

Quadro 5 - CAE's do subsegmento dos Transportes e Logística

Transportes e logística		
Divisão	Subclasse	Denominação
Transportes de passageiros	49320	Transporte ocasional de passageiros em veículos ligeiros
	49392	Outros transportes terrestres de passageiros diversos, n.e
	50101	Transportes marítimos não costeiros de passageiros
	50102	Transportes costeiros e locais de passageiros
	50300	Transportes de passageiros por vias navegáveis interiores
Serviços auxiliares aos transportes de passageiros	52213	Outras atividades auxiliares dos transportes terrestres
	52220	Atividades auxiliares dos transportes por água
	52230	Atividades auxiliares dos transportes aéreos
Aluguer de equipamento de transporte de passageiros	77110	Aluguer de veículos automóveis ligeiros
	77340	Aluguer de meios de transporte marítimo e fluvial
	77350	Aluguer de meios de transporte aéreos

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do BP (2014)

Enunciados os CAE's que considerámos, neste estudo, como pertencentes ao setor do turismo, descreveremos, nas secções seguintes, a demografia e a caracterização do tecido empresarial quanto ao subsegmento, à sua dimensão, ao volume de negócios anual e ainda ao número de trabalhadores ao serviço.

1.3.1 DEMOGRAFIA DAS EMPRESAS

O setor do turismo, em 2013, representava cerca de 12,8% do total de empresas não financeiras Portuguesas (cerca de 49 mil empresas), 5,4% do seu volume de negócios e 9,6% do total de empregos das mesmas, crescendo, em 2015, para 53 mil empresas, cerca de 13% do total de empresas nacionais não financeiras, representando 10% dos seus empregos e 6% do seu volume de negócios (BP, 2014;2016).

Durante o período 2011-2015, o número de empresas ativas no setor demonstra-se superior às empresas que encerram atividade, dado que a relação entre a taxa de natalidade e mortalidade de empresas se demonstrou positiva, para o mesmo período, registando, em 2015, um crescimento de cerca de 2,4% face ao ano anterior (ver figura 9).

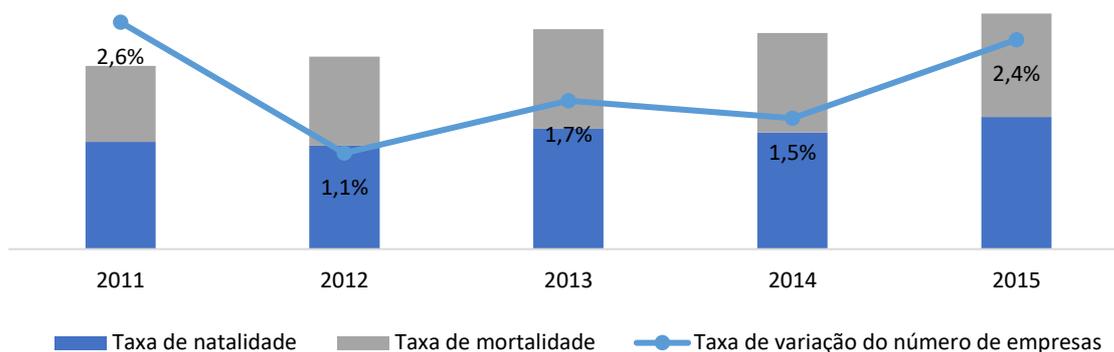


Figura 9 - Evolução da demografia das empresas turísticas nacionais (2011-2015)

Fonte: BP (2016)

Entre 2011-2015, verificamos um crescimento no setor do turismo, aumentando em todos os indicadores estudados. Quando comparado com 2014, o setor cresceu, cerca de 1,2%, no número de empresas criadas, e cerca de 0,1%, no rácio entre a natalidade e a mortalidade das empresas, quando comparado com o comportamento do total das empresas nacionais não financeiras o que demonstra uma crescente relevância e uma maior vitalidade do setor no contexto empresarial nacional (BP, 2014;2016).

Deste modo, analisaremos, em seguida, a textura empresarial do tecido turístico nacional, estruturando a representatividade do crescimento verificado do setor quanto ao CAE e dimensão.

1.3.2 ESTRUTURA EMPRESARIAL POR CAE E DIMENSÃO

No mesmo período 2011-2015, o subsegmento do Alojamento e restauração é aquele que tem maior representatividade média, representando cerca de 71,7% do total de empresas do setor, seguido pelo subsegmento dos Transportes e logística, que representa, em média, cerca de 17,5% do tecido empresarial turístico nacional e, por último, aquele que tem menor representatividade, o subsegmento das Atividades Recreativas e Culturais que, em média, configurou 10,8% das empresas turísticas (ver quadro 6).

Quadro 6 - Evolução do peso das empresas turísticas por subsegmento (2011-2015)

Subsegmento de atividade económica	2011	2012	2013	2014	2015
Transportes e logística	18,30%	18,20%	17,60%	17,10%	16,40%
Alojamento e Restauração	71,60%	71,50%	71,60%	71,80%	72,00%
Atividades Recreativas e Culturais	10,10%	10,40%	10,80%	11,10%	11,60%

Fonte: BP (2016)

Analisando a dimensão do tecido empresarial turístico, verificamos que a quase totalidade das empresas é micro, pequena ou média empresa, dado que representaram, em média, cerca de 99,9% das empresas estudadas no período 2011-2015, os restantes 0,1% pertencem às grandes empresas (ver Quadro 7).

Quadro 7 - Evolução da dimensão das empresas turísticas nacionais (2011-2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
Microempresas	90,90%	91,60%	91,70%	91,60%	91,10%
Pequenas e médias empresas	9,00%	8,30%	8,10%	8,20%	8,80%
Grandes empresas	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%	0,10%

Fonte: BP (2016)

Nota: microempresas - < 10 funcionários e volume anual de negócios [VAN] < 2 M€; pequenas e médias empresas - > 10 funcionários e < 250 funcionários e VAN > a 2 M€ e inferior a 50 M€; grandes empresas - > 250 funcionários e VAN > 50 M€.

Segundo o BP (2016), o crescimento do setor, no período 2011-2015, deveu-se, sobretudo, ao crescimento verificado no número de empresas ligadas ao subsegmento das Atividades Recreativas e Culturais (cresceu em média cerca de 3,52%) e ao subsegmento do Alojamento e Restauração (cresceu em média cerca de 0,14%) bem como a um ligeiro aumento no número de microempresas no setor (cresceu em média cerca de 0,1%).

Verificada a representatividade do crescimento do setor quanto ao CAE e dimensão das empresas, importa analisar, na seção seguinte, a sua dispersão quanto ao volume de negócios anual gerado.

1.3.3 ESTRUTURA EMPRESARIAL POR VOLUME DE NEGÓCIOS ANUAL

Explorando o setor do turismo quanto ao volume de negócios por este gerado, verificamos que a sua grande parte se concentra nos subsegmentos dos Transportes e logística e do Alojamento e restauração que representaram, respetivamente, em média, cerca de 42,6% e 41,5% do total do volume de negócios do setor para o período 2011-2015. Ou seja, estes dois subsegmentos concentraram cerca de 84,1% do total deste setor, os restantes 15,9% dizem respeito, em média, ao subsegmento das Atividades Recreativas e Culturais (ver quadro 8).

Quadro 8 - Volume de negócios do setor do turismo por subsegmento (2011-2015)

Subsegmento de atividade económica	2011	2012	2013	2014	2015
Transportes e logística	41,00%	44,50%	44,00%	42,60%	41,10%
Alojamento e Restauração	42,90%	39,80%	40,00%	41,50%	43,20%
Atividades Recreativas e Culturais	16,10%	15,70%	16,00%	15,90%	15,70%

Fonte: BP (2016)

Examinando a distribuição do volume de negócios do turismo por dimensão das empresas, verificamos que a maior concentração do volume de negócios se encontra, para o período estudado, nas empresas classificadas como pequenas e médias empresas e nas grandes empresas, concentrando, respetivamente, em média, 39,6% e 39,2% do total de volume de negócios, o que equivale a cerca de 78,8% do total gerado pelo setor, pertencendo, em média, os restantes 21,2% do volume de negócios às microempresas (ver quadro 9).

Quadro 9 - Volume de negócios das empresas turísticas por classe de dimensão (2011-2015)

Dimensão das empresas	2011	2012	2013	2014	2015
Microempresas	22,10%	20,80%	20,60%	21,00%	21,20%
Pequenas e médias empresas	40,50%	39,20%	39,10%	39,00%	40,10%
Grandes empresas	37,40%	40,00%	40,30%	39,90%	38,60%

Fonte: BP (2016)

Nota: microempresas - < 10 funcionários e volume anual de negócios [VAN] < 2 M€; pequenas e médias empresas - > 10 funcionários e < 250 funcionários e VAN > a 2 M€ e inferior a 50 M€; grandes empresas - > 250 funcionários e VAN > 50 M€.

No período 2011-2015, verifica-se uma maior concentração e um crescimento médio positivo do volume de negócios anual gerado pelo setor nos subsegmentos dos Transportes e logística e do Alojamento e restauração e, apesar da concentração do volume de negócios anual gerado se verificar nas pequenas e médias empresas e nas grandes empresas, apenas estas últimas verificaram um crescimento médio positivo, indicações de um crescimento desigual tanto por subsegmento como por dimensão das empresas (BP, 2016).

Realizaremos, em seguida, a evolução do setor quanto ao número de trabalhadores do serviço das empresas turísticas e verificaremos as diferenças quanto ao CAE e à sua dimensão.

1.3.4 ESTRUTURA EMPRESARIAL POR EMPREGABILIDADE

Estudando a empregabilidade do setor, para o período 2011-2015, verifica-se que a maior concentração de pessoal empregado é no subsegmento do Alojamento e restauração, empregando, em média, cerca de três quartos do total dos trabalhadores turísticos, seguido pelo subsegmento dos Transportes e logística, que representou, em média, cerca de 16,6% da população empregada e, por último, o subsegmento das Atividades Recreativas e Culturais que é aquele que menos emprega, com cerca de 8,3% do total da população empregada no setor (ver quadro 10).

Quadro 10 - Pessoal ao serviço das empresas turísticas por subsegmento (2011-2015)

Subsegmento de atividade económica	2011	2012	2013	2014	2015
Transportes e logística	16,00%	16,90%	17,00%	17,00%	16,10%
Alojamento e Restauração	75,90%	74,80%	74,70%	74,80%	75,40%
Atividades Recreativas e Culturais	8,20%	8,30%	8,30%	8,20%	8,60%

Fonte: BP (2016)

Descrevendo a empregabilidade do setor por dimensão das empresas turísticas, verificamos que cerca de 8 em cada 10 pessoas empregadas no setor do turismo (83,9% do total de pessoas empregadas), no período 2011-2015, pertenciam aos quadros de micro e pequenas e médias empresas. Em média, cerca de 43,6% do pessoal empregado tinha um vínculo contratual com pequenas e médias empresas, 40,3% com microempresas e cerca de 16,2% com grandes empresas (ver Quadro 11).

Quadro 11 - Pessoal ao serviço das empresas turísticas por classe de dimensão (2011-2015)

Dimensão das empresas	2011	2012	2013	2014	2015
Microempresas	40,30%	41,20%	40,70%	40,20%	39,00%
Pequenas e médias empresas	43,90%	43,10%	43,10%	43,40%	44,80%
Grandes empresas	15,80%	15,70%	16,30%	16,40%	16,30%

Fonte: BP (2016)

Nota: microempresas - < 10 funcionários e volume anual de negócios [VAN] < 2 M€; pequenas e médias empresas - > 10 funcionários e < 250 funcionários e VAN > a 2 M€ e inferior a 50 M€; grandes empresas - > 250 funcionários e VAN > 50 M€.

Por último, a empregabilidade do setor, no período estudado, registou um crescimento médio positivo nos subsegmentos dos Transportes e logística e Atividades Recreativas e Culturais e baseado, sobretudo, nas pequenas e médias empresas e nas grandes empresas.

Em seguida, descreveremos as principais conclusões relativamente aos dados apresentados neste capítulo.

1.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De ano para ano, temos assistido ao aumento do número de viagens turísticas realizadas (OMT, 2019), devido a fatores como a melhoria das condições de vida, maior predisposição e tempo para viajar, maior facilidade de acesso à compra de viagens, diminuição do preço das viagens e aumento das rotas aéreas, entre outros (FEM, 2018a; WTTC, 2015).

A expectativa das organizações internacionais turísticas, como pudemos verificar anteriormente, é a de que o número de viajantes aumente no curto, médio e longo prazo (OMT, 2019), dado que existe uma melhoria geral das condições de vida que permitem que se possa viajar cada vez mais vezes (FEM, 2017).

Do mesmo modo, as receitas turísticas obtidas com o aumento das viagens têm, também, evoluído positivamente no mesmo sentido, o que se reflete na criação e manutenção de postos de trabalho, de forma direta ou indireta, colocando o setor do turismo como um dos principais setores exportadores e empregadores mundiais (WTTC, 2018a;2019)

Assim, o setor do turismo tem um peso fundamental para o desenvolvimento mundial, dado o peso socioeconómico que representa, por exemplo no PIB mundial, devendo ser planeado de forma sustentável e responsável, contribuindo para a preservação do património material, imaterial e ambiental das sociedades e, ainda, para a diminuição das desigualdades sociais e económicas atualmente existentes (WTTC, 2017).

Em Portugal, a evolução do setor do turismo tem-se alicerçado em políticas de promoção e divulgação do destino e no aumento das ligações aéreas (MEP, 2017), apresentando números contínuos de crescimento de chegadas internacionais de turistas e dormidas em território nacional (OMT, 2018; MEP, 2019), assim como na melhoria das infraestruturas e na qualificação da oferta, o que tem permitido crescer também em valor, dado que as receitas turísticas têm acompanhado favoravelmente o crescimento dos indicadores anteriormente mencionados (OCDE, 2018a).

O setor assume-se, cada vez mais, de maior importância para o PIB e para a empregabilidade nacional, representando 1/5 da população total empregada (WTTC, 2019b) e uma grande parte dos empregos novos criados no país (WTTC, 2019a) e, dada a maior tendência de hóspedes estrangeiros nos estabelecimentos

hoteleiros nacionais, com especial evidência para os que são provenientes do Reino Unido (MEP, 2019), espera-se que o processo do *Brexit*, principal desafio a (muito) curto prazo para o destino Portugal, possa ser minimizado por acordos bilaterais e pela entrada de novos mercados (CIP, 2018a).

O turismo em Portugal continua a demonstrar elevado valor socioeconómico, tanto pelo valor que acrescenta à economia como pela contribuição para a valorização da cultura e do património nacional, mas acima de tudo pelo seu contributo para a coesão social do país, dada a capacidade de gerar receitas e criar novos empregos (TP, 2017)

O tecido empresarial turístico nacional tem apresentado um crescimento constante, em todos os indicadores, desde o ano 2003 e, em 2015, apresentou maior vitalidade do que o total das empresas não financeiras nacionais, tendo totalizado um crescimento superior ao do total nacional nos principais indicadores apresentados (BP, 2014;2016).

O subsegmento do Alojamento e Restauração tem tido um contributo maior para a atividade económica e para o emprego no setor desde o ano de 2013 (BP, 2018), sendo aquele que tem maior representatividade no que diz respeito ao número de empresas ativas e trabalhadores ao serviço (BP, 2014;2016).

Relativamente ao volume de negócios anual gerado pelo turismo, este distribui-se pelos subsegmentos dos Transportes e logística e do Alojamento e restauração. O subsegmento das Atividades Recreativas e Culturais é o menos representativo em todas as variáveis estudadas (BP 2014;2016).

No que diz respeito à distribuição do volume de negócios anual total gerado pelo setor, cerca de 78% está concentrado nas pequenas ou médias empresas e nas grandes empresas, apesar de 8 em cada 10 pessoas empregadas no setor pertencerem aos quadros de micro, pequenas e médias empresas (BP, 2014;2016).

Em suma, o setor tem crescido quanto ao número de empresas ativas, existindo, contudo, uma desigual distribuição do valor acrescentado do setor, dado que, apesar de serem sobretudo as micro empresas ligadas ao setor do Alojamento e Restauração a empregarem mais trabalhadores, o volume de negócios anual gerado distribui-se por este subsegmento e pelo dos Transportes e logística concentrando nas pequenas ou médias empresas e grandes empresas (BP 2014;2016). Segundo projeções do BP (2018), o tecido empresarial turístico continuará a apresentar, nos próximos anos, um dinamismo superior ao do contexto nacional.

Finalizado o Capítulo I, cuja análise abordou os principais indicadores turísticos mundiais e nacionais e a caracterização do tecido empresarial turístico nacional, abordaremos, no capítulo a seguir apresentado, as principais tendências de mudança, nomeadamente os desafios macroeconómicos globais que se colocam às economias e os específicos que se colocam ao setor e às empresas do turismo.

2. CAPÍTULO II – TENDÊNCIAS DE MUDANÇA

“O estado atual da economia global assemelha-se ao de um marinheiro, cujo navio encalhou num banco de areia, mas que acaba por ser libertado com a chegada da maré alta. O marinheiro fica naturalmente aliviado por poder zarpar. Esse alívio deve ser moderado pela necessidade de navegar para águas mais profundas antes que a maré baixa encalhe novamente o navio” (Banco Mundial [BM], 2018, pp. XIII).

No ano de 2017, assistiu-se, segundo o FMI (2018), a uma expansão da economia mundial, perspetivando-se, de uma forma geral, confiança no crescimento do emprego e da melhoria das condições de vida, contudo importa compreender e analisar as mudanças e os desafios futuros bem como os impactos da recente crise financeira mundial vivida que possam prejudicar a confiança nas instituições, fator fundamental a qualquer economia.

No curto prazo, a previsão é de crescimento económico na maior parte dos países, contudo, no médio e longo prazo, as perspetivas, baseadas em fatores macroeconómicos, traduzem um abrandamento no crescimento económico mundial, indiciando a necessidade de uma maior capacidade competitiva e inovadora que permita uma melhor adaptação à mudança e aos avanços tecnológicos (FMI, 2018b; OCDE, 2018b).

Para a OCDE (2018), a compreensão destes fatores contribui para uma melhor adequação das decisões governamentais necessárias para garantir a segurança económica e a coesão social dos seus cidadãos bem como a sustentabilidade ambiental global, permitindo, proactivamente, enfrentar os futuros desafios e oportunidades que resultem da perseguição da prosperidade socioeconómica de cada nação.

Deste modo, no ponto seguinte, abordaremos as principais tendências de mudança e desafios que se colocam à escala global, começando por analisar a evolução do crescimento económico e do emprego mundial, explorando, de seguida, as principais tendências futuras que poderão influenciar a evolução das economias mundiais.

2.1 DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS GLOBAIS

Analisando o desempenho da economia mundial, o PIB mundial apresentou uma taxa média anual de crescimento, no período 2013-2017, de cerca de 3,5% (ver quadro 12).

O bom desempenho global mencionado no ponto anterior confirma-se, dado que, no ano de 2017, o PIB apresenta uma taxa de crescimento superior à média anual, subindo 0,4 p.p. face ao registado no ano anterior, crescimento esse que tem maior notoriedade nas economias em vias de desenvolvimento quando comparado com as economias desenvolvidas (ver quadro 12).

De uma forma global, as previsões futuras estimam um abrandamento no crescimento anual do PIB mundial, mantendo-se uma estimativa de crescimento de 3,7% do PIB mundial até ao ano 2020, diminuindo, posteriormente, cerca de 0,1 p.p. em 2021, valor que se manterá até 2023. Esta previsão da diminuição do PIB será mais acentuada nas economias desenvolvidas quando comparado com as economias em vias de desenvolvimento (ver quadro 12).

Quadro 12 - Evolução da taxa de crescimento anual do PIB global (em %)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 ⁵	2019 ⁶	2020 ⁶	2021 ⁶	2022 ⁶	2023 ⁶
Economias desenvolvidas	1,4	2,1	2,3	1,7	2,3	2,4	2,1	1,7	1,7	1,5	1,5
Economias em vias de desenvolvimento	5,1	4,7	4,3	4,4	4,7	4,7	4,7	4,9	4,9	4,8	4,8
Mundo	3,5	3,6	3,5	3,3	3,7	3,7	3,7	3,7	3,6	3,6	3,6

Fonte: elaboração própria a partir de FMI (2018)

Segundo projeções da OCDE (2018), as economias asiáticas, nomeadamente China e Índia, desafiarão a hegemonia das economias desenvolvidas, dado prever-se que, em 2030 contribuirão para dois terços do crescimento global e para cerca de metade do total da produção mundial.

A globalização da economia mundial integra e conecta as diversas economias e mercados de trabalho e, segundo *European Strategy and Policy Analysis System* [ESPAS] (2015), estima-se que, nos próximos anos, passará a existir uma diminuição do fosso entre as economias industrializadas e as economias emergentes, o que permitirá uma maior distribuição das indústrias produtoras de produtos e serviços de elevado valor financeiro, criando, desta forma, um desafio às economias mais consolidadas no sentido de manterem a sua competitividade económica, dados os novos “*players*” de mercado, nomeadamente no que diz respeito às condições e custos laborais dos seus trabalhadores.

O número de pessoas empregadas, no período 2013-2019, não acompanha a evolução do PIB uma vez que se tem verificado e se estima um contínuo crescimento de pessoas empregadas em todo o mundo. Em 2017, encontravam-se empregadas 3.274,8 milhões de pessoas, esperando-se que esse número cresça anualmente cerca de 1% até 2019, ano em que se prevê a empregabilidade de mais 67,6 milhões de pessoas face ao registado em 2017. Até 2019 prevê-se que economias em vias de desenvolvimento possam continuar a contribuir com a criação de mais emprego quando comparadas com as economias desenvolvidas (ver quadro 13).

No período estudado, ambos os tipos de economias contribuíram para o crescimento do emprego, tendo-se denotado uma maior solidez na criação de emprego nas economias em vias de desenvolvimento do que nas economias mais desenvolvidas. Em 2018, em ambas, prevê-se que o crescimento do emprego se possa manter aos níveis verificados em 2017 e, em 2019, prevê-se um pequeno abrandamento do crescimento neste indicador, face ao verificado nos dois anos anteriores (ver quadro 13).

Quadro 13 - Evolução do emprego mundial no período 2013-2019 (em milhões)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 ⁷	2019 ⁸
Economias desenvolvidas	1.796,9	1.809,5	1.822,2	1.830,7	1.837,3	1.844,9	1.848,6
Economias em vias de desenvolvimento	1.329,2	1.357	1.381	1.409,9	1.437,5	1.465,6	1.493,8
Mundo	3.126,1	3.166,5	3.203,2	3.240,6	3.274,8	3.310,5	3.342,4

Fonte: elaboração própria a partir de *International Labour Office* [ILO] (2018)

⁵ Dados previstos para 2018

⁶ Estimativas entre o ano 2019 e 2023

⁷ Dados provisórios relativamente a 2018

⁸ Estimativas para o ano de 2019

Explorando a evolução da taxa de desemprego global, no ano de 2017, registavam-se cerca de 190 milhões de pessoas desempregadas. Após 3 anos de crescimento no número de pessoas desempregadas, prevê-se uma pequena diminuição de cerca de 0,1 p.p. no ano de 2018, seguido de um novo crescimento no ano de 2019, ano em que a previsão global estima menos 800 mil pessoas desempregadas do que aquelas verificadas no ano de 2017. Em sentido inverso ao crescimento mundial do emprego, relativamente ao número de desempregados, parece existir uma dualidade de velocidade, dado que o desemprego tem diminuído nas economias desenvolvidas desde 2016 e tem crescido ininterruptamente, no período 2013-2019, nas economias em vias de desenvolvimento (ver quadro 14).

Quadro 14 - Evolução do desemprego mundial no período 2013-2019 (em milhões)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 ⁹	2019 ¹⁰
Economias desenvolvidas	120,4	117,3	116,6	119,3	118,1	114,7	114,2
Economias em vias de desenvolvimento	64,1	64,7	67,8	70,4	71,9	73,5	75
Mundo	184,5	182	184,4	189,7	190	188,2	189,2

Fonte: elaboração própria a partir de ILO (2018)

Nos dias de hoje, segundo as Organização das Nações Unidas [ONU] (2018), mais de metade da população mundial vive e trabalha em cidades (em 2050 será 70%), pelo que a urbanização das nossas sociedades aumenta as desigualdades de desenvolvimento económico e social daqueles lugares que se encontram mais remotos dos grandes mercados e com menor oportunidades e ofertas de empregos.

Para a *KPMG internacional* (2013), um dos desafios que se colocará ao emprego mundial será o das alterações demográficas sentidas na população mundial, nomeadamente o envelhecimento populacional que terá um impacto significativo no fornecimento de mão-de-obra nas diferentes indústrias, dado que, segundo as ONU (2017), espera-se que a população com mais de 60 anos duplique nos próximos 35 anos e que, no ano de 2050, represente aproximadamente 25% da população mundial.

Aliado ao envelhecimento da população mundial, aparece o rápido surgimento de uma nova classe média, que se espera vir a ser a classe maioritária da população mundial dentro de poucos anos, originária nas economias em vias de desenvolvimento, indicando que a população mundial viverá mais tempo e terá maior poder de compra e padrões elevados de consumo, diferentes dos atuais, nos próximos anos (*Brookings Institution*, 2017; ESPAS, 2015; FEM, 2018a).

Segundo o ILO (2018), a baixa natalidade associada à melhoria das condições de vida e conseqüente aumento do nível médio de esperança de vida e ao envelhecimento da população terão impactos significativos, a curto e médio prazo, no fornecimento de mão-de-obra das diferentes indústrias, colocando novos desafios às indústrias e seus trabalhadores, tornando urgente a aposta na formação e (re) qualificação dos trabalhadores,

⁹ Dados provisórios relativamente a 2018

¹⁰ Estimativas para o ano de 2019

incentivando a aprendizagem ao longo da vida, garantindo a competitividade e adaptabilidade aos desafios futuros que derivam sobretudo dos avanços tecnológicos (Banco Europeu de Investimento, 2018; BM, 2018a).

Como tal, os avanços e as mudanças tecnológicas aparecem como um outro importante desafio a todos os setores de atividade (FEM, 2017). Vivemos num mundo cada vez mais *online* e onde as melhorias no poder de computação e a inteligência artificial estão a permitir a redução de custos associados à produção, onde a evolução e incorporação tecnológica criam novas questões às economias, nomeadamente as relacionadas com a ética e a segurança para os consumidores, mas também as do combate ao crime e ao terrorismo cibernético, principalmente com a instabilidade da segurança mundial criada no pós 11 de setembro (Bakhshi, Downing, Osborne & Schneider, 2017; Instituto Europeu de Administração de Empresas [IEAE], 2016; *ManpowerGroup*, 2017).

O panorama geopolítico atual caracteriza-se por um clima de incerteza política, existindo uma maior distribuição do poder, o que desafia a capacidade de resposta a problemas locais, regionais e globais, tais como a disseminação de armas nucleares, autoritarismo, terrorismo, nacionalismos, migrações ilegais, aquecimento global, entre outros, criando falta de confiança nos investidores, para além de que as recentes guerras comerciais entre os Estados Unidos da América e a China acrescentam impactos negativos às atividades económicas mundiais (BM, 2017; ESPAS, 2017; Organização Mundial do Comércio [OMC], 2018).

Apesar de todos os fatores atrás enumerados, a sustentabilidade ambiental do planeta é, sem dúvida, o maior desafio que enfrentamos enquanto Humanidade e tem que ser encarado como um compromisso civilizacional de salvaguarda do futuro e das novas gerações, dada a urgência que se impõe na mudança do paradigma e na alteração de comportamentos que traduzam uma maior e melhor consciência ambiental, uma vez que o desenvolvimento e crescimento global em que vivemos será a principal causa apontada para o aquecimento global, devido às emissões de CO² de cada país (ONU, 2018a)

As mudanças climáticas têm consequências para as indústrias e para as diversas sociedades dado que potenciam a pobreza e a insegurança mundial pela falta e/ou preços elevados dos alimentos e água potável, fatores que poderão contribuir para o aparecimento de conflitos futuros entre as várias nações (Agência Portuguesa do Ambiente, 2017; Bakhshi *et al.*, 2017; FEM, 2017; Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas [PIMC], 2018)

Terminada a análise de literatura acerca dos desafios e constrangimentos globais, analisaremos, no ponto que se segue, os principais desafios e oportunidades que se colocam ao setor do turismo, a nível mundial e nacional, derivados da análise das principais tendências encontradas na revisão de literatura efetuada.

2.2 DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS ESPECÍFICOS DO SETOR

2.2.1 DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS DO SETOR DO TURISMO A NÍVEL MUNDIAL

Segundo a OMT (2018), o ano de 2017 foi o ano que registou o maior crescimento nas chegadas internacionais turísticas desde a mais recente crise mundial financeira, continuando o setor a demonstrar uma consistente importância nas economias mundiais, dado que se apresenta como o terceiro maior setor de

atividade económica exportador do mundo. O número de chegadas internacionais turísticas, nesse ano, foi de 1 326 milhões de passageiros, um crescimento de 7% face ao ano de 2016, com uma taxa média de crescimento anual, no período 2005-2017, de 4,2% (ver quadro 15).

Este crescimento tem tido uma maior preponderância nas economias emergentes, destinos que se encontram em expansão e recuperação económica, face às economias mais desenvolvidas, permitindo não só uma maior disponibilidade dos seus cidadãos para viajar mas também uma melhor preparação competitiva na oferta de melhores condições na atração e acolhimento de turistas nos próximos tempos (ver quadro 15).

Quadro 15 - Chegadas internacionais turísticas no período 2015-2017 (em milhões)

	2015	2016	2017 ¹¹	Crescimento anual (2017-2016)	Crescimento anual médio (2005-2017)
Economias desenvolvidas	655	686	730	6,30%	3,70%
Economias em vias de desenvolvimento	540	554	597	7,80%	4,80%
Mundo	1.195	1.240	1.326	7%	4,20%

Fonte: elaboração própria a partir de OMT (2018)

O crescimento nas chegadas internacionais turísticas trouxe, também, crescimento do valor obtido nas receitas turísticas. No ano de 2017, o setor atingiu globalmente um total de 1.186 mil milhões de receitas turísticas (ver quadro 16). Apesar do valor gerado ser inferior nas economias em vias de desenvolvimento, destaca-se o seu desempenho no crescimento deste indicador dado que, em média, cresceu 2% por ano acima do crescimento das economias desenvolvidas, no período 2015-2017 (ver quadro 16).

Quadro 16 - Evolução das receitas turísticas no período 2015-2017 (em mil M€)

	2015	2016	2017 ¹¹	Crescimento anual	
				2016-2015	2017-2016
Economias desenvolvidas	720€	735€	770€	1,90%	4,20%
Economias em vias de desenvolvimento	381€	389€	416€	3,90%	6,20%
Mundo	1.101€	1.124€	1.186€	2,60%	4,90%

Fonte: elaboração própria a partir de OMT (2018)

Apesar da recuperação dos destinos menos consolidados, segundo o FEM (2017), a Europa continuará a ser a região mais visitada do mundo e continuará a liderar o crescimento turístico em termos absolutos, esperando-se que, em 2030, continue a deter a quota mais representativa no mercado, seguida pela região Ásia-Pacífico, a segunda região que terá maior representatividade (TP, 2015).

O crescimento do turismo em economias emergentes, com especial destaque para a região Ásia-Pacífico (*Messe Berlin*, 2018), adiciona pressão, no longo prazo, na manutenção da competitividade dos destinos

¹¹ Dados provisórios relativamente a 2017

consolidados, dado que as previsões apontam para que esta região seja, no futuro próximo, uma das mais visitadas por motivos de lazer (OCDE, 2016; OMT, 2018b).

Estas mudanças económicas, sociais e culturais lançam desafios aos governos que, confrontados com as mudanças rápidas que vivemos, devem promover sociedades baseadas na inovação dado que tal será fundamental para antecipar e melhor preparar as tomadas de decisões bem como manter a competitividade dos destinos e respetivas economias (OCDE, 2018).

Nesse sentido, a capacidade competitiva das sociedades passa, em grande parte, pela sua capacidade de desenvolver competências adequadas ao mercado e melhorar as qualificações dos cidadãos, dado que cidadãos melhor qualificados e preparados trazem uma maior capacidade de agregar valor às empresas, permitindo manter o emprego, contribuindo, dessa forma, para uma maior captação de investimentos e criação de novos empregos qualificados (CE, 2016b; 2017).

A competitividade das empresas turísticas passa pela capacidade de, em parceria com as instituições de ensino e formação profissional, criarem ferramentas que permitam a partilha das reais necessidades de competências e das alterações dos padrões de consumo e expectativas dos viajantes (BM, 2010; OCDE, 2015) por forma a que os recursos humanos possam ser qualificados para dar efetiva resposta ao mercado e, assim, amenizar as dificuldades de recrutamento e seleção de pessoal mais qualificado que se fazem sentir no setor (CE, 2017; FEM, 2017).

Ao mesmo tempo, permite reduzir as perceções negativas dos trabalhadores as quais passam pelas condições precárias do trabalho, o baixo nível salarial oferecido e, ainda, a fraca possibilidade de oportunidades do desenvolvimento de carreira profissional no setor (CE, 2016a; WTTC, 2015).

Do mesmo modo, o emprego no setor também tem sido influenciado pelos desenvolvimentos tecnológicos, onde a proliferação digital e a rápida evolução tecnológica exigem novas competências e conhecimentos a um ritmo bastante acelerado, quer nos colaboradores como nos gestores turísticos, dado que a tecnologia está a criar a disrupção dos empregos tradicionais e dos modelos empresariais bem como a criar novas oportunidades de negócio (CE, 2017; FEM, 2018a;).

A revolução tecnológica influenciou também o perfil do consumidor, cada vez mais conectado pelos *smartphones* e pelas *apps*, permitindo, em tempo real, o acesso à informação pretendida, através das redes sociais, e, também, com maior liberdade de escolha e possibilidade de compra, através das plataformas de distribuição on-line, gerando informações que contribuem para a partilha, cocriação, personalização e compra de experiências de maior valor para os consumidores (FEM, 2017; OCDE, 2016; TP, 2015; WTTC, 2015)

Adicionalmente, nos próximos anos, os principais consumidores de viagens e turismo serão as primeiras gerações completamente digitais, denominadas de geração Y (“*Millennials*”) e a geração Z, que, enquanto consumidores turistas e ao contrário das gerações anteriores, optam pela aquisição de viagens *online*, diversificadas ao longo do ano e de estadias mais curtas, procurando, sobretudo, experiências exclusivas e personalizadas com maior valor acrescentado em destinos não massificados, modificando, assim, os padrões de consumo do perfil do turista atual (OCDE, 2018a).

Em simultâneo, as alterações demográficas da população mundial estimam um envelhecimento generalizado da população mundial, o que trará grandes oportunidades ao setor do turismo, uma vez que o aumento da esperança média de vida e o surgimento da classe média, especialmente asiática, permitirá aos visitantes ter maior tempo para viajar, maior rendimento disponível para gastar nos destinos o que, associando-se à expansão e proliferação de novas rotas aéreas, especialmente rotas *low cost*, garantem uma maior conexão e mobilidade aos turistas (FEM, 2017; OCDE, 2015; 2016a; *People 1st*, 2013; WTTC, 2015).

A instabilidade geopolítica vivida atualmente, marcada pelo protecionismo de fronteiras como forma de combate à migração ilegal, as guerras comerciais entre as principais economias e a ameaça constante do terrorismo acabam por criar barreiras à conexão e mobilidade de pessoas e capitais (FEM, 2018b), o que cria instabilidade, insegurança e barreiras burocráticas à mobilidade dos turistas, fatores que são determinantes e desencorajadores para o planeamento e aquisição de viagens, devendo-se inverter esta situação para melhorar a experiência global dos visitantes face ao esperado crescente número de turistas (FEM, 2017; OCDE, 2016).

Apesar destes fatores desestabilizadores temos assistido a uma tendência geral de menor restrição quanto às políticas de vistos uma vez que, segundo a OMT (2016), em 2015, cerca de 18% da população mundial não necessitava de visto para viajar, cobrindo, em 2018, cerca de 21% da população o que demonstra que a indústria do turismo contribui para a pacificação e unificação mundial (OMT, 2018a).

As alterações climáticas assumem-se também como um desafio estruturante para o setor dado que as escolhas feitas no presente determinarão a sua futura sustentabilidade e contribuirão para mitigar os impactos ambientais por si gerados (FEM, 2017; OCDE, 2016). A maior parte da energia consumida pelas atividades do setor deriva quase exclusivamente de combustíveis fósseis, o que, em 2005, se traduzia em cerca de 5% das emissões globais de CO², com especial destaque para o subsector da aviação, responsável por cerca de 2% do total do setor (ETC, 2018).

O subsector da aviação tem falhado na substituição dos combustíveis fósseis por alternativas mais limpas e o avião continua a ser o meio de transporte preferencial da globalidade dos turistas (ETC, 2018). Assim, dado que as estimativas da *Air Transport Action Group* (2018) apontam para um aumento no número global de passageiros aéreos— em 2036 deverão ser 7,7 mil milhões de passageiros, o dobro do registado em 2017 - prevê-se um contínuo aumento da pegada de carbono associada ao turismo, apesar do compromisso público do setor da aviação em diminuir, até ao ano 2050, 50% das emissões de CO² com base nos níveis de emissões do ano de 2005 (*International Air Transport Association*, 2018).

A inação de decisões globais que contribuam para a diminuição desta pegada contribuirá ainda mais para o aumento da temperatura global, para a degradação dos ecossistemas, da biodiversidade e das paisagens dos diferentes destinos, causas principais dos episódios climáticos extremos que já vamos assistindo pontualmente em todo o mundo, colocando em causa a sustentabilidade dos diversos destinos turísticos e todo o crescimento bem como o desenvolvimento económico, financeiro e social mundial conseguido nas últimas décadas (ETC, 2018).

Desta forma, as alterações climáticas devem ser encaradas como uma oportunidade para uma transformação ao nível dos processos e modelos de negócio atuais, fazendo algo de disruptivo no presente para

termos um mundo melhor no futuro, tornando-se urgente a descarbonização da indústria turística através de melhores comportamentos de todos - empresas, turistas, governos - na gestão e construção de soluções sustentáveis que permitam reduzir toda a poluição setorial produzida e garantir a sustentabilidade dos destinos e a prosperidade e o bem-estar da população mundial (*New Climate Economy*, 2018; WTTC, 2017).

Analisados os principais desafios mundiais do setor do turismo, passaremos, de seguida, a analisar os principais desafios e oportunidades que se colocam ao setor do turismo em Portugal.

2.2.2 DESAFIOS E CONSTRANGIMENTOS DO SETOR A NÍVEL NACIONAL

A economia nacional deverá, segundo a CE (2018a), continuar a consolidar o crescimento económico, de forma moderada, prevendo que em 2019 o PIB nacional cresça cerca de 1,9%, previsão também partilhada pelo FMI (2018a) que acrescenta que o crescimento sólido do país pós procedimento por défice excessivo foi impulsionado, em grande parte, pelo peso do setor do turismo nas exportações do país, projetando para 2023 um crescimento de cerca de 57,8% na balança de bens e serviços (cerca de 6,3 mil milhões de €) quando comparado com o valor registado em 2017.

O desempenho cada vez mais crucial para a economia nacional do turismo provém, na última década, das práticas aplicadas pelos agentes públicos e pelos privados que nele operam e cuja orientação conjunta tem permitido a qualificação da oferta de acordo com as tendências da procura internacional bem como a valorização do património cultural e natural único com vista à sustentabilidade e elevação da qualidade do destino Portugal e suas regiões (Ministério da Economia e Ministério da Educação e Ciência, 2014).

As estratégias nacionais turísticas pretendem, sobretudo, aumentar o reconhecimento da marca Portugal, fomentando o empreendedorismo e a inovação, através da facilitação do acesso ao financiamento como forma de potenciar o investimento, ou seja, as políticas públicas do setor procuram a competitividade da indústria do turismo e a promoção de um crescimento sustentável e inclusivo, com base nos atributos distintivos do país e no suporte à qualidade de vida local (OCDE, 2016).

Para a Confederação Empresarial de Portugal [CIP] (2018), o contexto presente de concorrência global vivido, com constantes e profundas alterações nos modelos de negócio, apresenta-se como uma oportunidade para que as empresas Portuguesas possam gerar maior valor acrescentado com a atração de investimento tecnológico, uma vez que a recente crise vivida no país criou dificuldades financeiras nas empresas, que assim se viram descapitalizadas e vulneráveis a conjunturas económicas menos favoráveis, criando dificuldades de investimento em tecnologias que lhes permitam, por exemplo, ter uma maior presença digital e, desse modo, impulsionar um ambiente de negócios que permita melhorar a produtividade assente na inovação e competitividade.

Para o TP (2017), a aposta em investimento internacional ou em novas formas de financiamento surgem como oportunidades para debelar o fraco investimento e presença digital das empresas, contudo é necessária uma melhor articulação entre as entidades que operam no turismo e uma melhor informação sobre a atividade turística para que se possa melhor segmentar e promover a oferta aos mercados e segmentos de mercado

emergentes, abrindo novas ligações aéreas diretas a mercados como a China, permitindo, desta forma, a consolidação e notoriedade do destino face à emergência de novos destinos concorrentes.

Para fazer face ao desafio do referido crescimento do turismo mundial, a mesma fonte destaca as condições naturais do país, o diversificado património histórico-cultural, a inovação e a melhoria da qualidade, a diversificação da oferta de alojamento, a gastronomia e os vinhos, a hospitalidade, a relação qualidade-preço e a proximidade entre os diversos sub-destinos como as principais valias do destino para mitigar a sazonalidade e as assimetrias regionais, podendo responder, desta forma, ao progressivo crescimento da procura bem como às alterações dos padrões de consumo dos turistas através de experiências únicas e autênticas.

A curto prazo, um dos principais desafios e oportunidades que se colocará à economia nacional e, especificamente ao turismo nacional, será o *Brexit*. Até ao momento da redação deste estudo, mantêm-se em processo de negociação e discussão as condições da saída do Reino Unido da União Europeia e, independentemente do seu desfecho, será sempre um cenário com consequências negativas para o mercado nacional, dado que o mercado britânico é o 4º maior investidor estrangeiro em Portugal, contudo, abrem-se, também, perspetivas de que Portugal possa aumentar o nível de exportações nacionais para o Reino Unido através de parcerias e/ou acordos bilaterais (CIP, 2018a).

Em 2017, o mercado britânico representou o 1º lugar na procura externa Portuguesa em todos os indicadores, representando uma quota de cerca de 22,3% no total das dormidas, cerca de 15,3% no número total de hóspedes e cerca de 17,1% no total das receitas turísticas obtidas, além disso, para o ano de 2018, prevê-se que o destino Portugal seja o 6º destino internacional mais procurado pelos britânicos e o 4º lugar ao nível do volume de gastos do total dos turistas britânicos (TP, 2018).

Considerando a representatividade do mercado britânico para o turismo nacional, especificamente nas regiões mais procuradas por este mercado - Algarve e Madeira - o "*Brexit*" terá impactos negativos ao nível das dormidas, dado que implicará menor capacidade de livre circulação de pessoas e maiores entraves burocráticos à sua entrada em Portugal, impactos ao nível das receitas turísticas e investimento em empreendimentos turísticos, uma vez que, em consequência deste processo, o poder de compra britânico tem vindo a diminuir pela desvalorização da libra esterlina face ao euro e, por último, impactos ao nível do emprego, principalmente no subsetor da hotelaria, dado tratar-se da principal escolha deste mercado para alojamento em Portugal, tornando-se, deste modo, necessária a procura de novos mercados que possam mitigar os impactos negativos que possam advir deste processo (Direção Geral das Atividades Económicas [DGAE], 2017).

As alterações climáticas são, também, um dos desafios que o TP (2017) coloca ao destino nacional dado que muito caminho há ainda a percorrer para a sua sustentabilidade ambiental. A mesma entidade indica que, em 2015, o turismo nacional viu as suas emissões de gases com efeito estufa aumentar cerca de 10% face ao ano anterior, concentrando-se o peso do consumo energético nos subsectores do Alojamento e da Restauração e similares, responsáveis, respetivamente por cerca de 53% e 45% do total de emissões de CO².

No ano de 2016, analisando, em específico, o subsetor do alojamento, verifica-se que na sua maioria os hotéis utilizam boas práticas de utilização eficiente da água, da energia e dos resíduos produzidos, contudo, no

que toca a boas práticas ambientais, são reduzidos os hotéis que as utilizam, traduzindo-se em inexistente ou fraca certificação ambiental e /ou de construção saudável dos seus negócios (ver quadro 17).

Quadro 17 - Desempenho ambiental dos hotéis nacionais (2015)

Boas práticas utilizadas	Sim	Não
Utilização eficiente da água	55%	45%
Utilização eficiente de energia	58%	42%
Gestão eficiente de resíduos	66%	34%
Pelo menos um tipo qualquer de certificação	41%	59%
Certificação gestão ambiental	10%	90%
Construção saudável	1%	99%

Fonte: elaboração própria a partir de TP (2016)

Por último, segundo a CIP (2017), um dos principais desafios estruturais do país passa pela baixas qualificações dos trabalhadores, uma vez que a população Portuguesa empregada continua a registar das mais baixas qualificações a nível europeu e, associando-se a isso, uma fraca participação em ações de aprendizagem ao longo da vida, o que será um constrangimento futuro ao crescimento económico e social dado que impedirá o acompanhamento da evolução tecnológica que vivemos e a necessidade de pessoal qualificado exigida num mundo em constante transformação.

O nível de qualificação da mão de obra nacional é dos mais baixos da União Europeia, principalmente nas competências digitais (CE, 2017b; Conselho da União Europeia [CUE], 2017), onde, segundo a CE (2018c), cerca de 18% dos trabalhadores não tem quaisquer competências digitais, colocando em risco de exclusão digital os mais vulneráveis, pelo que Portugal enfrentará desafios ao nível do reforço das competências digitais dos seus cidadãos, por forma a obter os proveitos provenientes da digitalização.

As baixas qualificações verificam-se, também, no setor do turismo, dado que, segundo o TP (2017), a maior parte da população empregada neste setor detém qualificações ao nível do ensino básico, qualificações essas insuficientes para fazer face aos desafios que se lhe colocam (ver figura 11).

Assim, a forte aposta de estratégias públicas no turismo têm contribuído para a sua crescente importância económica (WTTC, 2019a). Para a continuidade do seu bom desempenho, o Governo definiu como metas, para os próximos dez anos, transformar Portugal num dos maiores destinos turísticos mundiais bem como por torná-lo num destino tecnológico, sustentável e inclusivo (MEP, 2019). Estas metas assentam na inovação e competitividade das suas empresas, na qualificação dos seus trabalhadores, no aumento das ligações aéreas e na diversificação da oferta turística, estruturada no vasto património natural, material e imaterial nacional, por forma a diminuir a sazonalidade e as assimetrias regionais (OCDE, 2018a).

Passaremos, de seguida, às considerações finais relativamente aos principais desafios e oportunidades que se colocam às economias globais, ao setor do turismo e, por último, ao setor do turismo em Portugal que foram analisados nos pontos anteriores.

2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os desafios globais, apesar da diminuição do PIB mundial (FMI, 2018), esperam-se momentos de alguma esperança, no curto prazo, dado o crescimento global do emprego e a diminuição do desemprego (ILO, 2018), contudo, tudo dependerá da resposta que a economia global der ao aparecimento de desafios provenientes do crescimento das economias emergentes asiáticas, nomeadamente Índia e China (OCDE, 2018) e que fará emergir uma nova classe média com novos padrões de consumo (FEM, 2018a)

O enriquecimento e envelhecimento da população mundial trarão novas oportunidades para a criação de produtos com elevado retorno financeiro para as diferentes indústrias (ESPAS, 2015; KPMG internacional, 2013) e, aliados ao avanço tecnológico, trarão também desafios acerca da capacidade, contínua qualificação e adaptabilidade da mão-de-obra à mudança (ILO, 2018; ONU, 2017).

Todavia, de nada valerão os esforços para encarar oportunidades e desafios futuros se não conseguirmos salvar, enquanto Humanidade, a sustentabilidade ambiental do nosso planeta, no (muito) curto prazo, reduzindo responsável e ativamente a nossa pegada ecológica, enquanto indivíduos, contribuindo, dessa forma, para garantir um futuro às gerações vindouras, mas também para reduzir instabilidades políticas e futuros conflitos que daí poderão advir (PIMC, 2018).

O turismo deverá caminhar para a contribuição de zero emissões de CO², diminuindo impactos ambientais através da implementação de boas práticas, baseadas nos avanços tecnológicos e mudanças de comportamentos de todos os “*stakeholders*”, principalmente na aviação (ETC, 2018), contribuindo, desta forma, para a sustentabilidade dos recursos naturais locais e globais, fator determinante para a futura segurança mundial, dado os efeitos negativos que poderão ter no acesso a bens essenciais, como, por exemplo, água potável ou alimentos (ONU, 2018a).

Verificamos ainda que, no setor, o crescimento verificado e previsto para os próximos anos (OMT, 2018b) terá grandes impactos que derivam da alteração demográfica da população mundial, dado que obrigará a um ajustamento da oferta, procurando satisfazer as expectativas de clientes cada vez mais envelhecidos, mais abastados (FEM, 2017; OCDE, 2015) e que procuram produtos que permitam experiências individualizadas com maior valor acrescentado, abrindo, assim, novas oportunidades de modelos de negócio (OCDE, 2018a).

Os avanços tecnológicos permitiram e continuarão a permitir a expansão global dos negócios e a fácil aquisição de viagens, aumentando a sua competitividade, contudo, para se ser diferenciador no mercado global será necessário apostar na constante qualificação dos trabalhadores para responder aos rápidos e exigentes desafios dos consumidores, principalmente em áreas tecnológicas que permitam, dessa forma, direcionar as empresas a cadeias de valor globais (OCDE, 2015; *People Ist*, 2013).

Os principais desafios que o destino Portugal apresenta para os próximos anos passam pelo aumento da competitividade das empresas turísticas, fomentando a sua capitalização através da diversificação do investimento, por forma a poderem responder aos desafios globais provenientes dos avanços tecnológicos (MEP, 2017) e também por uma melhor implementação de boas práticas ambientais para reduzir a pegada de carbono do setor (TP, 2017).

Além disso, é necessário uma melhor articulação e prestação de informações sobre a atividade turística, para que as empresas possam ter uma maior presença digital (CIP, 2018), diversificando e direcionando a oferta turística de acordo com as oportunidades advindas dos mercados emergentes, antecipando, também, os impactos ainda desconhecidos da saída britânica da União Europeia (DGAE, 2017).

Por último, o incentivo à qualificação da população ativa nacional e daquela empregada no setor do turismo, focando especificamente as competências digitais, dado que estas são cruciais para o acompanhamento a um mundo em rápida mudança, cada vez mais digital e necessitado de pessoal qualificado (CE, 2018c).

Em resultado do exposto anteriormente, verificamos que a temática da qualificação dos colaboradores e suas competências, em particular do setor do turismo, é de extrema relevância atual, pelo que, no capítulo seguinte, aprofundaremos a revisão de literatura acerca dos diferentes tipos de competências a deter pelos colaboradores e o papel e importância destas nos colaboradores ao serviço das empresas de turismo. Esta problemática é o desafio e a base do estudo a que nos propusemos, servindo como base bibliográfica à criação das questões a colocar aos empresários turísticos, no inquérito por questionário do estudo de caso implementado que será aprofundado no Capítulo V deste estudo.

3. CAPÍTULO III – AS COMPETÊNCIAS DO CAPITAL HUMANO

Vivemos numa economia mundial em rápida evolução e num mundo em que milhões de pessoas estão desempregadas, enquanto que, ao mesmo tempo, 40% dos empregadores europeus se queixam de que não conseguem encontrar trabalhadores qualificados e que existem desequilíbrios no mercado laboral entre a oferta e a procura de pessoal qualificado com orientação para o mercado (FEM, 2018).

Nas próximas décadas, metade dos postos de trabalho atuais estarão em risco de extinção e serão substituídos por novos tipos de emprego que exigem melhores e diferentes qualificações aos trabalhadores, prevendo-se que, no ano de 2025, seis em cada dez jovens que entrem no mundo de trabalho irão desempenhar profissões que não existem hoje (FEM, 2018; IEAE, 2016).

A crise económica acentuou o reconhecimento de que as estratégias de aprendizagem para adultos e de aprendizagem ao longo da vida devem desempenhar um papel fundamental nas políticas de competitividade e empregabilidade, inclusão social e cidadania ativa (CE, 2013). As competências determinarão, em grande medida, a competitividade e a capacidade de gerar inovação, tornando-se, por isso, um fator de atração de investimento, desempenhando um papel crucial na coesão social, através do crescimento económico e criação de postos de trabalho, intensificando a necessidade de aprimoramento contínuo de qualificações e competências que correspondam às crescentes necessidades do mercado de trabalho inserido em economias cada vez mais baseadas no conhecimento (BM, 2010; CE, 2016b; FEM, 2018; WTTC, 2015).

Todavia, a maior parte dos governos não tem políticas cuja prioridade assente no fornecimento, aplicação e atualização de competências específicas da sua população e, a manter-se esta situação, a longo prazo não existem garantias de que a necessidade de pessoal qualificado possa ser sustentada pela oferta doméstica e de que possa competir e alcançar o crescimento da procura internacional prevista de pessoal qualificado (CE, 2013), tornando-se necessário que as políticas de educação e formação profissional envolvam todos os “*stakeholders*”, nomeadamente as empresas, por forma a que os percursos de aprendizagem sejam um processo transitório para o mercado de trabalho e respondam às efetivas necessidades laborais (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional [ANQEP], 2015; CE, 2016b; OCDE, 2016a).

Atualmente, o mercado laboral valoriza competências como relacionamento interpessoal, capacidade de comunicação, trabalho em equipa, resiliência, entre outros (Bakhshi *et al*, 2017), contudo, no futuro, e dadas as novas exigências do mercado laboral, as competências mais valorizadas serão certamente outras, tornando-se vital que os sistemas de educação e formação profissional sejam capazes de antecipar, adequar e ajustar o fornecimento de competências às reais necessidades do mercado de trabalho (ANQEP, 2015).

No turismo, o nível de qualificação dos trabalhadores da UE apresenta níveis inferiores quando comparado com os restantes setores económicos, principalmente ao nível do ensino superior. Porém, o setor do turismo permite ser um ponto de entrada no mercado de trabalho para migrantes e/ou para jovens e estudantes com baixo nível de escolaridade, dado que o emprego no setor do turismo é caracterizado por contratos temporários, sazonais, a tempo parcial e de baixa remuneração e com condições de trabalho precárias, e não fornece, por norma, formação e desenvolvimento pessoal aos seus trabalhadores (CE, 2016a).

A falta de qualificação nos trabalhadores terá impactos em todos os setores de atividade econômica e, em particular, no setor do turismo este impacto traduzir-se-á numa redução de 14 milhões de empregos e na redução de cerca de 509 milhões de € na próxima década, caso não haja inversão da situação (WTTC, 2015), pelo que o setor necessita de estratégias abrangentes e inovadoras, que possam prever as competências necessárias e adequar a oferta de ensino e/ou formativa às reais necessidades do mercado laboral, incentivando e estimulando as empresas a melhorar as qualificações dos seus trabalhadores através da oferta de formação que permita a transferibilidade e a partilha de conhecimentos para a economia permitindo uma maior profissionalização do turismo e conseqüente melhoria da qualidade dos seus destinos (OCDE, 2015).

Abordaremos, de seguida, a análise concetual e os diferentes tipos de competências, bem como aquelas que são mais valorizadas nos trabalhadores contemporâneos.

3.1. ANÁLISE CONCRETUAL DAS COMPETÊNCIAS

Por competências entendem-se aquelas características que se centram no indivíduo e se podem definir pelo conjunto de conhecimentos, atitudes e características pessoais que são difíceis de distinguir individualmente, são essenciais para a empregabilidade, transferíveis para o ambiente de trabalho e devem ser continuamente atualizadas (Athey & Orth, 1999; Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen, 2011; Raybould & Wilkins, 2006).

Na mesma linha de pensamento, as características e as competências são todo o conhecimento adquirido pelo indivíduo com base nas suas capacidades, aptidões e conhecimentos, podendo ser desenvolvido através da educação e da formação e direcionado de acordo com os interesses e objetivos das organizações para as quais desempenham uma atividade profissional (Nordhaug, 1998; Wagenaar, 2014).

Representam os inputs ou conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos individuais de cada um, que se baseiam nos seus atributos pessoais e/ou técnicos e que se traduzem em melhores outputs ou performance de desempenho numa determinada situação de trabalho, isto é, é o resultado que provém da relação entre a aplicação dos seus atributos individuais (conhecimentos, atitudes ou aptidões) e o desempenho de tarefas operacionais ou técnicas que permitem um melhor desempenho profissional (Christou, 2002; Coll & Zegwaard, 2006; Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts, 2010; Kyllonen, 2013; Lowry & Flohr, 2005; Spowart, 2011; Weinland, Gregory & Petrick, 2016).

Os atributos que têm origem cognitiva denominam-se de “*hard skills*” ou competências técnicas e os atributos que têm origem nos comportamentos denominam-se de “*soft skills*” ou competências comportamentais (Coll & Zegwaard, 2006; Lowry & Flohr, 2005; Ramlall & Ramlall, 2014; Windels, Mallia & Broyles, 2013).

As “*hard skills*”, competências técnicas ou cognitivas, consideram-se os conhecimentos necessários ao desempenho de uma profissão ou tarefa específica e definem-se como as capacidades individualmente detidas e apreendidas, provenientes de conhecimentos obtidos pela educação, formação ou experiência profissional, e que permitem a avaliação e a identificação de problemas e conseqüentemente o desenvolvimento de soluções criativas e complexas para os mesmos (Coll & Zegwaard, 2006; Robles, 2012; Shooter, Sibthorp & Paisley,

2009; Weber, Crawford & Dennison, 2012; Weber, Finley, Crawford & Rivera, 2009). São, ainda, claramente identificáveis e facilmente mensuráveis podendo ser melhoradas ou desenvolvidas através da educação, formação e experiência profissional (Junrat, Jenphop, Suravee, & Kanokorn, 2014; Sisson & Adams, 2013; Sitompul, Kustono, Suhartadi & Setyaningsih, 2017).

As “*soft skills*” são um termo sociológico que se relaciona com o quociente de inteligência emocional de cada um, ou seja, são competências intangíveis, características humanas, os traços de personalidade de cada um que contribuem para o sucesso de uma organização e que se baseiam nas atitudes e comportamentos detidos individualmente (Coll & Zegwaard, 2006; Ibrahim, Boerhannoeddin & Kayode, 2017; Rivera Jr & Lee, 2016; Robles, 2012; Sitompul *et al*, 2017; Truong, Laura & Shaw, 2016).

São aquelas capacidades desenvolvidas pela experiência e vivência pessoal e que são necessárias para a aplicação dos conhecimentos e aspectos técnicos num ambiente profissional, sendo transferíveis e transversais ao desempenho de qualquer profissão, independentemente da indústria, permitindo, dessa forma, uma melhor empregabilidade e um melhor desempenho aos colaboradores mas também às organizações, comunidades e economia em que se inserem (Boyce, Williams, Kelly & Yee, 2001; Junrat *et al*, 2014; Sisson & Adams, 2013; Tadimetri, 2014; Tsitskari, Goudas, Tsalouchou & Michalopoulou, 2017; Weber *et al*, 2012; Weber *et al*, 2009).

Aquilo que as difere baseia-se na sua aplicabilidade. As “*hard skills*” aplicam-se diretamente ao desempenho de uma profissão, ou seja, aplicam-se apenas ao desempenho de determinada tarefa ou atividade, em sentido inverso, as “*soft skills*” são amplamente abrangentes e aplicáveis ao desempenho de todas as profissões, tarefas ou atividades. Assim, as “*soft skills*” complementam as exigências técnicas ou “*hard skills*” necessárias para o desempenho de uma profissão e são consideradas mais importantes, principalmente nas empresas prestadoras de serviços, dado que existe uma proximidade e um cunho pessoal dos colaboradores na sua relação com os seus clientes (Cernuşca, Gomoï, Almasi & Matica, 2016; Frantz & Misal, 2016; Kamaruddin, Kofli, Ismail, Mohammad, & Takriff, 2012; Robles, 2012).

Historicamente as carreiras profissionais eram estáveis e de progressividade linear, contudo, o atual ambiente dinâmico em que as organizações vivem levou a uma revolução na forma como as pessoas projetam e gerem as suas carreiras profissionais, dado que, nos dias de hoje, com carreiras menos estáveis, exige-se um constante desenvolvimento de competências ao longo da vida, nomeadamente de competências pessoais (Kong, Cheung & Song, 2012) que refletem melhor a forma como os profissionais aplicam os conhecimentos profissionais, contribuindo, desta forma, para a criação de carreiras profissionais de maior sucesso, e para a construção de relacionamentos fortes e duradouros com as organizações representadas (Baum, 2002).

As empresas, no processo de recrutamento de novos colaboradores, procuram avaliar o grau de conhecimentos, competências e atributos detidos pelo candidato, analisando se o mesmo se encaixa no perfil pretendido e onde, anteriormente, se selecionavam os candidatos mais experientes e com melhores competências técnicas, nos dias de hoje, é dada uma maior importância aos candidatos que detêm maiores competências pessoais que permitam uma maior autonomia no trabalho, uma maior capacidade comunicacional e de relacionamento interpessoal, uma maior capacidade de trabalhar em equipa e versatilidade e adaptabilidade aos diferentes contextos profissionais e na resolução dos problemas (Cernuşca *et al*, 2016;

Frantz & Misal, 2016; John, 2009; Kim & Jeong, 2018; Robles, 2012; Singh, Thambusamy, Ramly, Abdullah & Mahmud, 2013; Valkonen, Huilaja & Koikkalainen, 2013; Weber *et al*, 2009).

Desse modo, a detenção e o desenvolvimento de “*soft skills*” assumem-se como determinantes no processo de recrutamento dado que grande parte das organizações associa o sucesso organizacional à detenção de pessoal com este tipo de competências, dado permitir uma maior capacidade individual do colaborador na interpretação da informação e dos objetivos pretendidos, permitindo, simultaneamente, uma melhor performance individual e organizacional (Ibrahim *et al*, 2017; Junrat, *et al*, 2014; Robles, 2012).

De acordo com os empregadores existem lacunas de competências no mercado laboral e torna-se necessário às instituições de ensino o desenvolvimento de competências específicas nos seus estudantes, como por exemplo, competências comunicacionais, de gestão de pessoas e tarefas, de reação à inovação e mudança (Chung-Herrera, Enz & Lankau, 2003; Lowry & Flohr, 2005; Nyanjom & Wilkins, 2016) mas também competências que lhe permitam desempenhar múltiplas funções, ser criativos, ter flexibilidade, capacidade de criar relações e empatia com os clientes demonstrando simpatia, acolhimento e amabilidade na prestação de serviços, principalmente no setor do turismo (Baum, 2002; Christou, 2002).

As competências informáticas são de importante detenção dado que é esperado que, no setor do turismo, os colaboradores consigam utilizar as várias ferramentas digitais que permitem obter uma vantagem competitiva no mercado desta indústria (Breiter & Hoart, 2000; Cobanoglu, Dede & Poorani, 2007; Mandabach, Vanleeuwen & Bloomquist, 2001), assim como a ética profissional, a comunicação oral e escrita efetiva nas línguas materna e estrangeiras, o desenvolvimento de relações positivas com os clientes, a capacidade de liderança, a capacidade de gestão de pessoas, de produtos, do negócio, o pensamento criativo, a capacidade de identificação e resolução de problemas e a adaptação à mudança que permitem uma maior competitividade e resposta das empresas aos desafios que lhes são colocados diariamente (Chung, 2000; Johanson *et al*, 2010; Lin, 2002; Truong *et al*, 2016)

Deste modo, ao bom desempenho profissional associa-se um equilíbrio entre as “*hard skills*” e as “*soft skills*” detidas por cada um (Coll & Zegwaard, 2006; Daniel *et al*, 2017; Tsitskari *et al*, 2017), dado que as competências-chave e essenciais são aquelas que, de uma forma geral, são relevantes para todos os cidadãos e que são, também, transferíveis e passíveis de ser aprendidas e utilizadas em todos os setores de atividade económica e que constituem por si só um pré-requisito para a coesão social e económica das sociedades modernas (CE, 2017a; OCDE, 2016a).

Definida a diferença entre as “*soft skills*” e as “*hard skills*” e a sua aplicabilidade no contexto profissional e pessoal, importa analisar a importância dos recursos humanos qualificados ao serviço das organizações, particularmente aquelas relacionadas com o setor do turismo, temática que abordaremos no ponto seguinte.

3.2 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

A transição das sociedades industriais em sociedades do conhecimento, baseadas na prestação de serviços, alteraram os modelos de negócio e a necessidade de pessoal cada vez mais qualificado para atender às novas necessidades de mercado (López-Bonilla & López-Bonilla, 2014; Ramlall & Ramlall, 2014); da mesma forma

exige também a diferenciação por parte das organizações, residindo nos recursos humanos um elemento determinante nas estratégias de diferenciação concorrencial, com especial relevo na prestação de serviços, caracterizadas pelo elevado contacto pessoal com o cliente, como é o caso do setor do turismo (Bañuls, Rodríguez & Jiménez, 2007; Bzunek, 2015; Peiró & Ripoll, 1999).

A globalização veio acrescentar multiculturalidade aos diferentes contextos e os avanços tecnológicos colocam-nos permanentemente conectados, exigindo um maior domínio de competências complexas e de maior abrangência, especialmente ligadas às tecnologias de informação e comunicação, implicando, nas empresas, reestruturações e adaptações nas competências detidas pelos seus colaboradores por forma a garantir a sua capacidade competitiva, agregar maior valor acrescentado e uma maior capacidade de resposta, planificada e adequada, à constante mudança que se coloca às sociedades do conhecimento (Cobanoglu *et al.*, 2007; Hsu, 2018; John, 2009; OCDE, 2005; Pérez, Alonso, López, 2016; Zehrer & Mössenlechner, 2009).

Do mesmo modo, as mudanças globais sentidas alteraram o comportamento dos consumidores, gerando a satisfação de novas e específicas necessidades, levando as organizações a dar maior relevo aos trabalhadores detentores de “*soft skills*”, em detrimento das competências técnicas, dado que estas conseguem uma maior satisfação das necessidades e expectativas dos clientes relativamente aos produtos/serviços comercializados e, ao mesmo tempo, uma melhor resposta ao mercado laboral dado que permitem uma maior e rápida adaptação às constantes mudanças que se colocam às empresas pela maior capacidade de análise, interpretação e tratamento dos seus problemas (Rivera *et al.*, 2012).

Desta forma, a detenção e formação de mão de obra altamente qualificada é cada vez mais necessária nos empregos e modelos de negócio emergentes, uma vez que exigem novas competências ou a adaptabilidade das existentes pelos trabalhadores por forma a garantir uma melhor performance económico-financeira das organizações e melhores respostas às tendências de mercado (Baum & Devine, 2005; Junrat *et al.*, 2014; Vafai, 2016) e a qualificação dos trabalhadores deve ainda ser considerada como um investimento no presente para obtenção de futuros proveitos, tanto para as organizações como para os trabalhadores (Bañuls *et al.*, 2007; OCDE, 2016a).

Relativamente à qualificação dos trabalhadores, os principais desafios que se colocam às diferentes organizações passam, sobretudo por : i) novas necessidades de competências e competências mais abrangentes; ii) menor tempo de formação, maior flexibilidade dos colaboradores e uma maior rapidez de atuação para responder às novas e crescentes necessidades e expectativas dos clientes; iii) maior capacidade de previsão das alterações de mercado e antecipação de futuras necessidades de competência por forma a manter a competitividade; iv) maior foco na qualificação individual e especializada dos trabalhadores e melhor definição do contributo individual na perseguição dos objetivos organizacionais; v) maior flexibilidade e capacidade de transferência do conhecimento entre os membros da organização e rapidez na implementação das mudanças necessárias para se manterem globalmente competitivas (Athey & Orth, 1999).

Neste sentido, o contínuo desenvolvimento e a adaptação das competências torna-se essencial para a melhoria das condições de vida dos cidadãos, permitindo-lhes a evolução enquanto indivíduos e profissionais, tornando-os mais competitivos na busca das oportunidades de emprego e na avaliação e resolução de questões

globais e interculturais (OCDE, 2018; 2005), bem como também é fundamental para o desenvolvimento das sociedades onde se inserem dado que estas vão sofrendo transformações, tecnológicas e/ou sociais, ao longo dos tempos (Mira, Mónico, Moura & Breda, 2017).

Deste modo, uma dos maiores desafios que temos enquanto indivíduos passa pelo nível de qualificações, conhecimentos e/ou competências detidas dado que o desenvolvimento socioeconómico e sustentável das sociedades em que nos inserimos dependerá, em grande parte, da capacidade e do grau de competências detidas pela sua população e a correta identificação das necessidades de competências promove melhores respostas aos contextos e desafios que surgem (OCDE, 2005).

Torna-se imperativo que os trabalhadores estejam cada vez mais bem preparados para as novas exigências do mercado de trabalho dado que as necessidades de competências evoluem ao longo dos tempos, variam consoante os tipos de empregos e a sua identificação e enquadramento permitem um melhor planeamento aos recrutadores, instituições de ensino, estudantes e trabalhadores das efetivas necessidades do mercado de trabalho (Jeou-Shyan *et al*, 2011; Lashley, 2009).

Nesse sentido, as instituições de ensino devem possuir uma compreensão das competências e conhecimentos exigidos e necessários pela indústria fazendo corresponder as expectativas entre os recrutadores, trabalhadores e estudantes, dado que estas evoluem ao longo dos tempos, tornando-se necessária uma constante reformulação da oferta educativa e formativa (Breiter & Hoart, 2000; Hsu, 2018; Johanson *et al*, 2010; Lin, 2002).

A identificação do conjunto de competências relevantes para cada profissão ajuda os responsáveis pela seleção e recrutamento de pessoal a contratar e a reter os melhores recursos humanos nas suas empresas, garantindo melhores carreiras profissionais aos trabalhadores e a obtenção de melhores resultados financeiros (Athey & Orth, 1999; Johanson *et al*, 2010), do mesmo modo que a qualificação dos seus trabalhadores garante melhores práticas de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social nas sociedades em que as empresas operam (Baum, 2002; Chung-Herrera *et al*, 2003; Kay & Moncarz, 2004).

Em suma, os recursos humanos qualificados assumem-se como um elemento cujo valor para a organização é difícil de quantificar, mas no qual o *know-how* na prestação de serviços de qualidade assume um papel determinante na relação com o consumidor e na experiência vivida por este (FitzPatrick, Davey, Muller & Davey, 2013), pelo que a aposta em estratégias de gestão que valorizem e desenvolvam o capital humano bem como a efetiva identificação das necessidades de competências permitem às organizações obter vantagem competitiva no mercado global, melhor performance profissional dos seus trabalhadores e a obtenção de melhores resultados operacionais futuros (Jeou-Shyan *et al*, 2011; Lu, Chen, Huang & Chien, 2015; Weinland *et al*, 2016).

Evidenciada a opinião dos vários autores acerca da importância dos recursos humanos na performance das diferentes organizações, especificamos, no ponto seguinte, a importância e o papel determinante que as competências assumem no setor do turismo.

3.3 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO SETOR DO TURISMO

O setor do turismo caracteriza-se pela prestação de serviços e, nesse sentido, deve ser vista como parte integrante da experiência maior de turismo dos visitantes e não como um serviço separado da experiência, cabendo aos recursos humanos a integração e envolvimento do visitante em todo o processo de cocriação das suas vivências únicas, aperfeiçoando o seu conhecimento quanto às suas expectativas (Sørensen & Jensen, 2015).

Carateriza-se também pela sua intangibilidade, não podendo ser separado do prestador ou fornecedor de serviços, pelo que os recursos humanos que fazem parte da prestação de serviços requerem múltiplos papéis por parte dos seus colaboradores, onde a qualificação somente técnica é insuficiente e inadequada para as necessidades atuais, pelo que, a sua complementaridade com competências pessoais e interpessoais é fulcral para a qualidade do serviço prestado ou produto vendido dado serem parte integrante do mesmo. Desse modo, a constante reestruturação e evolução do setor, adequando-se às tendências do mercado, vai reformulando os serviços prestados de acordo com os comportamentos dos consumidores, necessitando, também, da atualização constante das competências dos seus trabalhadores (Baum, 2002; Christou, 2002; Jeou-Shyan *et al*, 2011; Mitchell, Pritchett & Skinner, 2013; Tsitskari *et al*, 2017).

A competitividade dos destinos turísticos e suas empresas distingue-se pela sua capacidade de usar, de forma sustentável e eficiente, todos os recursos de interesse turístico à disposição, na oferta de produtos/serviços de qualidade que sejam atrativos e inovadores, garantindo o melhor valor acrescentado para os turistas, e que permitam atrair novas quotas de mercado, com especial destaque para os recursos humanos como principal recurso responsável pela qualidade dos produtos e serviços comercializados (OCDE, 2013; Sitompul *et al*, 2017; Valkonen *et al*, 2013).

A proximidade e o contacto pessoal existente entre o turista e o trabalhador da organização é constante pelo que os recursos humanos assumem-se como determinantes na qualidade percebida do produto final prestado e na imagem percebida da organização, influenciando a satisfação, fidelização, repetição e recomendação da empresa, destino, produto ou serviço turístico por parte dos turistas (Giannakis & Harker, 2014) pelo que a educação e a formação dos recursos humanos assumem um papel fundamental na prestação do serviço mas sobretudo na competitividade do setor (Bañuls *et al.*, 2007; Bañuls, 2009).

Desta forma, o setor, cuja essência é a prestação de serviços, tem, nos recursos humanos, o principal recurso produtivo ao seu dispor e a detenção de quadros de pessoal qualificado e de qualidade é um elemento competitivo na economia global, mas sobretudo pela capacidade de influenciar o produto final prestado, considerando-se, como tal, uma estratégia de distinção diferenciadora, desafio atual que se coloca às economias baseadas em serviços e deverá ser tido em conta nas estratégias e políticas dos destinos turísticos e seus produtos (Bañuls *et al.*, 2007).

Apesar da importância dos recursos humanos para o setor, de uma forma geral, o emprego nesta indústria caracteriza-se por baixos salários, elevadas horas de trabalho, desigualdades de género, tanto nas oportunidades de trabalho como nos salários, pobres ou inexistentes carreiras profissionais, práticas informais de recrutamento, falta de boas práticas no desenvolvimento e gestão de recursos humanos, diminuta participação

sindical, elevados níveis de rotatividade de empregos o que cria dificuldades de recrutamento e retenção de pessoal; contudo, a indústria turística procura uma constante reestruturação e evolução (Baum, 2002; Lu *et al*, 2015).

Esta necessidade de reestruturação e evolução tem permitido o aumento exponencial da oferta educativa e formativa do setor, contudo, as alterações introduzidas aos conteúdos programáticos nem sempre têm acompanhado as mudanças nas necessidades de competências que derivam da evolução das expectativas e comportamentos dos consumidores, o que se traduz na dificuldade de recrutamento de pessoal qualificado de acordo com as efetivas necessidades das empresas e uma conseqüente escassez de competências no mercado laboral, sendo consensual de que deverá ser feita uma revisão contínua das necessidades educativas e formativas e suas competências por forma a refletirem e acompanharem as mudanças vividas na indústria (Raybould & Wilkins, 2006; Testa & Sipe, 2012; Wilton, 2012).

Do mesmo modo, nas últimas décadas os modelos de negócios do setor têm-se alterado e acompanhado a oscilante procura e oferta de novos produtos turísticos (Baum & Devine, 2005), em que a globalização tem contribuído para a alteração da natureza dos postos de trabalho tradicionais, dada a rapidez de comunicação e facilidade de acesso à informação em sociedades cada vez mais “*online*” (Gekara & Snell, 2018) pelo que a competitividade das empresas reside, cada vez mais, no investimento em pessoal qualificado com competências que possam ser transmissíveis e transferíveis ao longo da vida profissional, na capacidade de resposta, inovação e (re) qualificação dos recursos humanos aos novos desafios do mercado bem como uma antecipação e/ou previsão das competências vitais que garantam melhores respostas aos desafios que se colocam diariamente às empresas (Frantz & Misal, 2016; Lashley, 2009; Mira, Mónico & Moura, 2017; Nyanjom & Wilkins, 2016).

Conclui-se, deste modo, que o planeamento do setor do turismo deve ter em especial atenção o desenvolvimento dos recursos humanos, aprimorando-o e qualificando-o de acordo com as necessidades presentes no mercado, considerando-o como elemento estratégico no aumento da produtividade e eficiência das empresas e motor de crescimento e desenvolvimento dos destinos turísticos (Bañuls *et al.*, 2007).

Analisada a revisão de literatura acerca das competências, passaremos, de seguida, a um breve resumo sobre as principais conclusões retiradas dos autores estudados.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por competências compreende-se o conjunto individual de conhecimentos, atitudes, aptidões, características e comportamentos de cada pessoa que permite um melhor desempenho profissional (Athey & Orth, 1999; Jeou-Shyan *et al*, 2011; Raybould & Wilkins, 2006)., sendo que aquelas que têm origem cognitiva denominam-se de “*hard skills*” ou competências técnicas (Coll & Zegwaard, 2006; Lowry & Flohr, 2005; Ramlall & Ramlall, 2014; Windels *et al*, 2013) e as que têm origem na personalidade de cada um denominam-se de “*soft skills*” ou competências comportamentais, podendo ambas ser desenvolvidas através da educação e formação (Coll & Zegwaard, 2006; Ibrahim *et al*, 2017; Rivera Jr & Lee, 2016; Robles, 2012; Sitompul *et al*, 2017; Truong *et al*, 2016).

Ambas são aplicáveis em contexto laboral, contudo as “*hard skills*” aplicam-se, em específico, ao desempenho de determinada profissão e as “*soft skills*” são transversais e aplicáveis a qualquer profissão, dado que complementam os conhecimentos técnicos (Cernuşca *et al*, 2016; Frantz & Misal, 2016; Kamaruddin *et al*, 2012; Robles, 2012).

Vivemos num mundo de mudanças rápidas e constantes evoluções, onde existe um desequilíbrio entre a oferta e a procura das competências necessárias, colocando em risco de desemprego e exclusão social aqueles que não conseguem aprender, evoluir e adaptar-se às novas profissões que exigem novas competências que permitam às empresas continuarem a ser competitivas num mundo cada vez mais desafiante (CE, 2016b; FEM, 2018; WTTC, 2015).

Um dos maiores trunfos são as pessoas e, nesse sentido, é necessária uma resposta estratégica e fundamental face à globalização e à transição para economias baseadas no conhecimento que contribua para o desenvolvimento pessoal e profissional dos cidadãos, virada para as necessidades do futuro, garantindo a capacidade de desenvolvimento e atualização das competências essenciais ao longo de toda a vida (Parlamento Europeu, 2006), dado que, apesar de todos os desafios e mudanças que o setor dos serviços enfrenta ainda depende sobretudo de mão-de-obra com baixa qualificação (Baum, 2002; Kim, Park & Choi, 2017).

Em suma, o acesso ao emprego dependerá cada vez mais da capacidade de cada um de aprendizagem, aplicação e adaptação de novas competências, do que propriamente das competências já apreendidas e detidas pelo trabalhador, particularmente as digitais, dado que são cada vez mais exigidas pelo mercado de trabalho (ManpowerGroup, 2017).

No turismo, em específico, torna-se necessária uma melhor qualificação dos trabalhadores, uma maior adequação às reais necessidades do mercado de trabalho e um maior foco naquilo que o aprendente conhece, compreende e é capaz de realizar, ou seja, uma melhor adequação dos percursos educativos e formativos baseada em resultados de aprendizagem direcionados às necessidades das empresas, garantindo o presente e antecipando os futuros desafios (ANQEP, 2015).

A revisão de literatura neste capítulo permitiu, ainda, criar a base documental da qual se extraiu informação fundamental sobre as questões e a estrutura a implementar no inquérito por questionário do estudo de caso (ver Capítulo V).

Abordaremos, no capítulo seguinte, a contextualização do ensino e da formação em turismo, explanando sobre o papel e a importância da educação e formação profissional na formação do indivíduo, refletindo sobre a evolução da área disciplinar do turismo e caracterizando o sistema educativo nacional, evidenciando-se as qualificações da população nacional e daquela empregada no setor do turismo, disponibilizando informações sobre o perfil e a participação em atividades de aprendizagem, enumerando as diferentes ofertas educativas turísticas.

A educação tem a capacidade de contribuir para a alteração de comportamentos dos indivíduos, criando a transformação necessária para as mudanças coletivas associadas a um desenvolvimento socioeconómico sustentável e equitativo (OCDE, 2018c), pretendendo-se, com o capítulo seguinte, estudar a educação, particularmente no setor do turismo.

(FOLHA EM BRANCO)

4. CAPÍTULO IV – CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENSINO E DA FORMAÇÃO EM TURISMO

Para atingir o sucesso e ser competitivo nas sociedades conectadas, em constante e rápida alteração e diversificadas culturalmente, torna-se necessário o contínuo desenvolvimento de competências que permitam ter uma perspectiva global e intercultural, assumindo a educação um papel determinante na transmissão destes conhecimentos para os estudantes, por forma a que tenham maior oportunidade individual de prosperar em sociedades cada vez mais desafiantes (OCDE, 2018).

Nos dias presentes é consensual que o acesso à educação é um direito universal e que vai para além da educação formal, dado que ocorre em vários contextos, inclusivamente fora das instituições de ensino e formação tradicionais, pelo que a educação informal contribui de igual forma para o desenvolvimento pessoal contínuo e continuado dos indivíduos e deve ser efetivamente reconhecida como um processo de aprendizagem (Falk, Ballantyne, Packer & Benckendorff, 2012).

O método de ensino ou a pedagogia utilizada no processo de aprendizagem passa pelo conjunto de instrumentos e estratégias utilizados pelo formador/professor que permitem determinar a envolvimento na efetiva aprendizagem dos conteúdos lecionados, sendo que os alunos/formandos que estejam ativamente envolvidos neste processo obtêm resultados mais eficazes na avaliação, transmissão e apreensão dos conteúdos lecionados bem como na criação de melhores relações interpessoais com todos os envolvidos (Ahmad, Bakar & Ahmad, 2018).

As constantes mudanças vividas nas sociedades criam dificuldades às instituições educativas e formativas no sentido de conseguirem acompanhar a oferta educativa ou formativa às necessidades laborais do mercado, pelo que a criação de parcerias entre estas e as empresas, identificando as necessidades e avaliando a oferta de competências, torna-se crucial para a competitividade das empresas e também para o aumento da empregabilidade dos recém-formados (Andrews & Higson, 2008; Emir, 2013; Holtzman & Kraft, 2016; Millar, Mao & Moreo, 2010; Nealy, 2005; Zehrer & Mössenlechner, 2009).

A transferência dos conhecimentos adquiridos na educação e/ou formação mede-se na sua aplicabilidade no desempenho de uma profissão e na melhor performance que daí advém, pelo que a inabilidade de transferência dos conhecimentos adquiridos resulta na ineficiência dos recursos e perdas económicas para as organizações, pelo que deve existir uma constante atualização e previsão das competências necessárias, tanto no presente como no futuro, imbuída nas políticas de cada Estado (Laker & Powell, 2011; Weaver & Osterman, 2017).

Embora as políticas governamentais privilegiem a educação baseada em competências, contudo desconhece-se a adequação dos modelos de competências de cada disciplina lecionada às necessidades das empresas, como tal, a construção dos programas curriculares educacionais deverá ter em conta o envolvimento e participação das empresas, adequando continuamente a oferta de competências dos seus programas curriculares de acordo com a importância e necessidades destas (Kay & Russette, 2000; Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen, 2014).

Deve, ainda, permitir aos estudantes a adequação do seu percurso de aprendizagem de acordo com as reais necessidades das empresas do setor e criar condições, através de parcerias, que aumentem a oferta de estágios ao longo do percurso escolar, garantindo, dessa forma, maior conhecimento e adequação à indústria e maior empregabilidade aos alunos, o que beneficiará, a longo prazo, todos os “*stakeholders*” envolvidos (Kim *et al*, 2017)

Os estágios nas empresas, efetuados ao longo dos percursos escolares, permitem trabalhar e pôr em prática as competências expeáveis e necessárias pelo tecido empresarial. Aos estudantes permite-lhes ter um maior conhecimento e perceção sobre aquilo que é pretendido ao nível das competências para o desempenho de cada profissão e contribuir para o autodesenvolvimento das mesmas, garantindo-lhes uma melhor empregabilidade ou, pelo menos, maior qualificação para concorrer a um posto de trabalho. Torna-se evidente e necessária uma estreita cooperação entre os diversos “*stakeholders*” (empresas, instituições de ensino, estudantes) dado que uma maior participação dos estudantes em estágios gera situações positivas para todos, isto é, permite maior empregabilidade aos estudantes, ensino de competências efetivamente adequadas às necessidades das empresas e percursos curriculares de acordo com as necessidades laborais de mercado (Croes & Visser, 2015; Jiang & Alexakis, 2017; Kim & Jeong, 2018; Maelah, Aman, Mohamed & Ramli, 2012; Tsai, 2017).

Os recrutadores estão, de uma forma geral, satisfeitos com as competências técnicas que os recém-formados apresentam, contudo encontram-se insatisfeitos com as competências pessoais detidas, dado que, nos dias de hoje, o mercado laboral exige candidatos que detenham maior versatilidade e adaptabilidade que permitam às empresas responder de forma mais rápida e flexível às alterações de mercado, assim, a revisão contínua e conjunta, pelas empresas e instituições educativas e formativas, das competências dos currículos educativos e formativos, permite uma melhor preparação dos alunos e/ou futuros candidatos aos empregos, permitindo-lhes enfrentar melhor os novos desafios laborais do séc. XXI e ter maiores oportunidades de emprego (Holtzman & Kraft, 2016; Sisson & Adams, 2013; Tsai, 2017; Zehrer & Mössenlechner, 2009).

No mundo global em que vivemos, as evoluções tecnológicas, comunicacionais e o crescimento das redes sociais têm vindo a alterar e a reajustar as sociedades, incluindo os sistemas educativos, onde, desde os inícios deste século, temos assistido a um aumento da oferta educacional e formativa turística, como resposta ao crescimento geral do setor e conseqüente aumento da procura de pessoal qualificado, pelo que é cada vez mais necessário reajustar e corresponder as necessidades do mercado com a oferta formativa e educativa, permitindo, desta forma, uma contínua progressão ativa e cívica de todos os cidadãos bem como o aumento do seu contributo para o desenvolvimento das sociedades em que vivem (Aleandri & Refrigeri, 2014; Sogayar & Rejowski, 2011).

Deduzido o enquadramento acerca do ensino e formação profissional, relataremos, no ponto seguinte, a visão dos autores estudados acerca do papel e a importância que a educação e a formação profissional assumem no desenvolvimento pessoal dos indivíduos e das sociedades em que estão inseridos.

4.1 O PAPEL DA EDUCAÇÃO E DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A educação é um processo interminável, individual, onde cada um aprende as mesmas matérias de forma diferente dos outros, combinando e acumulando múltiplas origens de experiências passadas para melhor compreender os desafios presentes e futuros, contruindo, assim, um conhecimento mundano cumulativo ao longo da vida (Falk *et al.*, 2012). Permite a aquisição de competências técnicas, mas também permite a formação de comportamentos e do carácter do Homem, desenvolve o seu espírito crítico e é considerada como uma ferramenta estratégica no desenvolvimento socioeconómico das sociedades, a longo prazo, dado que é um processo que ocorre continuamente ao longo de toda a vida (Jiang & Alexakis, 2017; Kyllonen, 2013; Salgado & Costa, 2009).

Um dos principais aspetos das instituições formativas e educativas passa pela validação e o reconhecimento da aprendizagem formal e não formal e o seu uso para a motivação dos aprendentes, principalmente daqueles em idade adulta, a empenharem-se em querer aprender mais, dado que, independentemente da condição perante o emprego (desempregado, empregado, à procura de novo emprego ou outra), a atualização das competências detidas, através do autodesenvolvimento pessoal, aumenta as oportunidades de empregabilidade a qualquer pessoa, especialmente em setores onde há escassez de competências (CE, 2013).

Outro dos aspetos da educação e formação passa pela sua capacidade de transmissão de conhecimentos e competências necessárias para o desempenho das diferentes profissões, mas, acima de tudo, pela capacidade de conferir maior valor acrescentado ao serviço das organizações, pela conversão e qualificação dos recursos humanos (Mira *et al.*, 2017).

A aprendizagem ao longo da vida é a participação em alguma atividade de educação numa determinada área de conhecimento e pode ser de carácter formal ou não formal. A educação formal é ministrada numa instituição certificada, educativa ou formativa, e permite a obtenção e o reconhecimento pelas autoridades nacionais de um determinado nível de escolaridade ou a progressão para níveis superiores de educação e formação. A educação não formal é aquela ministrada em entidades institucionais de formação que permitem a obtenção de um certificado de frequência de curso e não é, por norma, reconhecido pelas autoridades nacionais nem permite a obtenção ou a progressão para níveis superiores de educação e formação (INE, 2017).

A educação nas sociedades de conhecimento em que vivemos não é limitativa quanto ao número de anos de estudo, ela acontece contínua e continuamente, tanto nas instituições de ensino formais e informais de ensino como em contextos externos ao sistema educativo. A educação, em turismo, deve estar em consonância com estes princípios e fornecer os diversos caminhos educacionais que permitam uma contínua aprendizagem e desenvolvimento do espírito crítico e, dada a sua natureza abrangente de conteúdos contribuir para o enriquecimento do individuo, mas também para a sociedade em que o mesmo se insere (Cuffy, Tribe & Airey, 2012).

A formação profissional parte dos mesmos princípios e objetivos da educação, passa pelo desenvolvimento de atividades específicas que permitam aprofundar competências práticas e profissionais que permitam

desempenhar melhor uma determinada profissão bem como uma melhor performance das empresas, tornando-se, assim, mais importante em contextos de elevada competitividade empresarial (Salgado & Costa, 2009).

O desafio da formação profissional passa pelo incentivo da promoção de competências que permitam estar alinhavadas com as necessidades do mercado de trabalho e que permitam uma maior empregabilidade e/ou produtividade de trabalho. Antes da empregabilidade, o principal objetivo é dotar o indivíduo de melhores competências que lhe permitam mais rapidamente aceder ao mercado de trabalho. Durante a empregabilidade, o principal objetivo passa pelo melhoramento de competências que são relevantes para o desempenho de determinado trabalho e deverão, em ambos os casos, estar direcionadas para as reais e efetivas necessidades do mercado de trabalho (BM, 2010; Ramlall & Ramlall, 2014).

Em Portugal, a importância da educação contínua, ao longo da vida, começou a tornar-se significativa nos finais do séc. XX, principalmente com o reconhecimento social da educação como um direito, tornando-se num dos objetivos da democracia reduzir o nível de iliteracia e desfasamento educacional da população, face aos parceiros europeus, resultantes do período de ditadura vivido no país, traduzindo-se em políticas sérias dos sucessivos governos como forma de modernização e desenvolvimento do país e de competir com economias globalizadas e qualificadas na sua mão-de-obra (Antunes & Guimarães, 2014).

Ao longo das últimas décadas, Portugal tem vindo a realizar um esforço contínuo de qualificação da sua população, recuperando, desta forma, algum atraso histórico nesta área. Apesar desse esforço, a realidade evolutiva nacional ainda se encontra distante dos países mais desenvolvidos, acrescida, ainda, de elevados níveis de abandono escolar e abandono escolar precoce, colocando entraves ao desenvolvimento do país num contexto económico global cujas economias se baseiam no conhecimento (CE, 2017b; CUE, 2017; Decreto Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007; Kersh & Toiviainen, 2017).

Nesse sentido, para que se possa criar uma base sólida de competências na população ativa, permitindo o seu desenvolvimento pessoal e a adaptação a contextos de reestruturação económica e mobilidade profissional, deve-se apostar no aumento da formação base da população, gerando competências que permitam responder à modernização empresarial e às rápidas e constantes alterações das condições dos mercados (Decreto Lei n.º 396/2007, de 31 de Dezembro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007).

A estratégia nacional deverá passar pela valorização e pelo reconhecimento das competências já adquiridas (seja por via da educação, formação, experiência profissional ou outras) mas também por assegurar que os percursos de formação e qualificação passam pelo autodesenvolvimento dos trabalhadores e se encontram de acordo com as necessidades do mercado de trabalho, assegurando a progressão escolar, profissional e pessoal dos cidadãos (Decreto Lei n.º 396/2007, de 31 de Dezembro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2007; Kersh & Toiviainen, 2017).

Evidenciado o papel da educação e formação profissional na formação cívica e profissional dos cidadãos, relataremos, no ponto seguinte, a definição do objeto da área disciplinar do turismo bem como a sua evolução ao longo dos tempos, decorrente da análise realizada às publicações dos autores consultados.

4.2 ÁREA DISCIPLINAR TURISMO

O turismo, enquanto disciplina, é relativamente novo e emergente dado que o seu estudo tem tido um elevado crescimento nos últimos 50 anos. A lecionação, na área de turismo, tem como principal objetivo a oferta de estruturas curriculares adequadas às constantes evoluções das necessidades do mercado laboral, garantindo, dessa forma, mão de obra qualificada e de qualidade que permita responder aos desafios do setor. Tal só será possível se existir um estreitamento de relações entre os estabelecimentos de ensino e as empresas que permita a criação de protocolos que possibilitem aos alunos uma maior aprendizagem prática e real das realidades do setor, dado que as tendências de mercado apontam para a aposta em trabalhadores que detenham um efetivo conhecimento do funcionamento da indústria do turismo (Huang, Lalopa & Adler, 2016; Teixeira, 2001).

O fenómeno turístico é de relações complexas e de grande variedade de tipos de negócio e dinâmicas que fazem parte de um todo, necessitando de uma análise holística para ser compreendido nas diversas partes que o envolvem. As outras ciências económico-sociais têm, também, contribuído para o seu estudo e para a compreensão das diversas relações existentes no turismo, permitindo-lhe avanços teóricos, enquanto área científica complexa, que permitem melhorar as situações e desafios práticos e reais que se colocam ao setor. (Salgado, 2011; Salgado *et al*, 2017; Tribe & Liburd, 2016).

O turismo afirma-se como uma área de conhecimento interdisciplinar que estuda o fenómeno turístico com base nos métodos de investigação usados por outras ciências sociais mais maduras, permitindo o desenvolvimento teórico e científico do seu objeto e contribuindo para a fundação, construção e afirmação dos seus alicerces enquanto área científica e educativa autónoma, dando origem à criação de várias Escolas de Turismo dentro das próprias Universidades (Benckendorff & Zehrer, 2013; Pirnar, 2014; Salgado & Costa, 2009; Sogayar & Rejowski, 2011).

Pela sua importância para o setor, a investigação científica tem-se concentrado no desenvolvimento tecnológico, tentando prever e interpretar os desafios e oportunidades que se colocarão aos diferentes negócios, dado que a globalização económica associada ao avanço tecnológico permite aos consumidores e às empresas a disponibilização e informação de produtos ou serviços turísticos à escala mundial e global, verificando-se a existência de diminuta revisão de literatura acerca de educação e aprendizagem (Buhalis & Law, 2008; Falk *et al.*, 2012).

O emprego em turismo, pela sua multidisciplinaridade, inclui a necessidade de múltiplos conhecimentos, pelo que a educação e a formação em turismo deverão incluir variados temas que permitam a sua transferência e aplicabilidade a todo o tipo de profissões e que permitam atingir carreiras profissionais de sucesso no setor (Daniel *et al*, 2017; Inui, Wheeler & Lankford, 2006).

Avançamos, de seguida, para uma pequena resenha histórica da área disciplinar do turismo, contextualizando a sua evolução ao longo da sua história recente.

4.2.1 RESENHA HISTÓRICA MUNDIAL DA ÁREA DISCIPLINAR DO TURISMO

O início da educação em turismo e da formação em hotelaria deu-se, em 1893, com a abertura da *École Hôtelière de Lausanne* cujo principal objetivo era a qualificação dos recursos humanos dos hotéis de luxo (Correia, Salgado & Costa, 2018; Salgado, 2011).

No período seguinte, 1900 a 1950, criaram-se os primeiros cursos que tinham, como principal objetivo a vertente profissionalizante, para fornecimento de mão-de-obra ao setor e vocacionados para áreas como chefes de cozinha, empregados de mesa e agentes de viagem (Sogayar & Rejowski, 2011). O turismo passa a ser considerado como tema de investigação em evolução pela geografia ou sociologia, apesar da ausência de conteúdo teórico para se assumir como área disciplinar autónoma e assiste-se a uma maior contribuição de várias disciplinas para o seu objeto de estudo (Salgado, 2011; Sogayar & Rejowski, 2011). Neste período, destacam-se, como principais acontecimentos, no ano de 1922, a primeira formação em hotelaria pela Universidade de Cornell (Salgado, 2011) e, entre 1941-1943, as Universidades de Berna e St. *Gallen* oferecem os primeiros cursos de pós-graduação da área (Salgado & Costa, 2009);

Na década de 1960, o período é marcado pela diversificação da oferta educativa, concentrada em hotelaria, e também pelo surgimento de movimentos que defendiam a regularização e regulamentação dos serviços prestados e o aumento das qualificações do pessoal. Estes movimentos defendiam modelos educacionais distintos, uns de vertente mais prática e direcionada para a satisfação das necessidades laborais turísticas e os outros que defendiam um modelo mais teórico, direcionado para a elevação da qualificação do setor e dos futuros profissionais turísticos (Sogayar & Rejowski, 2011). Nesta década, destaca-se, em 1961, o primeiro curso de estudos turísticos iniciado pela Universidade de Paris (Salgado & Costa, 2009);

Entre 1970 e 1980, a oferta educativa contemplava estruturas curriculares que tinham como principal objetivo a empregabilidade dos seus alunos e/ou formandos (Sogayar & Rejowski, 2011) e o turismo assume-se como área disciplinar madura e revela-se nos temas de investigação nas revistas e jornais científicos da área (Salgado, 2011). Neste período, em 1972, as Universidades de *Strathclyde* e *Surrey* oferecem mestrados na área turística (Salgado & Costa, 2009);

Em 1981, a revista científica “*Annals of Tourism Research*” publicou uma edição especial com o tema focado na educação superior do setor, destacando a pobreza de contribuições científicas que auxiliem a construção de planos curriculares assentes na multidisciplinaridade do turismo. Nessa edição, os autores *Jafari* e *Ritchie* apresentaram um modelo científico, teórico e metodológico que foi utilizado na criação da oferta educativa (Sogayar & Rejowski, 2011);

A época de 1990 a 1999 é marcada por uma proliferação de modelos turísticos onde o ambiente é influenciado externamente pelas alterações geopolíticas, demográficas e pelas inovações tecnológicas, onde, aliado ao crescimento da oferta educativa superior de cariz profissional, lança novos desafios às profissões existentes e detenção de competências detidas tanto pelos profissionais como pelos alunos. No ano de 1999, com a assinatura da declaração de Bolonha, os países subscritores alteraram e uniformizaram os modelos educacionais nacionais do ensino superior e o ensino em turismo acompanha o desenvolvimento e crescimento

do setor realçando a parte empresarial do negócio, nomeadamente a parte da gestão hoteleira e turística. (Sogayar & Rejowski, 2011).

Após o enquadramento da área disciplinar do turismo, abordaremos, na seção seguinte, a classificação desta área científica na Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF).

4.2.2 A CLASSIFICAÇÃO DO TURISMO COMO ÁREA CNAEF

Dada a relevância que a educação tem na preparação das pessoas para enfrentar os desafios do mercado de trabalho, torna-se extremamente importante possuir informação detalhada que permita planejar, avaliar e acompanhar as políticas de formação nacionais implementadas, assim como a comparação internacional com outros países. Pela necessidade de uma classificação internacional harmonizada verificada, a pedido do EUROSTAT e do CEDEFOP, foi criada a Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação, tendo sido adotada em Portugal a partir de 2005 (Portaria n.º 256/2005 de 16 de março do Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho, 2005).

A Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação (CNAEF) classifica o turismo na área designada por Serviços (8), que inclui as áreas de Hotelaria e Restauração (811) e a área de Turismo e Lazer (812). A primeira área tem conteúdos programáticos que abordam principalmente as atividades relacionadas com serviços de alojamento, restauração, bebidas e demais serviços prestados nos diferentes estabelecimentos hoteleiros e, em específico, as áreas de “*catering*, cozinha, empregados de mesa e bar, hotelaria, receção hoteleira, restauração, serviços de quartos e técnicas de atendimento” (Portaria n.º 256/2005 de 16 de março do Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho, 2005, pp. 2299).

A segunda área aborda sobretudo a comercialização, informação e publicidade de produtos e serviços turísticos bem como o estudo de atividades recreativas e de lazer para individuais ou grupais, e, em específico, as áreas de “atividades recreativas e de lazer, formação de guias e acompanhantes, formação de pessoal de terra (aeroportos), programas turísticos, serviços de agências de viagens, serviços de viagens e turismo” (Portaria n.º 256/2005 de 16 de março do Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho, 2005, pp. 2299). Existem ainda cursos de Turismo na área denominada Gestão e Administração (CNAEF 345) e Marketing e Publicidade (CNAEF 342) (Portaria n.º 256/2005 de 16 de março do Ministério das Atividades Económicas e do Trabalho, 2005; Salgado *et al*, 2017).

Definido o objeto da área disciplinar de turismo, passaremos, em seguida, à caracterização do sistema educativo nacional.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

O sistema educativo nacional é um direito consagrado na Constituição da República Portuguesa e rege-se pela Lei de Bases do Sistema Educativo, garantindo, dessa forma, a livre acessibilidade, a garantia e igualdade de oportunidades de educação a todos os portugueses, contribuindo, assim, para o livre desenvolvimento pessoal, cívico e humano de todos os cidadãos (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro da Assembleia da República, 1986).

De acordo com a mesma fonte, o sistema educativo nacional pode ter origem pública ou privada e engloba a educação pré-escolar, entendida como complementar à educação familiar, a educação escolar, que integra o ensino básico, ensino secundário e ensino superior bem como a educação extraescolar, que engloba iniciativas de natureza formal e não formal.

A educação escolar nacional inicia-se aos seis anos de idade com o ingresso no ensino básico e prolonga-se por nove anos, seguida pelo ensino secundário, que tem a duração de três anos (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro da Assembleia da República, 1986), cessando a escolaridade obrigatória com a obtenção do diploma deste último nível de escolaridade ou no momento em que o aluno perfaça dezoito anos de idade (Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto da Assembleia da República, 2009).

O ensino superior divide-se em ensino universitário, que pretende oferecer uma maior preparação científica, cultural e técnica que permita um maior desenvolvimento geral do espírito crítico e em ensino politécnico, que pretende oferecer uma maior preparação na investigação aplicada e na resolução de problemas concretos que permitam um maior desenvolvimento do espírito crítico aplicável no exercício de funções profissionais (Lei n.º 46/86, de 14 de outubro da Assembleia da República, 1986).

Ao harmonizar-se a legislação nacional com a legislação Europeia, no sentido de se criar um enquadramento legal comum que identifique os resultados da aprendizagem de cada nível de qualificação de escolaridade, através do Quadro Europeu de Qualificações [QEQ], que especifica os conhecimentos, aptidões e atitudes que se pretende atingir para cada um dos graus de escolaridade (ver quadro 18), verifica-se que os níveis QEQ 1 a 2 são obtidos com a conclusão do ensino básico, os níveis QEQ 3 a 4 são obtidos com a conclusão do ensino secundário e os QEQ 5 a 8 são obtidos no ensino superior (Dale, Decosta & Weir, 2017; Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho dos Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 2009).

Quadro 18 - Níveis de qualificação de escolaridade e níveis QEQ

Níveis escolaridade	Idades	Nível QEQ	
Ensino básico	6 aos 14 anos	Níveis 1 a 2	Escolaridade obrigatória
Ensino secundário	15 aos 17 anos	Níveis 3 a 4	
Ensino superior	Superior a 18 anos	Níveis 5 a 8	

Fonte: Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho dos Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 2009

A formação profissional destina-se a todos aqueles que tenham completado a escolaridade obrigatória, maiores de 18 anos ou trabalhadores que pretendam melhorar ou aperfeiçoar os conhecimentos profissionais e tem como objetivos contribuir para uma melhor preparação e fácil integração no mercado laboral, fornecendo competências e atividades que permitam a iniciação, qualificação, aperfeiçoamento, reconversão e especialização profissionais e permitam corresponder às necessidades e evoluções laborais e/ou tecnológicas (Decreto-Lei n.º 401/91 do Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1991; Lei n.º 46/86, de 14 de outubro da Assembleia da República, 1986).

A formação profissional divide-se em duas modalidades, a formação profissional inicial, que pretende fornecer ferramentas certificadas que permitam iniciar a vida profissional e a formação profissional contínua, que permite dotar os trabalhadores de competências que lhes permitam melhor adaptabilidade e resposta às mudanças e desafios laborais. Ambas devem ter componentes práticas, tecnológicas, científicas e socioculturais nas suas estruturas curriculares adequadas aos objetivos pretendidos e níveis nelas definidos. As entidades formadoras previstas para o fornecimento destas competências podem ser de origem pública, privada ou cooperativa e assumem a forma de “...estabelecimentos e centros de ensino e formação, empresas e associações patronais e empresariais, associações sindicais e profissionais, autarquias locais e suas associações, Instituições Particulares de Solidariedade Social e associações culturais, de desenvolvimento local, regional ou afins.” (Decreto-Lei n.º 401/91 do Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1991, pp. 5382).

Os princípios da formação profissional nacional são estabelecidos no Decreto-Lei n.º 401/91 do Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1991, em que é feita a distinção entre aquela que tem origem educativa bem como a que tem origem no mercado de trabalho. No mesmo diploma pode ler-se que estes tipos de formação se distinguem, sobretudo, por dois fatores, a saber, “...pela base institucional dominante...e pelos seus destinatários específicos...” (Decreto-Lei n.º 401/91 do Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1991, pp. 5380).

A formação com origem educativa tem a escola como base institucional e é direcionada para a população em idade escolar. A formação com origem no mercado de trabalho tem as empresas como base institucional e é direcionada para a população ativa ou à procura do 1º emprego (ver quadro 19).

Quadro 19 - Formação profissional em Portugal

Formação profissional		
Origem	Sistema educativo	Mercado de emprego
Base institucional	Escola	Empresas
Destinatários	População em idade escolar	População ativa ou à procura do 1º emprego
Níveis QEQ	Nível 2 a 5	

Fonte: Decreto-Lei n.º 401/91 do Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1991

Realizado o enquadramento legal e o funcionamento do sistema educativo nacional, avançaremos, de seguida, para as qualificações da população Portuguesa.

4.3.1 QUALIFICAÇÕES DA POPULAÇÃO

De acordo com dados do FFMS (2018), a população Portuguesa com mais de 15 anos detinha, em 2017, na sua maioria, escolaridade ao nível do ensino básico, com cerca de 53,5% do total da população, seguindo-se o ensino secundário com cerca de 21,1% do total da população, o ensino superior, com cerca de 18,1% do total da população e, por último, cerca de 7,3% da população não apresentava qualquer escolaridade (ver quadro 20).

Ainda de acordo com a mesma fonte, é de salientar que, no período de 2006-2017, se registou um decréscimo na população sem qualquer escolaridade e na população com ensino básico, apresentando descidas

de 5,7% e 9,7%, respetivamente, e, em contraste, um acréscimo na população com escolaridade ao nível do ensino secundário e do ensino superior, apresentando aumentos de 7,3% e 8%, respetivamente, o que demonstra melhorias gerais nas qualificações superiores detidas pelos portugueses no período estudado (ver quadro 20).

Quadro 20 - População residente em Portugal por nível de escolaridade completo (2006-2017)

	Nível de escolaridade			
	Nenhum	Ensino básico	Ensino secundário	Ensino superior
2006	13,00%	63,20%	13,80%	10,00%
2007	12,50%	63,40%	13,70%	10,20%
2008	12,00%	63,70%	13,70%	10,70%
2009	11,00%	63,40%	14,50%	11,10%
2010	10,60%	62,20%	15,40%	11,80%
2011	10,90%	59,40%	16,40%	13,20%
2012	10,10%	58,10%	17,50%	14,30%
2013	9,50%	57,00%	18,50%	15,00%
2014	8,90%	55,50%	19,20%	16,50%
2015	8,30%	54,70%	19,90%	17,10%
2016	7,90%	53,90%	20,40%	17,80%
2017	7,30%	53,50%	21,10%	18,10%

Fonte: FFMS (2018b)

Analisando a figura seguinte (ver figura 10), onde se procura apurar a evolução dos níveis de escolaridade da população Portuguesa com mais de 15 anos, por género, verifica-se uma tendência para a diminuição dos níveis de menor escolaridade (nenhum ou ensino básico) e uma tendência para o aumento das qualificações dos portugueses nos níveis mais elevados (secundário e superior), em ambos os sexos, em consonância com o anteriormente mencionado.

No sexo masculino, existe um maior decréscimo nos homens que detinham escolaridade ao nível do ensino básico, descendo cerca de 5,6 p.p., e verifica-se o maior aumento naqueles que detinham escolaridade ao nível secundário, com uma subida de cerca de 3,8 p.p. (ver figura 10).

No sexo feminino, existe um maior decréscimo nas mulheres que detinham escolaridade ao nível do ensino básico, descendo cerca de 4,1 p.p., e verifica-se o maior aumento nas mulheres que detinham escolaridade ao nível superior, com uma subida de cerca de 5,2 p.p. (ver figura 10).

Assim, verifica-se que as mulheres, no período entre 2006-2017, foram quem procurou melhorar os níveis mais elevados de qualificações, a saber, no ensino superior, e, no caso dos homens, obtiveram maiores níveis médios de qualificações, a saber, no ensino secundário (ver figura 10).

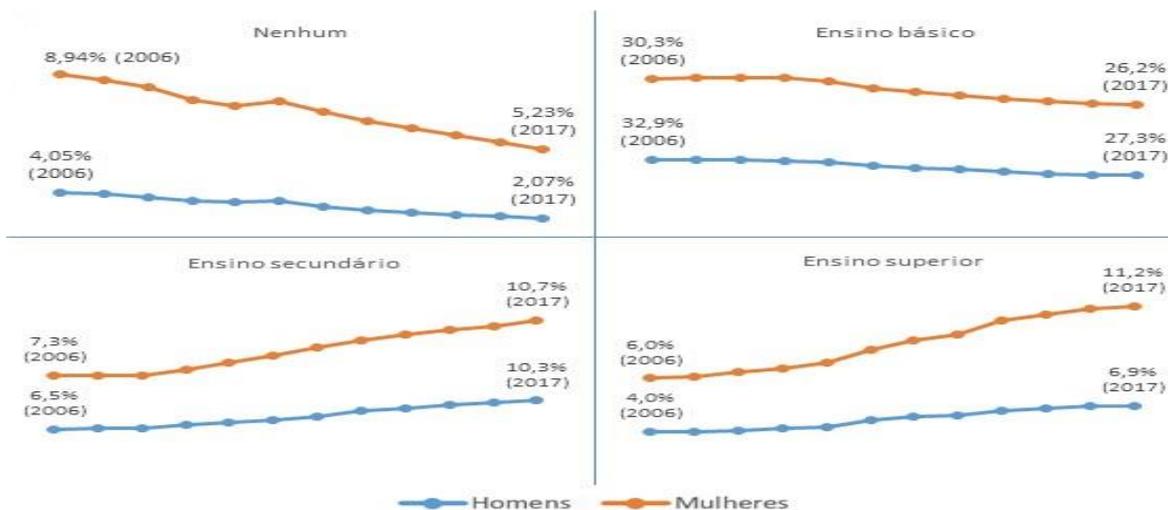


Figura 10 - Evolução dos níveis de escolaridade, por género e em % do total (2006-2017)
 Fonte: FFMS (2018c)

No setor do turismo, a maior parte da população detém qualificações ao nível do ensino básico, cerca de 58%, seguido pelo nível de ensino secundário, cerca de 30% e, por último, cerca de 12% da população empregada no setor detém qualificações ao nível do ensino superior (ver figura 11).

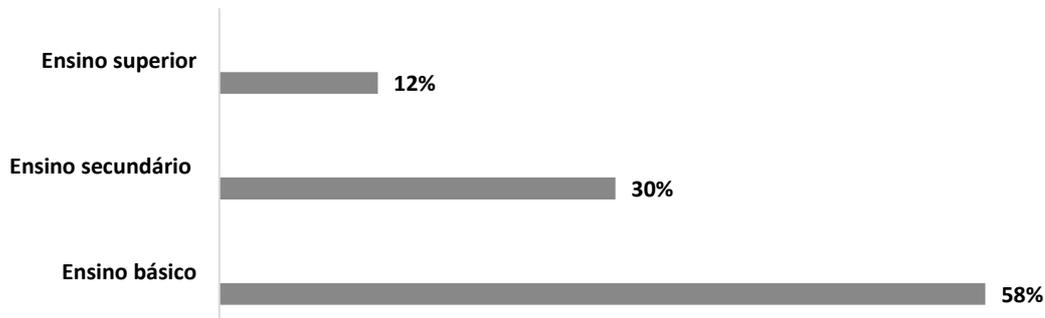


Figura 11 - Qualificações da população empregada no turismo (2015)
 Fonte: MEP (2017)

Analisando, no mesmo ano, a escolaridade da população do setor do turismo por setor de atividade económica, verifica-se que o setor que aposta em trabalhadores mais qualificados é o das Agências de viagens e similares e, em contraste, os outros setores, Alojamento e Restauração e similares, apresentam uma menor aposta na qualificação dos trabalhadores, detendo, na sua maioria, trabalhadores com qualificações ao nível do ensino básico (ver figura 12).

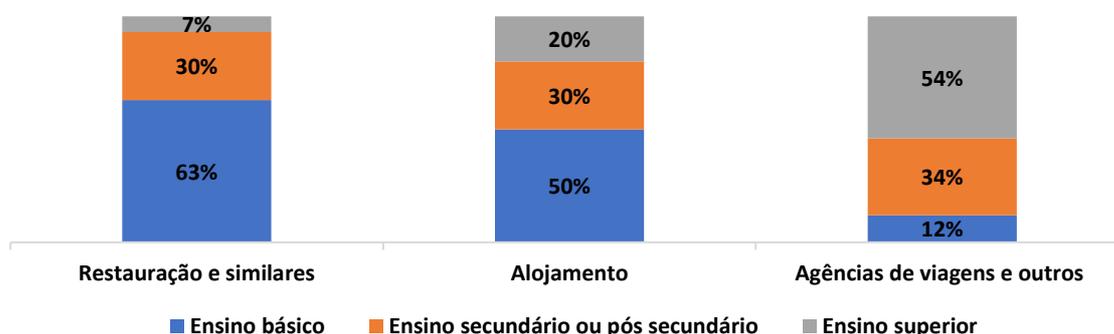


Figura 12 - Qualificações da população empregada no turismo por subsegmento (2015)

Fonte: MEP (2017)

Segundo a OCDE (2018c), os níveis superiores de qualificação permitem melhores oportunidades de emprego e salários superiores, servindo de incentivo individual para o desenvolvimento das qualificações.

Explorando dados do FFMS (2018d) relativamente ao salário médio anual por escolaridade (ensino básico, secundário e superior), comparando Portugal com a média europeia e a zona euro, no período 2010-2015, verifica-se uma diferença acentuada em todos os níveis de escolaridade (ver quadro 21).

Em 2015, comparando os salários de Portugal com a média da União Europeia (EU), no ensino superior, verifica-se que os portugueses, neste nível de escolaridade, receberam, em média, menos de 8.852€/ano que os restantes europeus. No ensino básico e secundário, receberam, em média, menos 6.369 €/ano e 6.421€/ano, respetivamente. Fazendo a comparação, no mesmo ano, com a Zona Euro (EUR), intensifica-se a tendência negativa verificada na diferença salarial dado que se verifica que receberam, em média, menos de 10.083€/ano no ensino superior, 9.146€/ano no ensino secundário e 7.115€/ano no ensino básico (ver quadro 21).

Quadro 21 - Evolução do salário médio anual por nível de escolaridade (2010-2015)

	Ensino básico			Ensino secundário			Ensino superior		
	UE	EUR	PT	UE	EUR	PT	UE	EUR	PT
2010	14 212 €	15 901 €	9 200 €	16 329 €	19 869 €	12 403 €	24 422 €	26 870 €	20 180 €
2011	14 003 €	15 576 €	8 973 €	16 627 €	19 880 €	11 922 €	24 506 €	26 715 €	19 901 €
2012	14 277 €	15 692 €	9 043 €	17 032 €	20 138 €	11 536 €	24 956 €	26 785 €	18 453 €
2013	14 083 €	15 576 €	8 582 €	16 965 €	20 002 €	11 187 €	24 740 €	26 676 €	17 793 €
2014	14 606 €	15 201 €	8 163 €	17 037 €	19 940 €	11 038 €	25 288 €	26 557 €	17 081 €
2015	14 526 €	15 272 €	8 157 €	17 502 €	20 227 €	11 081 €	25 799 €	27 030 €	16 947 €

Fonte: FFMS (2018d)

Legenda: UE – União Europeia; EUR – Zona Euro; PT – Portugal

No período 2010-2015, em Portugal, verificou-se um decréscimo geral dos salários em todos os níveis de escolaridade, contudo, em 2016, verificou-se um acréscimo nos salários médios em todos os níveis de escolaridade (ver figura 13).

No ensino superior, verificou-se um aumento médio de 610€/ano, face ao ano anterior, fixando-se a remuneração média anual nos 17.557€/ano. O ensino secundário registou um aumento médio de 317€/ano, face ao ano anterior e uma remuneração média anual de 11.398€/ano. O ensino básico apresentou um aumento médio de 439€/ano e uma remuneração média anual de 8.596€/ano (ver figura 13).



Figura 13 - Evolução do nível médio salarial nacional anual por escolaridade (2010-2016)
Fonte: FFMS (2018d)

A melhoria das qualificações da população nacional assenta na rede escolar nacional onde, segundo dados do FFMS (2018e;2018f), o ensino nacional, no ano de 2017, detinha um total de 14.036 estabelecimentos de ensino, registando cerca de 49% no nível de ensino básico, 42% no nível de ensino pré-escolar, restando para os dois níveis, secundário e superior, cerca de 6,9% e 2%, respetivamente, do total de estabelecimentos de ensino (ver quadro 22).

Quadro 22 - Estabelecimentos escolares nacionais por nível de escolaridade (2017)

Pré-escolar	Ensino básico	Ensino secundário	Ensino superior
5900	6 885	965	286

Fonte: FFMS (2018e;2018f)

Analisando, no mesmo ano, a distribuição dos estabelecimentos de ensino por subsistema de ensino, verifica-se que, segundo a mesma fonte, existe um maior peso de estabelecimentos de oferta pública no ensino obrigatório, 61,3% no ensino Pré-escolar, 83,7% no Ensino básico, 60,5% no Ensino secundário, invertendo-se a situação no Ensino superior onde cerca de 63,9% da oferta de estabelecimentos de ensino é de origem privada (ver figura 14).

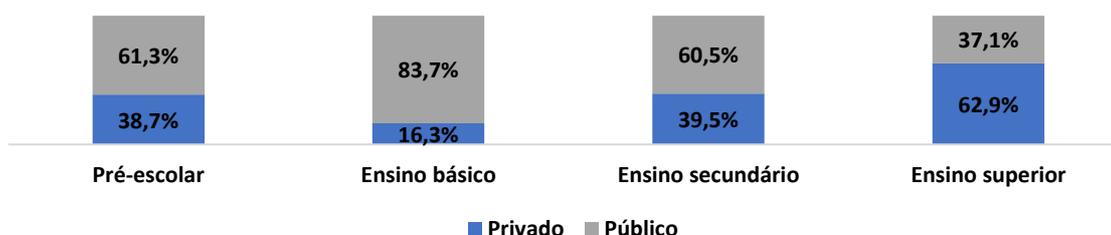


Figura 14 - Estabelecimentos de ensino por subsistema de ensino (ano 2017)
Fonte: FFMS (2018e;2018f)

Analisando a distribuição dos estabelecimentos de ensino do ensino superior, no mesmo ano por tipo de ensino, verifica-se que, na sua maior parte a oferta nacional tem como origem o Ensino Politécnico, cerca de 58% do total da oferta para este nível de ensino, os restantes 42% são de oferta universitária (ver figura 15).

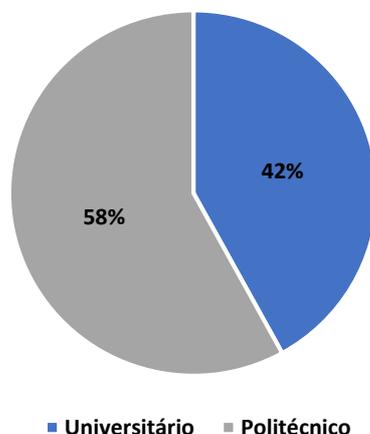


Figura 15 - Estabelecimentos de ensino do ensino superior por tipo de ensino (ano 2017)
Fonte: FFMS (2018f)

Fazendo a mesma análise, para o mesmo período, por região, verifica-se que, em todas as regiões, a oferta de estabelecimentos do ensino superior é de origem Politécnica, com exceções da região de Lisboa, que tem uma maior oferta Universitária, e da região dos Açores cuja oferta é dividida de igual forma por ambos os tipos de ensino. (ver quadro 23).

Quadro 23 - Estabelecimentos do ensino superior por tipo e região (2017)

Nuts II	Universitário		Politécnico	
	Total	% do total	Total	% do total
Norte	40	41%	58	59%
Centro	17	31%	37	69%
Lisboa	50	56%	40	44%
Alentejo	4	20%	16	80%
Algarve	5	45%	6	55%
Açores	4	50%	4	50%
Madeira	1	20%	4	80%

Fonte: FFMS (2018f)

Analisando a distribuição dos estabelecimentos de ensino do ensino superior, no mesmo ano, por região, verifica-se uma concentração de cerca de 84% do total de estabelecimentos deste nível de ensino nas regiões NUT II Norte, cerca de 34%, Lisboa, 31% e Centro cerca de 19%. Os restantes 16% dividem-se pelas regiões do Alentejo (7%), Algarve (4%), Açores (3%) e, por último, a Madeira (2%) (ver quadro 24).

Analisando a distribuição dos estabelecimentos de ensino do ensino superior, no mesmo ano, por região e por subsistema de ensino, verifica-se apenas na região do Norte uma maior oferta privada de estabelecimentos

neste nível de ensino. Em todas as outras regiões prevalece a oferta pública de estabelecimentos de ensino, destacando-se a região dos Açores em que a oferta é exclusivamente pública (ver quadro 24).

Quadro 24 - Estabelecimentos do ensino superior por região e subsistema de ensino (2017)

Nuts II	Número estabelecimentos		Subsistema de ensino	
	Total	% do total	Público	Privado
Norte	98	34%	46,90%	53,10%
Centro	54	19%	81,50%	18,50%
Lisboa	90	31%	57,80%	42,20%
Alentejo	20	7%	90,00%	10,00%
Algarve	11	4%	81,80%	18,20%
Açores	8	3%	100,00%	0,00%
Madeira	5	2%	60,00%	40,00%

Fonte: FFMS(2018g)

Apesar das melhorias gerais verificadas nas qualificações da população nacional, a população ativa nacional e aquela empregada em turismo ainda apresentam baixos níveis de qualificação (FFMS, 2018; MEP, 2017), verificando-se uma elevada disparidade salarial entre a média Europeia e a Portuguesa, apesar dos aumentos salariais nacionais em todos os níveis de escolaridade, a partir do ano de 2016 (FFMS, 2018d).

A rede escolar baseia-se, sobretudo, em estabelecimentos de ensino públicos, com exceção do ensino superior (FFMS, 2018e; 2018f).

Avançaremos, na próxima seção, para a caracterização da participação em atividades de aprendizagem, retratando o perfil dos seus participantes.

4.3.2 PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM

Segundo o INE (2017), no período 2007-2016, a participação da população entre os 18 e os 64 anos que participou em alguma atividade de aprendizagem cresceu cerca de 19,3%, com uma maior participação masculina, no ano de 2016, embora residual, face ao sexo oposto. Esse aumento deveu-se sobretudo à participação em atividades de educação não formal, cujo crescimento, nesse período, foi de cerca de 22,1% face ao decréscimo, de cerca de 0,7%, da participação em atividades de educação formal (ver quadro 25).

Ainda segundo o INE (2017), a participação do sexo masculino em atividades de educação formal cresceu, em 2016, face ao ano de 2007, contudo decresceu face ao ano de 2011. Na educação não formal, os homens apresentam uma trajetória crescente positiva, no período 2007-2016, registando um crescimento de 22,4 p.p. . No caso das mulheres, a sua participação em atividades de educação formal cresceu, em 2011, face ao ano de 2007, contudo decresceu em 2016 face ao ano de 2011 cerca de 5,9 p.p. . Na educação não formal o sexo feminino apresenta uma trajetória crescente positiva, no período 2007-2016, registando um crescimento de 21,9 p.p. (ver quadro 25).

Quadro 25 - Participação em atividades de educação formal e não formal (2007-2016)

		2007	2011	2016	Varição % (2016-2007)
Aprendizagem ao longo da vida	Total	30,90%	48,80%	50,20%	19,30%
	Homens	31,10%	47,90%	51,50%	20,40%
	Mulheres	30,70%	49,50%	49,00%	18,30%
Educação formal	Total	12,00%	16,60%	11,30%	-0,70%
	Homens	11,20%	16,20%	11,50%	0,30%
	Mulheres	12,80%	17,00%	11,10%	-1,70%
Educação não formal	Total	23,10%	41,50%	45,20%	22,10%
	Homens	23,70%	40,80%	46,10%	22,40%
	Mulheres	22,50%	42,10%	44,40%	21,90%

Fonte: INE (2017)

Analisando a evolução da participação da população entre os 18 e os 64 anos que participou em alguma atividade de aprendizagem por região, verifica-se que, as regiões da Madeira, Centro e Lisboa foram aquelas que tiveram o maior crescimento, aumentando, cada uma, acima dos 20 p.p. no período 2016-2007 (ver quadro 26). Em contraste, aquelas que, no mesmo período, apresentaram a menor participação da população em alguma atividade de aprendizagem, foram a região dos Açores, com cerca de 12,2 p.p., e a região do Algarve, com cerca de 16.6 p.p. . Apesar dos dados favoráveis de crescimento geral verificado, no período 2016-2011, as regiões do Norte e do Algarve foram as únicas que apresentaram uma trajetória decrescente na participação da população em qualquer atividade de aprendizagem (INE, 2017).

Quadro 26 - Participação em atividades de aprendizagem por NUT II (2007-2016)

NUT II	2007	2011	2016	Varição % (2016-2007)
Norte	27,70%	48,30%	45,80%	18,10%
Centro	31,80%	50,90%	52,90%	21,10%
Lisboa	36,00%	49,60%	56,10%	20,10%
Alentejo	30,40%	46,00%	50,00%	19,60%
Algarve	31,80%	51,20%	48,40%	16,60%
Açores	25,40%	35,10%	37,60%	12,20%
Madeira	19,90%	44,20%	44,90%	25,00%

Fonte: INE (2017)

Explorando a participação da população em alguma atividade de aprendizagem, por grupo etário, verifica-se que, em todos os escalões e em todos os períodos, houve um crescimento na procura de melhorar as qualificações, com especial destaque para o escalão 35-44 anos que teve a maior variação percentual no período 2016-2007, com um aumento de cerca de 25.4 p.p. (ver quadro 27).

Examinando a participação da população em alguma atividade de aprendizagem, por nível de escolaridade detido, verifica-se um aumento em todos os níveis, no período 2016-2007, com especial ênfase na população que não detinha qualquer escolaridade, apresentando um crescimento de cerca de 19.9 p.p. . No período 2016-2011, verifica-se um decréscimo na participação em atividades de aprendizagem naqueles que detinham escolaridade ao nível do ensino secundário e superior (ver quadro 27).

Relativamente à situação perante o trabalho, é naqueles que se encontram empregados que existe o maior crescimento, no período 2016-2007, com um aumento de cerca de 23,4 p.p., acompanhando o crescimento positivo geral, contudo, como expetável, são os estudantes que mais participam dado que se encontram incluídos em atividades de aprendizagem, seguindo-se aqueles que se encontram empregados e, por último, os desempregados e os outros. No período 2016-2011, apenas aqueles que estão empregados aumentaram a procura da frequência em alguma atividade de aprendizagem, todos os outros apresentaram um decréscimo dessa procura face ao ano de 2011 (ver quadro 27).

Quadro 27 - Participação em atividades de aprendizagem (2007-2016)

		2007	2011	2016	Varição % (2016-2007)
Grupo etário	18-24 anos	60,80%	79,30%	80,70%	19,90%
	25-34 anos	40,20%	59,80%	60,20%	20,00%
	35-44 anos	28,50%	52,20%	53,90%	25,40%
	45-54 anos	22,00%	41,40%	43,00%	21,00%
	55-64 anos	10,80%	22,00%	28,60%	17,80%
Escolaridade	Nenhum	0,80%	10,50%	20,70%	19,90%
	Ensino Básico	21,80%	36,00%	32,40%	10,60%
	Ensino secundário	55,10%	68,20%	63,20%	8,10%
	Ensino superior	65,00%	75,50%	72,60%	7,60%
Situação perante o trabalho	Empregado	32,20%	54,60%	55,60%	23,40%
	Desempregado	24,40%	40,30%	30,60%	6,30%
	Estudante	96,90%	99,60%	98,10%	1,20%
	Outros	6,1%	12,60%	11,70%	5,60%

Fonte: INE (2017)

De acordo com o Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA) de 2015 da OCDE, Portugal apresentou, pela primeira vez, níveis médios de desempenho acima das médias da OCDE e da UE (OCDE, 2018), e um decréscimo da taxa de abandono escolar precoce de cerca de 34% em 2008 e de cerca de 12,6% em 2017 (ver figura 16), com maior predominância no sexo masculino. Apesar dos indicadores favoráveis continua a apresentar uma das maiores taxas de repetição de ano, com cerca de 31,2% de alunos repetentes no ano de 2015, um decréscimo de cerca de 5,8% face ao registado em 2009, ocupando o décimo lugar dos países da OCDE e o terceiro lugar nos países pertencentes à UE (CE, 2017c).

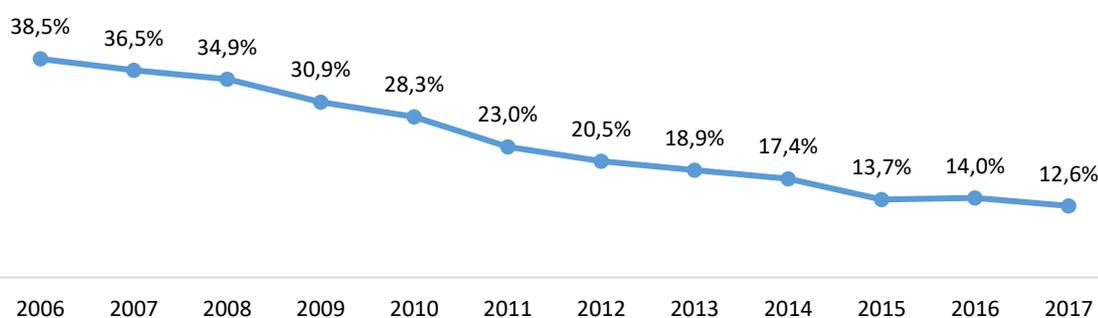


Figura 16 - Taxa de abandono escolar precoce entre os 18 e os 24 anos (2006-2017)

Fonte: FFMS (2018h)

Relativamente ao ensino superior, a taxa de conclusão deste nível subiu consideravelmente de cerca de 14,9%, em 2003, para 34,6%, em 2016, aproximando-se da média da EU, 39,1%. A taxa de emprego dos recém-diplomados, apesar de ter crescido, continua abaixo da média da EU e dos valores registados aquando da crise económico-financeira, tendo registado cerca de 77,8%, em 2016 (CE, 2017c).

Segundo o FFMS (2018i), no ano de 2017 verificaram-se cerca de 77 mil recém-diplomados no ensino superior, dos quais, cerca de 61%, corresponderam a licenciaturas, cerca de 32% a mestrados e cerca de 3% a doutoramentos (ver figura 17).



Figura 17 - Recém-diplomados no ensino superior (ano 2017)

Fonte: FFMS (2018i)

Segundo a mesma fonte e analisando o mesmo ano, o sexo feminino teve o maior número de diplomados, representando cerca de 58% do total de recém-diplomados, sendo que grande parte dos diplomas foram obtidos em instituições de ensino públicas, cerca de 83% (ver figura 18).

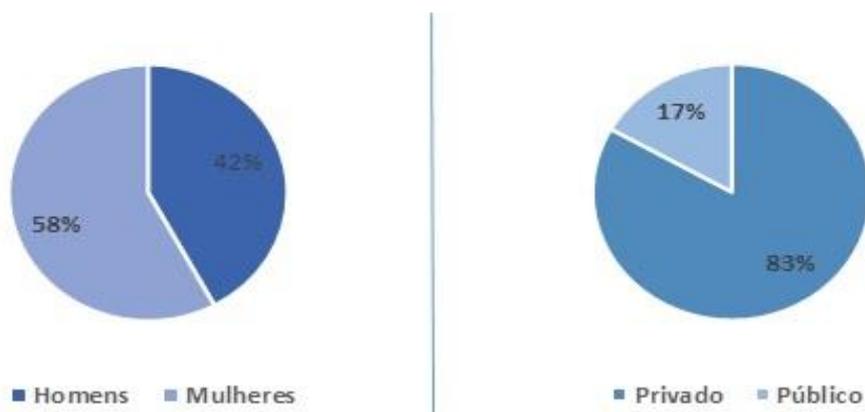


Figura 18 - Recém-diplomados no ensino superior por género e estabelecimento de ensino (ano 2017)

Fonte: FFMS (2018j)

Analisada a participação em atividades de aprendizagem, apresentamos o perfil dos participantes na educação formal e informal relativamente ao ano de 2016, nas seções seguintes.

4.3.2.1 Perfil dos participantes em Educação formal

No ano de 2016, dos participantes em educação formal, 65,7% fizeram-no no ensino superior e 29,9% no ensino secundário e as principais áreas de educação e formação frequentadas foram “Engenharia, indústrias transformadoras e construção” (cerca de 17,9%), “Ciências empresariais, administração e direito” (cerca de 17,5%) e “Saúde e proteção social” (cerca de 15,3%). A realização destas atividades, na sua quase totalidade, foram realizadas em regime presencial (cerca de 94,7%) com a disponibilização de materiais educativos *online* (cerca de 81,2%) e o principal meio de comunicação com os professores e colegas foi a internet (cerca de 85,8%) (INE, 2017).

As principais motivações pessoais mais referidas que levaram à participação nestas atividades de aprendizagem foram o desenvolvimento de competências numa temática de interesse (cerca de 91,8%), a obtenção de um diploma e/ou certificado (cerca de 90,1%) e a aquisição de novas competências úteis (89,9%). Relativamente às motivações profissionais, as mais referidas foram o aumento de oportunidades para a mudança e/ou aquisição de novo emprego (cerca de 84,2%) e a melhoria da perspetiva de melhor carreira profissional (cerca de 35,8%) (INE, 2017).

Estes participantes gastaram, em média, 807 horas na participação nestas atividades, tendo um gasto total médio por atividade de 1.122€, gasto esse que, na maior parte dos casos (cerca de 64,2%), não teve custos para o próprio e/ou foi partilhado com terceiros. A maioria dos participantes, cerca de 82,2%, tem a perspetiva de utilização das novas competências adquiridas no futuro (INE, 2017).

4.3.2.2 Perfil dos participantes em Educação não formal

No ano de 2016, dos participantes em educação não formal, a maioria respondeu que a atividade se relacionava com o trabalho (cerca de 86,4%) e que, nos últimos doze meses, frequentou uma atividade de aprendizagem não formal (cerca de 52%), cuja tipologia era um curso (cerca de 27%) ou formação realizada no posto de trabalho (cerca de 14,4%), sendo as principais áreas de educação e formação frequentadas “Serviços” (cerca de 24,3%), “Ciências empresariais, administração e direito” (cerca de 18,3%) e “Saúde e proteção social” (cerca de 14,2%). A maioria das atividades realizadas, cerca de 86%, teve a presença de um professor e cerca de 34,3% das atividades teve como principal meio de comunicação com os outros a internet, organizadas, em grande parte, pela entidade empregadora (cerca de 37,1%) (INE, 2017).

As principais motivações pessoais mais referidas que levaram à participação nestas atividades de aprendizagem foram a aquisição de novas competências úteis (cerca de 88,8%), desenvolvimento de competências numa temática de interesse (cerca de 83,2%), melhor performance profissional (cerca de 77,1%), melhoria da perspetiva de melhor carreira profissional (cerca de 50,7%) e, por último, a obtenção de um diploma e/ou certificado (cerca de 45,7%) (INE, 2017).

Estes participantes gastaram, em média, 84 horas na participação nestas atividades, tendo um gasto total médio por atividade de 143€, gasto esse que, na maior parte dos casos (cerca de 79,8%), não teve custos para o próprio e, em cerca de 38,4% dos casos, foi gratuito. A maioria destas atividades conferiu um certificado

e/ou diploma de aproveitamento, sendo que, para 38,4% das pessoas, essa certificação era necessária para o desempenho da atual ou futura atividade profissional (INE,2017).

Resumindo a análise desta seção, destaca-se o aumento da participação da população em atividades de aprendizagem, principalmente naqueles que não detinham qualquer escolaridade (INE, 2017). Para além disso, o país apresentou, pela primeira vez, desempenhos superiores à média Europeia (OCDE, 2018), embora ainda se registem elevadas taxas de repetição do ano (CE, 2017c).

Os participantes em Educação formal abordaram sobretudo as áreas de “Engenharia, indústrias transformadoras e construção” e “Ciências empresariais, administração e direito” e os participantes em educação não formal procuraram formação nas áreas dos “Serviços” e “Ciências empresariais, administração e direito” e ambos demonstraram buscar a aquisição de novas competências que permitam melhores oportunidades futuras de carreira profissional (INE, 2017).

Abordaremos, em seguida, a caracterização nacional da oferta educativa e formativa em turismo.

4.3.3 CARACTERIZAÇÃO DA OFERTA EDUCATIVA E FORMATIVA EM TURISMO

Ao longo dos últimos 30 anos, temos assistido, por parte do sistema educativo Português, a uma crescente aposta e investimento na diversificação da oferta educativa e curricular nacional em turismo o que demonstra a sua importância no contexto académico Português, devendo ser compreendido, investigado e lecionado de acordo com a sua característica complexidade e multidisciplinaridade à medida que vai alcançando maturidade e notoriedade enquanto área científica (Salgado, Lemos, Costa & Silva, 2017).

Em Portugal, as principais competências desenvolvidas com o 1º ciclo do ensino superior em turismo são aquelas relacionadas com a gestão operacional através dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da formação educativa (Correia *et al*, 2018), sendo que os cursos nacionais lecionados estão tradicionalmente ligados às Escolas de Economia e Gestão, contudo existe uma tendência crescente de criação de Escolas de Turismo diretamente vocacionadas para esta área de ensino (Salgado *et al*, 2017).

De acordo com Daniel, Costa, Pita & Costa (2017), a educação nacional que leciona turismo experienciou grandes alterações nas últimas décadas, acompanhando o crescimento no número de turistas, e, como tal, a oferta escolar associada ao turismo cresceu significativamente entre 1988-2015, sendo que, no ano letivo 2014-2015, existiam 68 instituições de ensino superior, na sua maior parte de natureza pública, com ofertas ligadas à área de turismo e o número de lugares para novos estudantes, no ano letivo 2015-2016, ascendia a 2 638 lugares.

Segundo Salgado *et al* (2017), no ano letivo de 2016-2017, verificavam-se, relativamente ao 1º ciclo de estudos do ensino superior, um total de 68 licenciaturas ministradas em Portugal e 2 806 vagas para entrada neste ciclo do ensino superior, das quais, cerca de 59%, são de origem pública (1 642 vagas) e, cerca de 41%, de origem privada (1 164 vagas).

De acordo com os mesmos autores, no mesmo ano letivo, em Portugal continental, a região Norte e a região Centro detinham cerca de 60% do total de cursos ministrados, seguidas pela região de Lisboa, cerca de

27,1%, e as regiões do Alentejo e Algarve com cerca de 4,3%. Nas ilhas, o arquipélago da Madeira detinha cerca de 2,9% e o arquipélago dos Açores cerca de 1,4% do total de cursos ministrados em Portugal.

Ainda segundo a mesma fonte, no mesmo ano, relativamente ao 2º ciclo de estudos do ensino superior nacional, registaram-se um total de 38 mestrados cujas principais localizações se encontravam na região Centro e na região de Lisboa com cerca de 32% e 26%, respetivamente, do total de mestrados registados. Ao nível do 3º ciclo de estudos do ensino superior nacional registaram-se, no mesmo período, um total de 4 cursos de doutoramento.

De salientar ainda que a maior parte dos cursos ministrados nos primeiros dois ciclos de estudo, no ano letivo 2016-2017 é de oferta pública (cerca de 66% no caso de licenciaturas, 87% no caso de mestrados e cerca de 75% no caso de doutoramentos) e tem como principal origem o ensino Politécnico (cerca de 76,5% no caso das licenciaturas e cerca de 64% no caso dos mestrados) (ver quadro 28).

A área CNAEF mais abrangente, em todo o ciclo de estudos do ensino superior, é a CNAEF “Turismo e Lazer” (cerca de 70,6% em licenciaturas, cerca de 79% em mestrados e 100% em doutoramentos) seguida pelas áreas de “Hotelaria e restauração” (17,7% em licenciaturas, cerca de 16% em mestrados), área de “Gestão e administração” (10,3% em licenciaturas, cerca de 3% em mestrados) e ainda pela área de “Marketing e publicidade” (1,4% em licenciaturas, cerca de 3% em mestrados) (ver quadro 28).

Quadro 28 - Cursos de turismo ministrados em Portugal no ano letivo 2016/2017

		Ciclo de estudos		
		Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
Cursos ministrados (em %)	Universidades	23.5%	36%	100%
	Politécnicos	76.5%	64%	0%
Origem dos cursos (em %)	Pública	66%	87%	75%
	Privada	44%	13%	25%
Áreas CNAEF dos cursos (em %)	Turismo e Lazer	70.6%	79%	100%
	Hotelaria e Restauração	17.7%	16%	0%
	Gestão e Administração	10.3%	3%	0%
	Marketing e Publicidade	1.4%	3%	0%

Fonte: Salgado et al (2017)

No que diz respeito à oferta formativa, segundo o Instituto do Emprego e Formação Profissional [IEFP] (2017), no ano de 2016, a formação profissional nacional teve um total de 251 426 participantes, dos quais 87,5% participaram em atividades de qualificação para adultos e os restantes 12,5% participaram em atividades de qualificação para jovens (ver quadro 29).

Segundo a mesma fonte, apesar de uma maior despesa em atividades de qualificação para adultos, cerca de 81,9 milhões de €, o grau de execução financeira foi superior nas atividades de qualificação para jovens, cerca de 86%. A despesa total com as atividades de formação no ano de 2016 foi de cerca de 147 milhões de € e com um grau de execução financeira de cerca de 89,6% (ver quadro 29).

Quadro 29 - Oferta profissional nacional no ano de 2016

	Número de participantes	Grau execução financeira (em % do total)	Despesa (em M€)
Qualificação jovens	26.935	86%	65,12 €
Qualificação adultos	187.706	83,60%	81,89 €
Total	214.641	89.6%	147,01 €

Fonte: IEFP (2017)

Para o ano letivo 2018-2019 foram estabelecidas, pelo Instituto do emprego e formação profissional, 2018, áreas prioritárias de formação para o turismo, destacando-se, dentro da área CNAEF “811- Hotelaria e restauração”, as saídas profissionais de "Empregado/a de Restaurante/Bar" e "Técnico/a de Cozinha/Pastelaria" com prioridade elevada. A área CNAEF "812 - Turismo e Lazer" parece ter uma importância inferior dado que, na maior parte, a prioridade é média para as saídas profissionais apresentadas (ver quadro 30).

Quadro 30 - Áreas de educação e formação e saídas profissionais prioritárias do IEFP (2018-2019)

Área CNAEF	Nível QEQ	Descrição	Prioridade
811 - Hotelaria e Restauração	2	Cozinheiro/a	Alta
		Empregado/a de Andares	Alta
		Empregado/a de Restaurante/Bar	Elevada
		Operador/a de Manutenção Hoteleira	Média
	4	Rececionista de Hotel	Média
		Técnico/a de Cozinha/Pastelaria	Elevada
		Técnico/a de Pastelaria/Padaria	Alta
		Técnico/a de Restaurante/Bar	Alta
	5	Técnico/a Especialista em Gestão de Restauração e Bebidas	Normal
		Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Cozinha	Média
		Técnico/a Especialista em Gestão e Produção de Pastelaria	Alta
		Técnico/a Especialista em Gestão Hoteleira e Alojamento	Alta
812 - Turismo	4	Acompanhante de Turismo Equestre	Média
		Técnico/a de Agências de Viagens e Transportes	Baixa
		Técnico/a de Informação e Animação Turística	Média
		Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural	Média
	5	Técnico/a Especialista de Animação em Turismo de Saúde e Bem-estar	Média
		Técnico/a Especialista de Gestão de Turismo	Média
		Técnico/a Especialista de Turismo Ambiental	Média
		Técnico/a Especialista em Turismo Cultural e do Património	Média
		Técnico/a Especialista em Turismo de Ar Livre	Média

Fonte: IEFP (2018)

Segundo a Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares [DGES] (2018;2018a;2018b), no ano letivo 2018-2019, a oferta formativa na área do turismo disponibilizada contemplará cursos de Educação e Formação, direcionada para jovens, cerca de 18,5% do total da oferta formativa de todas as áreas disciplinares; adultos, cerca de 20,1% do total da oferta formativa de todas as áreas disciplinares; cursos profissionais, cerca de 20,3% do total da oferta formativa de todas as áreas disciplinares. Todos eles permitem a obtenção de nível 4 do QEQ. A maior oferta de cursos turísticos recai nos cursos profissionais, cerca de 518 cursos oferecidos,

seguido pelos cursos de educação e formação para jovens, cerca de 112 cursos e, por último, cursos de educação e formação para adultos, cerca de 10 cursos oferecidos (ver figura 19).

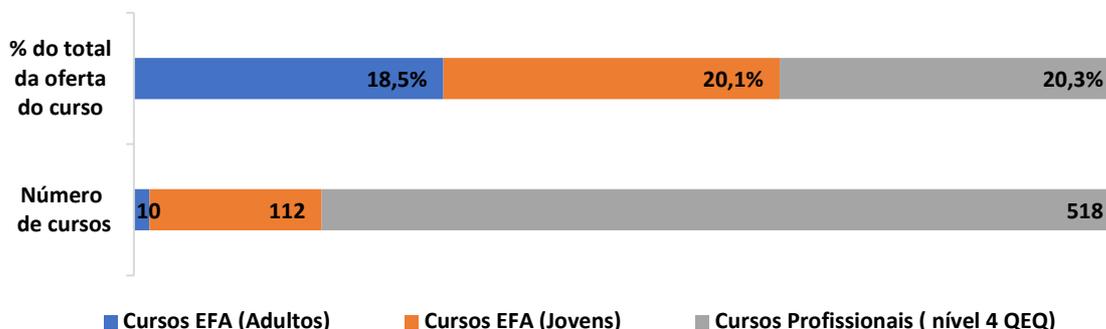


Figura 19 - Oferta formativa turística (ano letivo 2018-2019)
Fonte: DGES (2018;2018a;2018b)

Analisando a dispersão da oferta formativa por região, a região NUT II, Norte, concentra a maior oferta de cursos profissionais e cursos de educação e formação para jovens, seguindo-se a região do Centro e Lisboa, respetivamente. Relativamente aos cursos de educação e formação para adultos apenas se verifica a oferta de cursos na região de Lisboa e Algarve (ver figura 20).

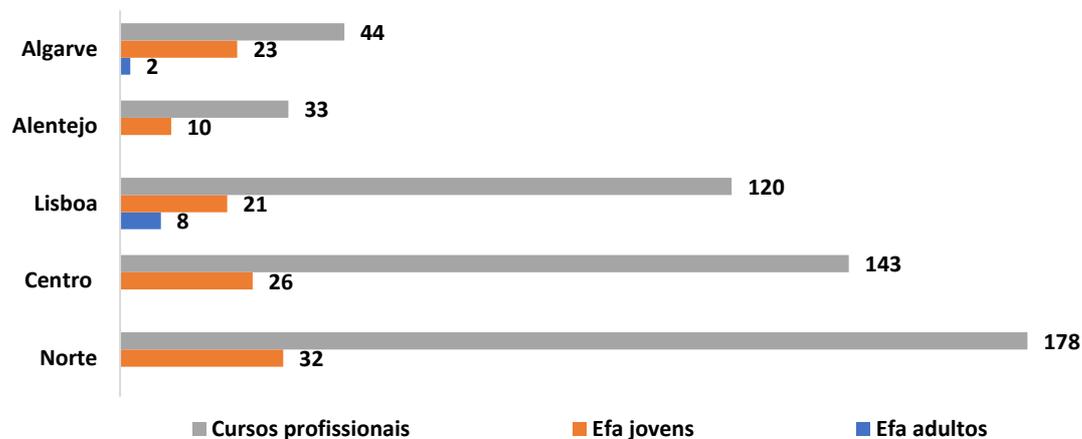


Figura 20 - Oferta formativa turística por NUT II (ano letivo 2018-2019)
Fonte: DGES (2018;2018a;2018b)

Segundo a DGES (2018;2018a;2018b), os cursos profissionais irão oferecer, no ano letivo 2018-2019, como principais cursos, dentro da área CNAEF “811- Hotelaria e restauração” as temáticas de “Técnico/a de Cozinha/Pastelaria” (124 cursos) e “Técnico/a de Restaurante/Bar” (147 cursos). Relativamente à área CNAEF “812 - Turismo e Lazer”, verificam-se, como principais áreas temáticas os cursos de “Técnico de Turismo” (124 cursos), e de “Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural” (41 cursos) (ver quadro 31).

Quadro 31 - Oferta nacional formativa dos CP por área CNAEF (ano letivo 2018-2019)

Cursos profissionais		
Descrição do curso	Áreas CNAEF	Número de cursos
Rececionista de hotel	811	5
Técnico de Receção		18
Técnico/a de Andares		2
Técnico/a de Cozinha/Pastelaria		124
Técnico/a de Pastelaria/Padaria		6
Técnico/a de Receção Hoteleira		2
Técnico/a de Restaurante/Bar		147
Técnico de Turismo	812	124
Técnico/a de Informação e Animação Turística		12
Técnico/a de Operações Turísticas		12
Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural		41
Técnico/a em Animação de Turismo		25

Fonte: DGES (2018;2018a;2018b)

Relativamente aos cursos de educação e formação, direcionados para adultos, as principais áreas temáticas oferecidas abordam os temas de "Restaurante/Bar" (2 cursos) e "Rececionista de Hotel" (2 cursos); no caso dos cursos direcionados para jovens, as principais áreas temáticas abordam "Empregado/a de Restaurante/Bar" (89 cursos) e "Cozinheiro/a" (17 cursos) (ver quadro 32).

Quadro 32 - Oferta nacional formativa dos cursos EFA por área CNAEF (ano letivo 2018-2019)

Cursos EFA					
Adultos			Jovens		
Descrição do curso	Áreas CNAEF	Nr.º	Descrição do curso	Áreas CNAEF	Nr.º
Restaurante/Bar	n.e.	2	Cozinheiro/a	811	17
Rececionista de Hotel		2	Empregado/a de Andares		4
Empregado/a de Restaurante/Bar		1	Empregado/a de Restaurante/Bar		89
Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural		1	Operador/a de Manutenção Hoteleira		1
Técnico/a de Informação e Animação Turística		1	Técnico/a de Restaurante/Bar		1
Cozinha/Pastelaria		1			
Técnico/a de Informação e Animação Turística		1			
Técnico/a de Turismo		1			

Fonte: DGES (2018;2018a;2018b)

Retratada a caracterização da oferta educativa e formativa do setor, onde se destaca a área CNAEF “812- Turismo e Lazer” na educação e a área CNAEF “811- Hotelaria e Restauração” no ensino formativo (DGES, 2018;2018a;2018b), destacaremos, no ponto seguinte, as principais considerações relativamente à análise realizada neste capítulo.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação é um direito individual fundamental para a vida do ser humano, deve ser continuamente desenvolvida ao longo da vida, na medida em que permite o desenvolvimento do espírito crítico e a formação do carácter do Homem, a aquisição de valores e comportamentos fundamentais para a vida em sociedade bem

como a aquisição de competências técnicas que permitem um melhor desempenho profissional (Falk *et al.*, 2012; Jiang & Alexakis, 2017; Kyllonen, 2013; Salgado & Costa, 2009).

As (re) evoluções tecnológicas e digitais contemporâneas produziram alterações nas sociedades e trazem a necessidade de pessoal cada vez mais qualificado, onde as instituições de ensino e formação desempenham um papel importante de equilíbrio socioeconómico pela contribuição para o reajustamento dos percursos curriculares de acordo com as reais necessidades do mercado laboral, garantindo aos cidadãos maiores oportunidades de emprego e um contínuo desenvolvimento cívico (Aleandri & Refrigeri, 2014; Sogayar & Rejowski, 2011).

Os percursos de aprendizagem devem incluir as empresas na sua construção, incentivando os estágios dado que estes são uma ferramenta que melhor permite a adequação das competências lecionadas às necessidades das empresas bem como um conhecimento real do funcionamento da indústria (Kim *et al.*, 2017), permitindo uma melhor aquisição e transmissão dos conhecimentos aos alunos/formandos pelo seu envolvimento direto (Ahmad *et al.*, 2018), garantindo-lhes, desta forma, melhor preparação e maiores oportunidades de emprego (Holtzman & Kraft, 2016; Sisson & Adams, 2013; Tsai, 2017; Zehrer & Mössenlechner, 2009).

No setor do turismo deverá existir uma complementaridade da educação com a formação profissional, onde a complementaridade destas duas orientações possibilita a criação de profissionais melhor preparados para os desafios que se colocam ao setor, permitindo-lhes analisar e compreender a informação, despertando-lhes a vontade de querer sempre aprender e desenvolver-se, enquanto profissionais e indivíduos, e permitir melhores tomadas de decisões criativas como resposta às constantes mudanças do setor (Salgado & Costa, 2009).

Apesar da área disciplinar do turismo ser relativamente recente, a aposta desta área deverá ser direcionada para o real conhecimento do setor e para uma resposta efetiva das necessidades do mercado, desenvolvendo estruturas curriculares que permitam o estudo do fenómeno turístico de uma forma holística, assente nas novas Escolas de Turismo que vão surgindo no ensino (Benckendorff & Zehrer, 2013; Pirnar, 2014; Salgado & Costa, 2009; Sogayar & Rejowski, 2011), estruturas essas baseadas na inovação tecnológica e investigação científica aplicada, garantindo o aprimoramento de múltiplos conhecimentos que permitam a sua transferibilidade e aplicabilidade direta no desempenho das profissões e desafios do setor (Buhalis & Law, 2008; Falk *et al.*, 2012).

A população Portuguesa continua a deter, na sua maioria, escolaridade ao nível do ensino básico, contudo, tem vindo a apresentar melhorias gerais nas qualificações superiores detidas, sendo que são as mulheres que mais têm elevado o seu nível médio de qualificações (FFMS, 2018).

Não obstante este esforço, continua-se a verificar uma diferença acentuada, em todos os níveis de escolaridade, quando se compara o salário médio nacional com o salário médio europeu, apesar do crescimento do salário médio nacional verificado após 2016 (FFMS, 2018d).

A participação em atividades de aprendizagem da população Portuguesa tem crescido, principalmente no sexo masculino, com especial destaque para aqueles que não detinham qualquer escolaridade e que se encontravam empregados (INE, 2017). A principal motivação foi o desenvolvimento e aquisição de novas competências que permitam melhorar o acesso ao emprego bem como a melhoria das carreiras profissionais

(INE, 2017). Ao nível europeu, o país apresentou, pela primeira vez, níveis médios de desempenho superiores aos da OCDE (OCDE, 2018).

Ao nível do turismo, apesar da crescente aposta e diversificação da oferta educativa e formativa nacional na área de turismo, as qualificações da população empregada no setor acompanham as qualificações da população nacional (MEP, 2017) e a oferta concentra-se sobretudo nas regiões do Norte e Lisboa, privilegiando, ao nível da educação, sobretudo a área CNAEF “812- Turismo e Lazer” (Salgado *et al*, 2017), e ao nível formativo, sobretudo a área CNAEF “811- Hotelaria e Restauração” (DGES, 2018;2018a;2018b).

Findado o Capítulo IV, onde se pretendeu contextualizar o ensino e a formação nacional em turismo, abordaremos, no Capítulo seguinte, a Metodologia aplicada neste estudo, especificando os objetivos, o método, as técnicas e o tratamento da recolha de dados obtida com a implementação de um inquérito por questionário aos empresários nacionais do setor do turismo.

5. CAPÍTULO V – METODOLOGIA, RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o percurso da investigação desenvolvida neste trabalho, onde se pretende sintetizar as questões de natureza epistemológica, partindo-se do pressuposto de que a metodologia incorpora o método e o discurso sobre o método, ou seja, a reflexão argumentada sobre este (Crotty, 1998).

Os objetivos formulados, expostos na seção 5.2, decorrem da problemática estudada, motivadora da elaboração deste projeto, nomeadamente, os problemas observados que derivam das dinâmicas de mudança do setor do turismo, as necessidades de formação e qualificação dos recursos humanos bem como da inexistente ou fraca comunicação entre as instituições de ensino e formação e as empresas do setor, pretendendo contribuir com uma ferramenta que permita uma melhor identificação de competências que correspondam às necessidades e expectativas do mercado laboral do setor.

Para tal, neste projeto, a metodologia utilizada é baseada numa aprofundada revisão de literatura, recolhendo dados secundários, e numa abordagem quantitativa, recolhendo dados primários. Na revisão da literatura, abordaram-se conceitos teóricos como o turismo, a gestão e a qualificação dos recursos humanos bem como o levantamento das competências utilizadas em estudos semelhantes de perspetivas científicas distintas, tais como: o marketing, a gestão, o turismo e a hotelaria. A análise destes documentos tinha como pretensão analisar e compilar as competências que foram utilizadas nos estudos relacionados com a temática do projeto e que serviriam de base aos itens a implementar no inquérito por questionário, permitindo-nos a elaboração de um primeiro rascunho contendo cerca de 150 competências, divididas em quatro domínios, a saber: i) competências comportamentais ou “*soft skills*”; ii) competências técnicas ou “*hard skills*”; iii) competências de gestão; iv) competências transversais. Este documento foi posteriormente revisto por um conjunto de peritos de várias áreas, incluindo a área de turismo, onde, após analisadas e implementadas algumas das suas sugestões, procedeu-se à elaboração da versão final do instrumento de dados a implementar que continuou a deter os quatro domínios atrás referidos, compostos, agora, por 92 competências no total.

Por outro lado, a abordagem quantitativa devolveu-nos dados primários, recolhidos através de um inquérito por questionário *online* implementado aos empresários turísticos nacionais e cujo principal objetivo era medir, de uma forma generalizada, quais as competências por eles mais valorizadas nos trabalhadores do setor do turismo, através da implementação de uma escala do tipo *Likert*.

O universo de estudo é composto pelas 46.951 empresas turísticas ativas na base de dados SABI em 31 de julho de 2018. O inquérito por questionário *online* foi implementado através da plataforma profissional “*LimeSurvey*” e distribuído a toda a população alvo do estudo composta por 13.992 empresas, população alvo essa constituída por todas aquelas que detinham contacto de *e-mail* na referida base de dados, tendo-nos permitido recolher um total de 1.137 respostas que nos permitiu respeitar o tamanho da amostra recomendado ($N=374$) de acordo com a ferramenta *online* e gratuita “*Raosoft*”.

Deste modo, nas seções seguintes, descreveremos a abordagem metodológica escolhida, enunciando os objetivos que se pretende atingir com este estudo, a caracterização da amostra com especificação dos diferentes passos tomados para a construção do instrumento de dados aplicado bem como as decisões de investigação sobre as técnicas de estatística utilizadas para a análise, recolha e tratamento dos dados recolhidos.

5.1 PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO E ABORDAGEM METODOLÓGICA

O quadro conceitual da perspectiva multidimensional do turismo implica articular conhecimentos das diversas ciências em que este se apoia, bem como reconhecer que o turismo resulta de vários elementos interrelacionados entre si e com o contexto no qual se encontram (Tribe 1997, 2006, 2010; Tribe, Dann & Jamal, 2015; Tribe & Liburd, 2016) pelo que a produção de conhecimento nesta área deverá resultar de uma visão holística do fenómeno em estudo, tendo como consequência uma perspectiva mais abrangente da metodologia de investigação a seguir, sem perder o rigor que a mesma exige (Tekin & Kotman, 2013).

Analisar cientificamente os fenómenos turísticos da atualidade implica ultrapassar obstáculos metodológicos que nem sempre facilitam a construção conceitual de um objeto de estudo socialmente tão abrangente (Russo, 2016), no entanto, todos os *stakeholders* procuram conhecer e compreender a realidade que os envolve, interessando-lhes produzir conhecimento que permita clarificar o fenómeno turístico e conduzir a soluções que melhorem o seu funcionamento (Stafford, 2003).

O conhecimento produzido em cada um destes contextos diverge, bem como a forma de equacionar os problemas, razão que motiva o enquadramento da orientação dada ao plano de investigação que se adota, numa determinada comunidade científica, assumindo-se um compromisso com um quadro teórico e metodológico específico (Coutinho, 2015), reconhecendo-se que é na economia do turismo, bem como nas abordagens multi método que este estudo ganha sentido.

Esta conceção coloca a tónica da investigação na resolução de problemas das pessoas, centrando-se na forma como o turismo funciona, em vez de definir aquilo que ele é, através das múltiplas abordagens observadas na investigação em turismo, desde os paradigmas em que se apoiam, assim como a seleção dos métodos e dos procedimentos utilizados no *design* da investigação bem como na recolha e tratamento dos dados (Boyer, 1997; Creswell, 2003, 2007; Getz & Page, 2016; Munsters & Richards, 2010; Ren, Pritchard & Morgan, 2010; Tribe, 2006, 2010).

As questões a colocar no desenho da investigação devem ter presentes estes pressupostos e responderem a três questões: i) a perspectiva teórica de onde se parte, tendo-se assumido um percurso compreensivo, interpretativo e que procura criar conhecimento apoiando-se na identificação de soluções que permitam a resolução de problemas; ii) o quadro metodológico que mais se lhe adequa, privilegiando-se um *design* de investigação flexível ou integrativo em detrimento de um *design* de investigação fixo; iii) os métodos e técnicas a utilizar na recolha e análise de dados mais adequados para responder ao objetivo da investigação, que, neste caso, são diversas análises estatísticas, aplicadas aos dados recolhidos através do instrumento de dados utilizado, o inquérito por questionário *online* autoadministrado (Coutinho, 2011; Creswell, 2003, 2007; Hall, 2011a; Hall, 2011b; Hoogendoorn & Visser, 2011; Puczko, Bárd, & Füz 2010; Richards & Munsters, 2010; Tideswell, Mules & Faulkner, 2003; Vieira, 2010).

5.2 OBJETIVOS

Considerando as orientações atrás mencionadas, procurou-se identificar o conhecimento existente relacionado com a temática da investigação. Estabeleceu-se uma relação teórica entre os principais desafios e

constrangimentos que se colocam à competitividade das empresas turísticas. Posteriormente, analisaram-se, as competências dos recursos humanos e o ensino e a formação profissional em turismo, identificando os principais desafios e constrangimentos que se colocam ao setor do turismo, procurando apreender quais as principais competências pessoais, profissionais, de gestão e transversais a ser detidas pelos trabalhadores turísticos. Pretendeu-se, por último, acompanhar a evolução e a caracterização do ensino da área curricular do turismo. Desta forma, analisou-se, de um ponto de vista concetual, a criação de valor potencial obtida com a qualificação dos recursos humanos e o seu papel na competitividade das empresas do setor.

São seus objetivos gerais:

- i) Caraterizar o perfil ideal do capital humano do setor do turismo nacional;
- ii) Identificar as principais competências comportamentais (*soft skills*), técnicas (*hard skills*), de gestão e transversais mais valorizadas pelo tecido empresarial;

Assim, com a definição destes objetivos, pretende-se responder, em específico, às questões que se colocaram à investigação, nomeadamente: a) “Quais as principais competências que devem ser detidas/melhoradas pelo trabalhador do setor?”; b) “Quais as competências mais valorizadas pelos empregadores nos trabalhadores turísticos?”; c) “Qual é o perfil ideal para trabalhar no setor do turismo nacional?”, respondendo, desta forma, aos objetivos deste estudo.

O estudo empírico que nesta seção se explicita pretende responder aos dois primeiros objetivos, sendo que o seu terceiro objetivo foi abordado no Capítulo I, secção “1.3. Caraterização do tecido empresarial turístico nacional”, onde foi realizada uma caraterização das empresas em estudo quanto à estrutura empresarial, nomeadamente quanto ao CAE, à sua dimensão, ao volume de negócios anual e ainda ao número de trabalhadores ao serviço.

De seguida, explicitaremos o método utilizado na investigação, começando por caraterizar a população-alvo e a amostra recolhida bem como a apresentação dos passos e decisões de investigação tomados na implementação e criação do instrumento de dados utilizado.

5.3 MÉTODO

5.3.1 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA

A população-alvo desta investigação é composta por 13.992 empresas, extraídas de um universo de 46 951 empresas do setor do turismo que se encontravam ativas em Portugal em 31 de julho de 2018, considerando-se as empresas cuja principal atividade económica integre os subsegmentos dos Transporte e Logística (TS), Alojamento e Restauração (AR) e Atividades Recreativas e Culturais (ARC), de acordo com a classificação dos códigos de atividade económica que o Banco de Portugal (2014) considera como pertencendo ao setor do turismo.

Para tal, recorreu-se à base de dados Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), que disponibiliza informação sobre demonstrações financeiras oficiais anuais de mais de 700 mil empresas Portuguesas. Esta disponibiliza a Informação Empresarial Simplificada (IES), informação oficial relativa ao tecido empresarial

do setor, nomeadamente quanto ao número de empresas ativas, estruturas financeiras, situação económica e financeira, grau de rendibilidade e de produtividade das empresas e indicadores de crescimento.

A seleção das 13.992 empresas do universo atrás referido constituiu o nosso primeiro critério de seleção e baseou-se na existência de contacto de endereço eletrónico na referida base de dados, sendo que o nosso objetivo era obter, pelo menos, 374 inquéritos por questionário preenchidos, de modo a perfazer uma amostra com um intervalo de confiança de 95%, de acordo com o instrumento *Raosoft* (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>).

5.3.1.1 Procedimentos adotados no contacto com as empresas

Selecionada a população-alvo e identificados os seus endereços eletrónicos, enviaram-se, por esta via, os questionários às 13.992 empresas identificadas no ponto anterior.

Seguindo as recomendações de Brewerton & Millward (2001), o questionário era acompanhado por uma carta de apresentação (ver “Anexo VI - Carta de apresentação”) apresentada no corpo de texto do *e-mail* que explicava de forma sumária o tema e a finalidade da investigação, o tipo de colaboração pretendida bem como os contactos da equipa de investigação para eventual esclarecimento que os inquiridos considerassem necessários.

Este processo decorreu no período compreendido entre 15 de novembro de 2018 e 11 de janeiro de 2019, reenviando-se o questionário às entidades que ainda não tinham respondido ao inquérito por questionário, num total de quatro envios, considerando-se que, após este período, as empresas que ainda não tinham respondido já não iriam participar no estudo, encerrando-se a fase de recolha de dados.

A plataforma *online* utilizada para distribuir e recolher os dados do questionário foi a plataforma profissional de criação de questionários *Limesurvey*, escolhida por forma a reduzir a morosidade de tempo e o custo associado à recolha de dados presenciais bem como a uma maior comodidade de preenchimento aos empresários dado que lhes permite ir preenchendo de acordo com a sua disponibilidade.

Foram recolhidas um total de 1.137 respostas ($N= 1.137$) considerando-se que a participação dos empresários foi bastante positiva e superior às expectativas iniciais da investigação.

5.3.2 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Um dos propósitos de uma investigação é recolher dados que permitam compreender o objeto de estudo bem como as relações entre os conceitos teóricos que com ele se associam (Coutinho, 2015).

Nesse sentido, neste estudo equacionaram-se dois momentos de recolha de dados, dizendo respeito o primeiro ao estabelecimento de um vínculo entre o fenómeno em estudo e o conhecimento existente (estado da arte) e o segundo à recolha de dados empíricos junto dos *stakeholders* considerados relevantes para a investigação face aos critérios previamente definidos (inquérito por questionário dirigido às empresas).

Cada uma destas fases contribuiu com *outputs* para a fase seguinte, a serem explicitadas nas subseções seguintes, designadamente:

- i) no primeiro momento, identificaram-se os temas que deram origem aos itens formulados no questionário;
- ii) no segundo momento, procedeu-se ao ajustamento da base documental consultada, de acordo com os critérios e objetivos definidos pela investigação;
- iii) no terceiro momento, procedeu-se à elaboração e criação do instrumento de recolha de dados de investigação, o inquérito por questionário autoadministrado;

5.3.2.1 Revisão da literatura (estado da arte) – 1º momento

Na primeira parte deste projeto, realizou-se a revisão da literatura tendo em vista formular uma visão geral do problema que permitisse uma melhor compreensão do fenómeno em estudo (Aires, 2011; Belhassen & Caton, 2009; Benckendorff & Zehrer, 2013; Coutinho, 2015; Creswell, 2007).

Procurou-se, ainda, identificar a família científica na qual se apoia a presente investigação, ficando claro que é sobretudo nas áreas científicas do turismo, hotelaria, recursos humanos, gestão e marketing que se produz conhecimento que relaciona os conceitos estudados conducentes à identificação do perfil e tendências do capital humano no setor do turismo.

A revisão da literatura, nesta fase, procurou ser o mais abrangente possível, tendo-se privilegiado a pesquisa de documentos em suporte digital nas seguintes plataformas ou bases bibliográficas, nomeadamente:

- i) B-on (<https://www.b-on.pt/>);
- ii) Google Académico (<https://scholar.google.pt/>);
- iii) ResearchGate (<https://www.researchgate.net/>).

A escolha destas plataformas deveu-se, sobretudo, ao facto de se tratarem de bases bibliográficas de acesso livre, tendo sido selecionados, numa primeira instância, 112 documentos que permitiram extrair informação relevante sobre os conceitos de turismo, gestão de recursos humanos e competências (*soft e hard skills*). A seleção resultante da pesquisa efetuada, onde se encontram sistematizados os autores, o título das publicações, a fonte, a tipologia e o país, apresenta-se de forma mais detalhada no “Anexo I - Identificação dos documentos da revisão da literatura”.

Posteriormente, avançou-se para o segundo momento desta fase que será descrito na seção seguinte.

5.3.2.2 Ajustamento da base documental – 2º momento

Das 112 publicações selecionadas, excluíram-se 61, com base nos seguintes critérios:

- i) publicações em que o ficheiro transformado em *Portable Document Format* (PDF) foi gravado como imagem e não como texto, não sendo editável;
- ii) publicações em que o texto integral não se encontrava em acesso livre;
- iii) publicações que abordavam competências de uma forma genérica, não se aplicando propriamente ao turismo, mas antes à formação e aprendizagem ao longo da vida.

A caracterização detalhada dos 61 documentos excluídos, após aplicação dos critérios enunciados, encontra-se identificada no documento “Anexo II - Identificação das publicações excluídas”. Após esta exclusão, foram selecionados 51 documentos que integraram dois grupos distintos, designadamente:

- i) documentos que abordam a questão das competências dos recursos humanos em turismo segundo diferentes perspectivas: a) competências específicas do turismo, b) competências pessoais consideradas *soft skills* e c) competências profissionais consideradas *hard skills*;
- ii) documentos que abordam a temática dos recursos humanos em função das principais perspectivas identificadas, nomeadamente: 1) turismo e hotelaria; 2) marketing; 3) gestão ou desenvolvimento organizacional.

As 51 publicações selecionadas constituem a base documental que circunscreve teoricamente este estudo e poderão ser consultadas no "Anexo III - Base documental teórica". Destes 51 documentos, observou-se que 17 publicações relacionam as competências formativas dos recursos humanos com o que é esperado pelo setor do turismo em geral, 40 documentos distinguem estas competências entre *soft skills* e *hard skills* "Anexo IV - Base documental por tipo de competência" e, ao mesmo tempo, 34 artigos abordam a gestão da formação dos recursos humanos segundo diferentes perspectivas, designadamente, turismo e hotelaria, marketing e gestão / desenvolvimento organizacional "Anexo V - Base documental por temas".

A análise da base documental permitiu explicitar as relações entre as variáveis, ajudou a refinar o problema de investigação e deu pistas para a seleção da população-alvo, consolidando, assim, o planeamento da investigação empírica. Forneceu, ainda, as bases teóricas para a construção do questionário e itens constituintes bem como a sugestão de ideias e procedimentos metodológico a adoptar, dando sentido concetual ao estudo empírico.

Os documentos consultados na revisão da literatura sugeriram a organização das competências por temas, tais como: competências comportamentais, competências técnicas, competências de gestão e competências transversais. Por esse motivo, optou-se por esta estrutura na elaboração do instrumento de medida, como se explicará, nas seções seguintes, referentes às fases e condições de construção do inquérito por questionário.

5.3.2.3 Perfil e tendências do capital humano no setor do Turismo (HC_Tourism) – 3º momento

5.3.2.3.1 Características, vantagens e desvantagens

Atendendo aos objetivos que nortearam a conceptualização desta investigação e ao tipo de dados a recolher em campo, o inquérito por questionário autoadministrado afigurou-se a técnica mais adequada, porque, de acordo com Quivy & Campenhoudt (1998):

Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer ponto que interesse aos investigadores. (p. 188)

Pode-se, assim, referir que o inquérito por questionário permite proceder à inventariação, relativamente estruturada de opiniões, atitudes, representações, comportamentos e motivações (Quivy & Campenhoudt, 1998; Rossi, Wright & Anderson, 1983), sendo um dos métodos mais utilizados em ciências sociais e aquele que melhor nos permite controlar a situação, dado que é o próprio investigador que define e coloca as questões (Ghiglione & Matalon, 2005) e permite um ajustamento preciso aos objetivos da investigação, garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas (Bell, 2010), condição imprescindível para se obterem respostas autênticas, minimizando-se o problema da desejabilidade social, comparativamente a outras técnicas de recolha de dados tal como a entrevista (DeVellis, 1991; Hill & Hill, 2008).

Acresce que o questionário não necessita de ser respondido no imediato, dando facilidades ao respondente de gerir o seu tempo na resposta ao mesmo, possibilitando obter um cenário amplo da área de investigação, pelo que, para Alferes (1997):

A opção por um questionário anónimo autoadministrado implica “menor reatividade” por parte dos sujeitos inquiridos. O inquérito por questionário autoadministrado traduz-se efetivamente, por uma interferência mínima do investigador, ainda que a própria formulação das perguntas contribua de modo decisivo para a definição social das situações (p. 102).

Neste sentido, os descritores de opinião devem ser passíveis de registar variações nas respostas, sob a forma de graus de intensidade, permitindo assim uma maior flexibilidade nas mesmas.

Apesar de os questionários utilizarem, usualmente, questões fechadas, estas possuem maior poder discriminativo quando são formuladas na modalidade de escolha múltipla, comparativamente às questões de escolha dicotómica (Ghiglione & Matalon, 2005).

Não obstante as vantagens claras do questionário para esta investigação, este instrumento de recolha de dados poderá apresentar desvantagens ou limitações, nomeadamente se não for acautelado o fornecimento de instruções de preenchimento claras, concisas e cuidadas ao respondente, dado que este não tem a possibilidade de esclarecimento das suas dúvidas no momento da resposta, e permitir, desta forma, a devida atenção, compreensão e correto preenchimento do questionário (Anderson & Arsenault, 1999)

Ou seja, a equipa de investigação não consegue certificar-se de que as instruções, o sentido das questões e as opções de resposta sejam corretamente compreendidos pelos respondentes, contudo, com vista a tentar superar e debelar estas limitações na formulação do questionário implementado, utilizaram-se descritores tão claros quanto possível, evitando linguagem ambígua e de difícil interpretação, evitou-se também a utilização de descritores na negativa, prevenindo erros de interpretação ou de entendimento nos respondentes, e teve-se particular atenção a erros frequentes, nomeadamente a utilização de questões duplas, de falsas premissas e de duplas negativas (Fink, 2002; Mciver & Carmines, 1981).

Descrevemos, de seguida, as características desejáveis dos itens atitudinais que nortearam a elaboração do instrumento de medida utilizado (ver Quadro 33).

Quadro 33 - Características desejáveis dos itens atitudinais

i) Evitar frases que se refiram mais ao passado do que ao presente;
ii) Evitar frases factuais ou suscetíveis de serem interpretadas como factuais;
iii) Evitar frases que possam ser interpretadas em mais do que um sentido;
iv) Evitar frases que são irrelevantes para o objeto psicológico em estudo;
v) Evitar frases suscetíveis de serem aprovadas por quase todas as pessoas ou por quase nenhuma;
vi) Selecionar frases que supostamente cobrem a gama completa da escala afetiva em questão;
vii) Manter a linguagem simples, clara e direta;
viii) Cada frase deve conter só uma ideia completa;
ix) Frases contendo universais tais como todos, sempre, nenhum e nunca frequentemente introduzem ambiguidade e devem ser evitadas;
x) Palavras tais como somente, precisamente, meramente e outras de natureza similar devem ser usadas com cuidado e moderação na redação das frases;
xi) Sempre que possível, as frases devem ter a forma de afirmações simples e não de afirmações compostas ou complexas;
xii) Dar particular atenção a erros frequentes, tais como a utilização de questões duplas, de falsas premissas e de duplas negativas;

Fonte: adaptado de Edwards (1957, citado por Mciver & Carmines, 1981, p. 19)

Apresentamos, ainda, os critérios de avaliação utilizados para a avaliação de cada item introduzido no instrumento de medida implementado (ver quadro 34).

Quadro 34 - Critérios de avaliação utilizados para a avaliação de cada item

Compreensão
1) Compreende imediatamente o item após a primeira leitura.
2) Depois da primeira leitura, tem que voltar a ler algumas partes do item.
3) Depois da primeira leitura, pelo menos uma parte do item é completamente incompreensível.
4) Para compreender o item, tem que aplicar conscientemente regras gramaticais ou lê-lo, pelo menos três vezes.
Ambiguidade
a) O item não comporta qualquer ambiguidade.
b) Só sendo muito exigente se poderá descobrir uma ligeira ambiguidade, a qual, contudo, não tem consequências práticas.
c) Se lermos cuidadosamente o item e refletirmos sobre as possíveis respostas, torna-se evidente que o item não pode ser respondido sem ambiguidade.
d) O item é obviamente ambíguo.
Abstração
i) O item é concreto em todos os seus aspetos.
ii) Os aspetos importantes do item estão redigidos em termos concretos; a impressão global é correta.
iii) Os aspetos importantes do item estão redigidos em termos abstratos; a impressão global é abstrata.
iv) O item não tem qualquer referência concreta.

Fonte: Adaptado de Angleitner, John & Lohr (1986, p. 85)

Por último, menciona-se o problema da validade das conclusões alcançadas com o inquérito por questionário, nomeadamente ao estabelecimento de condições que visam garantir a validade interna da investigação em causa (Cook & Campbell, 1979), dado que, nas investigações que utilizam este instrumento de medida devemos ter em mente que, na maior parte dos casos, as hipóteses teóricas da investigação assentam na identificação das relações e correlações entre duas ou mais variáveis pertencentes ao estudo (Alferes, 1997).

5.3.2.3.2 Estrutura e conteúdo

Tendo como suporte o estudo conceitual resultante da análise da base documental e dada a falta de instrumentos anteriormente criados que avaliem o objeto em estudo, foi elaborado um instrumento de medida que visa dar resposta ao problema de investigação subjacente a este estudo, denominado de “Perfil e tendências do capital humano no setor do Turismo (HC_Tourism)”, construído no formato de inquérito por questionário e desenhado com o objetivo de apurar o perfil e tendências do capital humano no setor do turismo, na perceção dos empregadores.

Com base na literatura existente na área, criaram-se diversos descritores, que resultaram em itens, e que realçam as dimensões subjacentes às competências dos recursos humanos em turismo, nomeadamente as competências comportamentais, as competências técnicas, as competências de gestão e as competências transversais.

O questionário criado contempla principalmente questões de seleção (Rossi *et al*, 1983), contudo, no final de cada uma das escalas, colocou-se uma pergunta aberta (Outras? Quais?), dando a possibilidade aos participantes de enriquecerem este estudo com informações novas ainda não exploradas, que explicitam ou estendem as respostas de algumas das questões de seleção.

A estrutura deste instrumento de medida, que pode ser consultada na íntegra no "Anexo VII - Inquérito por questionário implementado", é composta por seis partes, designadamente:

- 1) *Introdução* - Esta parte corresponde à carta de apresentação que acompanha o questionário, bem como a uma breve introdução referida no início do preenchimento deste instrumento onde é explicitada a natureza e o âmbito do estudo, a garantia da confidencialidade e do anonimato das respostas.
- 2) *Competências Comportamentais* - Elaboraram-se 27 itens de avaliação das competências comportamentais, tendo em vista a identificação do perfil de recursos humanos para trabalhar nos setores do turismo definidos (transporte e logística; alojamento e restauração; atividades recreativas e culturais). No "Anexo VIII - Suporte bibliográfico da escala “competências comportamentais” (CC)" poderá ser consultada detalhadamente a relação entre os itens de avaliação das competências comportamentais e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida.
- 3) *Competências Técnicas* - Escala que comporta 26 itens de avaliação, com vista à identificação do perfil de recursos humanos para trabalhar nos setores do turismo atrás definidos. No "Anexo IX – Suporte bibliográfico da escala “competências técnicas” (CT)" poderá ser consultada detalhadamente a relação entre os itens de avaliação das competências técnicas e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida.
- 4) *Competências de Gestão* - escala que comporta 26 itens de avaliação, com o objetivo de identificar o perfil de recursos humanos para trabalhar nos setores do turismo atrás definidos. No "Anexo X – Suporte bibliográfico da escala “competências de gestão” (CG)" poderá ser consultada detalhadamente a relação entre os itens de avaliação das competências de gestão e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida.

- 5) *Competências Transversais* - escala que comporta 13 itens de avaliação das competências transversais a vários setores e que contribuem para a caracterização do perfil de recursos humanos para trabalhar no setor do turismo atrás definidos. No "Anexo XI – Suporte bibliográfico da escala “competências transversais” (CTR)" poderá ser consultada detalhadamente a relação entre os itens de avaliação das competências transversais e a revisão da literatura que fundamenta a construção desta escala de medida.
- 6) *Caraterização das empresas e dos respondentes* – recolheu-se informação sobre:
- i) elementos que caraterizam as empresas - dimensão da empresa quanto ao número de trabalhadores; localização da sede (NUT II); código CAE; volume anual de negócios; predominância dos mercados e sua origem no volume de negócios;
 - ii) dados que caraterizam os respondentes – género; idade; habilitações literárias; função na organização.

As questões sobre a caracterização do perfil das empresas e dos respondentes, colocaram-se no final do questionário, seguindo o defendido por Thayer-Hart, Dykema, Elver, Schaeffer & Stevenson (2010) contrariamente ao que outros autores advogam (Hill & Hill, 2008), nomeadamente por considerarem que as perguntas sobre os dados pessoais devem constar no início do instrumento de medida; optou-se por esta estrutura, dado que, se o objetivo do inquérito por questionário é captar a atenção dos inquiridos para o problema de investigação, não convém introduzir variáveis iniciais que facilitem a dispersão da sua atenção por outros assuntos.

Também é importante que o questionário, na sua estrutura, realce o facto de que o que se pretende é a identificação das principais competências esperadas pelo tecido empresarial relativas aos recursos humanos em turismo e não a avaliação dos dados pessoais dos respondentes (Thayer-Hart *et al.*, 2010).

Na recolha de dados, existem questões associadas ao sigilo e à delicadeza que alguns temas suscitam, dada a sua interligação e, para os entrevistados, a divulgação dos seus dados é sensível, é, por isso, fulcral gerir todo o processo segundo procedimentos éticos que transmitam confiança e segurança aos entrevistados e, assim, garantir a sua disponibilidade para participar abertamente no estudo, sendo mais uma das razões pelas quais as questões sobre dados pessoais não devem ser colocadas no início do questionário, principalmente quando estas não estão diretamente associadas com o problema de investigação (Yin, 2003; Miles & Huberman, 1994).

Ainda quanto à estrutura, optou-se por agrupar as questões por temas (dimensões) para facilitar a compreensão do inquérito por questionário, motivo que justifica a sua construção em quatro escalas, contribuindo, assim, para o aumento da coerência e da consistência interna do instrumento (Ghiglione & Matalon, 2005; Thayer-Hart *et al.*, 2010), dado que o seu agrupamento temático é o procedimento mais adequado para a recolha de opinião sobre factos, como é o caso desta investigação, contrariamente ao que poderá ser recomendado na construção de questionários de avaliação da satisfação / atitudes dos participantes (Hill & Hill, 2008).

5.3.2.3.3 Escala de avaliação do questionário

A opção por questões de escolha múltipla simples, com categorias não ordenadas, deve-se ao objetivo de se pretender obter dados categorizados face a um conjunto de respostas possíveis a cada questão, provenientes de diversas fontes e tendo em vista a obtenção de um instrumento de medida padronizado, cuja apresentação dos dados viabilizasse análises estatísticas.

A escala foi construída no formato de *rating scale* de tipo *Likert*, com sete opções de resposta, em que 1 = Nada importante, 4 = importante e 7 = Extremamente importante e ainda foi dada a possibilidade aos inquiridos de responderem ‘*Não sei* (N/S)’.

A escala de *Likert*, na sua fase de aplicação pioneira, preconizava, habitualmente, três, quatro ou cinco níveis, no entanto, atualmente, opta-se maioritariamente por escalas de sete ou de onze pontos (Cunha, 2007), dado que esta evolução se prende com a necessidade de aumentar a capacidade discriminativa das medidas e garantir a possibilidade de estabelecer uma ordenação das categorias nas quais os dados são classificados de acordo com uma sequência com significado, tal como se pretende numa escala contínua e ao mesmo tempo dificultar a concentração de respostas num ponto intermédio da escala (Cunha, 2007; Dalmoro & Vieira, 2013).

As propriedades básicas de uma escala tipo *Likert* são a sua confiabilidade, validade e sensibilidade (Cummins & Gullone, 2000), questões que se relacionam com o facto de que o número de categorias utilizadas no questionário estão associados com a consistência interna do instrumento, aumentando a variabilidade e a confiabilidade à medida que se aumenta o número de categorias de resposta (Cunha, 2007).

Apesar da sua confiabilidade aumentar com o aumento das categorias de resposta, a escala ordinal de sete pontos apresenta a mesma funcionalidade das escalas de categorias em número superior e está mais próxima do que é considerado o limite da capacidade individual para emitir um juízo sobre uma determinada questão (Churchill & Peter, 1984; Cicchetti, Showalter & Tyrer, 1985; Oaster, 1989; Wiswanathan, Sudman & Johnson, 2004).

Por estes motivos, optou-se por uma escala do tipo de *Likert* de sete pontos, igualmente aplicada em todas as dimensões que constituem o questionário construído para esta investigação, assegurando-se que todos os passos necessários à construção de um inquérito por questionário em formato de *Likert* tenham sido cumpridos com base nos procedimentos sugeridos por Lima (2000), que se sistematiza de seguida (ver Quadro 35).

Quadro 35 - Passos para a construção de uma escala de Likert

1 - Obter (através dos meios de comunicação social, da literatura, etc.) um conjunto de frases que manifestem opiniões acerca do objetivo de atitude, e selecionar aquelas que manifestem claramente uma posição favorável ou desfavorável face ao objeto de atitude.
2 - Pedir a uma amostra representativa da população à qual vai ser aplicada a escala para se posicionar face a cada uma das frases escolhidas, numa escala de sete posições, em que 1=Nada importante, 4=importante e 7=Extremamente importante
3 - Eliminar as frases sem variação, ou em que o posicionamento da amostra não se assemelhe a uma distribuição normal.
4 - Cotar as respostas às frases favoráveis atribuindo o valor 7 à resposta « <i>extremamente importante</i> » e o valor 1 à resposta « <i>nada importante</i> ». Cotar as frases desfavoráveis relativamente ao objeto de atitude da forma invertida: atribuir o valor 1 à resposta « <i>extremamente importante</i> » e o valor 7 à resposta « <i>nada importante</i> ». A cotação final é encontrada através da soma dos valores atribuídos às respostas a todas as frases selecionadas.
5 - Proceder a uma análise de consistência interna da escala através da correlação entre cada item e o <i>score</i> final. Eliminar os itens que apresentem fracas correlações, uma vez que mediriam aspetos marginais da atitude que procuramos avaliar. Sujeitar a versão final da escala a um teste de fiabilidade psicométrico. O mais comum é o coeficiente <i>Alfa de Cronbach</i> que, variando entre -1 e +1, procura avaliar a correlação entre a presente escala e uma escala hipotética com o mesmo número de itens;
6 - Calcular o valor individual da atitude através da soma dos valores dos itens que a constituem.

Fonte. Adaptado de Lima (2000, p. 194)

Como principal desvantagem e implicação na utilização desta escala de medida, por vezes verifica-se a necessidade de alteração e/ou atualização dos itens colocados no questionário por força das mudanças sociais que vão ocorrendo ao longo do tempo (Lima, 2000; Lima & Pacheco, 2006).

Em suma, a utilização das escalas de *Likert* relacionam-se com o facto de serem bastante reconhecidas, válidas, fáceis e rápidas de construir, simples para aplicação dos testes estatísticos a realizar mas também intuitivas no seu preenchimento dado que, segundo os autores Reja, Manfreda, Hlebec & Vehovar (2003) e Thayer-Hart *et al.* (2010), na perspetiva dos respondentes, as questões organizadas em escalas contínuas são mais atrativas e exigem menor tempo de interpretação e de resposta.

5.3.2.3.4 Construção do inquérito por questionário e estudos preliminares

A construção de um questionário, de acordo com Hill e Hill (2008), deve decorrer da operacionalização de informação recolhida através de entrevistas, devendo esta versão preliminar ser aplicada a uma amostra de sujeitos pertencentes à população em estudo (pré-teste ou estudo piloto), visando verificar a sua adequação, no entanto, as mesmas autoras também defendem que se poderão considerar outros estudos preliminares, auxiliares da construção de um questionário novo, quando o que se pretende é a confirmação de um trabalho que resultou da análise da literatura (Hill & Hill, 2008).

No caso do “Perfil e tendências do capital humano no setor do Turismo (HC_Tourism)”, a profunda análise da base documental indicou a natureza das variáveis a contemplar no estudo empírico, bem como o seu agrupamento por temas ou dimensões.

Este estudo prévio garantiu a diversidade, riqueza e profundidade de informação, pelo que ao investigador coube traduzir, em itens claros e perceptíveis para os inquiridos, o que já se tinha identificado do ponto de vista concetual, itens esses que se apresentam detalhadamente nos diversos anexos referentes à análise da base documental.

Após a aplicação dos procedimentos subjacentes à construção de um instrumento de medida, partindo da definição do constructo e domínio de conteúdo, seguiu-se a criação e avaliação dos itens de medição.

Neste âmbito, o desenho e a realização de estudos para desenvolvimento e aperfeiçoamento da escala e, por último, a criação da versão final da escala (DeVellis, 1991; Hill & Hill, 2008; Nunnally & Bernstein, 1994; Netemeyer, Bearden & Sharma, 2003), contemplaram diferentes etapas, tal como se sintetiza de seguida:

- i. elaboração de uma versão preliminar do questionário com base na revisão da literatura;
- ii. teste da versão preliminar e realização de ligeiras alterações no referente à construção frásica dos itens que se revelam ambíguos e / ou de difícil compreensão, recorrendo-se à análise e reflexão de dez peritos de reconhecido mérito na área do turismo e em metodologia de investigação, contribuindo para o processo de validação de constructo dos itens do Perfil e tendências do capital humano no setor do Turismo (HC_Tourism). Pretendeu-se, especificamente, avaliar o grau de concordância entre peritos no que concerne aos itens que são relevantes face à definição do perfil do capital humano do turismo (John & Benet-Martínez, 2000). Foram propostas algumas alterações na formulação dos itens, relativamente ao seu conteúdo;
- iii. administração da versão final do questionário à população-alvo (ver "Anexo VII - Inquérito por questionário implementado");

5.3.3 TÉCNICAS DE TRATAMENTO DOS DADOS RECOLHIDOS

O “Perfil e tendências do capital humano no setor do Turismo (HC_Tourism)” foi submetido a validações de conteúdo, de fiabilidade e de constructo (Byrne, 2010; Costello & Osborne, 2005; Kline, 2011).

Segundo Teixeira (2016), a análise inicial dos dados obtidos pressupõe, num primeiro momento, a exploração inicial da base de dados para verificação de possíveis erros e (re) conhecimento das respostas obtidas, por forma a proceder à sua correção, caso se verifique algum erro na inserção dos dados recolhidos, ou a sua validação e preparação para as análises posteriores mais complexas a implementar.

Numa primeira análise aos dados e, dado que o projeto teve como técnica de recolha de dados primários a implementação de um inquérito por questionário online autoadministrado, considerámos, após análise à amostra obtida que, de acordo com Heijden, Donders, Stijnen & Moons (2006), existem não respostas observadas pela inexistência do preenchimento dos diversos itens do questionário por parte dos empresários e que as mesmas foram obtidas de forma completamente aleatória, verificando, do mesmo modo, que não são passíveis de ser analisadas nem irão desvirtuar as conclusões do estudo, tendo, por esse motivo, sido removidas da base de dados a estudar.

Todas as investigações, no seu processo de recolha de dados, por mais que o evitem, obtêm não respostas ou *missing values* nas observações recolhidas e, não sendo um objetivo do estudo aferir ou observar a sua causa, poderemos apenas especular sobre se os valores em falta obtidos poderão relacionar-se com a falta de disponibilidade dos empresários em responder, seja por uma questão temporal, por falta de conhecimento sobre o assunto em estudo e/ou por falta de interesse sobre a temática colocada.

A análise destes dados omissos é, por vezes, ignorada nos diversos estudos, levando a análises em que se estuda apenas os dados completos, o que poderá levar a ineficiências e conclusões erradas na análise dos dados obtidos (Heijden *et al.*, 2006; Moons, Donders, Stijnen & Harrel, 2006), devendo ser alvo de análise, caso a caso, de acordo com a metodologia definida pela investigação e de acordo com o conjunto de dados obtidos (Kamakura & Wedel, 2000).

Assim, analisando os restantes inquiridos por questionário parcialmente preenchidos, na expectativa de que pudessem conter informações relevantes para o estudo, nomeadamente na classificação da importância das competências, ponto central da investigação, e, procurando diminuir a influência da sua não análise nos resultados estatísticos, de acordo Mároco & Garcia-Marques (2013), efetuou-se o tratamento da substituição das não-respostas (*missing values*),

Após o tratamento das não respostas, aplicou-se o método *series mean*, considerando-se este o mais adequado e frequentemente utilizado com a percentagem de não-respostas obtida, onde os *missing values* verificados de cada variável são substituídos por uma variável constante, neste caso em concreto, a média de cada variável (Aljuaid & Sasi, 2016; Huo, Cox, Seaver, Robinson & Jiang, 2009; Santhanam & Padmavathi, 2014).

Apesar de a plataforma na qual se disponibilizou o questionário garantir a obrigatoriedade de resposta a todas as questões, assegurando, à partida, a inexistência de não-respostas, optou-se por manter este procedimento estatístico, verificando-se toda a base de dados quanto a esta questão.

Deste modo, procurou-se acautelar a eventualidade de surgirem *missing values* devido a erros informáticos, por ser selecionada a opção de resposta ‘Não sei’ (estas respostas foram consideradas como correspondendo a dados omissos) ou para o caso de surgirem valores omissos nas variáveis sociodemográficas, porque estas não eram de resposta obrigatória.

Assim, utilizando para tratamento estatístico o recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 24.0, para o sistema operativo Windows, procedeu-se à substituição das não-respostas, considerando-se como válidas, para as restantes análises estatísticas a implementar, uma amostra composta por 555 respostas válidas ($N=555$; 48,8% do total recolhido).

Após este primeiro olhar sobre a amostra recolhida, procedeu-se à observação de possíveis valores extremos (*outliers*), no sentido de tentar identificar observações que são descritas na literatura como anormais, anomalias ou discordantes e que aparentam estar deslocadas do restante conjunto de observações dado que apresentam um comportamento diferente relativamente ao comportamento médio das restantes e podem conter informações relevantes para a investigação (Aggarwal, 2016; Chen, Shi & Cai, 2013).

A deteção e o seu estudo fazem parte de muitas investigações e tornam-se importantes dado que permitem maior robustez às investigações e também permitem obter conhecimentos úteis sobre características específicas e/ou não normais (Aggarwal & Yu, 2001).

Uma das técnicas mais utilizadas e sugerida pelos autores baseia-se na distância de *Mahalanobis*, técnica essa que permite calcular a distância entre dois pontos e determinar a semelhança entre os mesmos, através do cálculo da covariância de semelhança entre os diferentes dados e suas características, de forma independente

relativamente à escala de medida e eliminando a correlação entre as variáveis (Béguin & Hulliger, 2004; Daneshgadeh, Kemmerich, Ahmed & Baykal, 2018; Shi *et al.*, 2018).

Aplicando esta técnica na investigação, verificamos que, através da distância de *Mahalanobis*, e analisando a distribuição do qui-quadrado obtido, observam-se 94 respostas que se classificam como *outliers*, segundo Tabachnick & Fidell (2013), dado que o seu valor é inferior a 0.001 (ver quadro 36).

Quadro 36 - Distância do qui-quadrado de *Mahalanobis*

	Frequências	Em %
$DM^2 > 0,001$	461	83,1
$DM^2 < 0,001$	94	16,9

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: DM^2 - distância quadrada de *Mahalanobis*

Por decisão da investigação, optou-se por analisar caso a caso e não retirar do estudo os *outliers* atrás identificados, dado que os mesmos, apesar de inferiores a 0.001, apresentam valores elevados para a normalidade e a sua retirada poderia enviesar a análise conjunta dos dados, mantendo-se, desta forma, a amostra com 555 casos.

Outro fator de suporte à decisão de investigação da não retirada do conjunto de observações dos *outliers* verificados foi o facto do coeficiente de assimetria (Sk) e curtose (Ku), segundo Cohen (1988), se encontrarem, respetivamente entre $-2 \leq Sk \leq 2$ e $-5 \leq |Ku| \leq 5$, valores aceitáveis e considerados normais, não existindo, por esse facto, necessidade de ajustamento da base de dados dado que não implicam enviesamento nas análises seguintes (ver quadro 37).

Quadro 37 - Coeficiente de assimetria e curtose

Coeficiente de assimetria (Sk)	-0,4
<i>Erro padrão do coeficiente Sk</i>	0,104
Coeficiente de curtose (Ku)	-1,66
<i>Erro padrão do Coeficiente Ku</i>	0,207

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Terminada a análise inicial dos dados obtidos, no passo seguinte passou-se para a análise descritiva da amostra obtida, processo que visou essencialmente descrever as principais características da amostra, tanto no que diz respeito às medidas de tendência central - média, mediana e moda - bem como às medidas de dispersão - desvio padrão, mínimo, máximo - (Fortin, 2006) e que descreverá os principais dados obtidos desta amostra pelas quatro escalas criadas neste instrumento de medida.

Terminada a análise ao conteúdo da amostra, dada a quantidade elevada de dados obtidos com a implementação do inquérito por questionário, tornou-se necessária a sua redução, tendo-se procedido a uma análise dos componentes principais, conduzida através de uma análise fatorial, bem como a validação e verificação da fiabilidade do constructo, mediante análise da consistência interna do instrumento de dados criado, através do cálculo e análise do coeficiente *alpha de Cronbach* (Marôco & Garcia-Marques, 2006;

Nunnally, 1978) e do coeficiente de *Pearson* (Asuero, Sayago & González, 2006; Cohen, 1988; Sedgwick, 2012; Wiedermann & Hagmann, 2016).

Desse modo, O “Perfil e tendências do capital humano no setor do Turismo (HC_Tourism)” foi tratado estatisticamente, numa primeira fase, por análise fatorial exploratória, recorrendo a uma Análise de Componentes Principais [ACP] (Costello & Osborne, 2005) testando-se, primeiramente, os pressupostos da ACP do autor Gorsuch (1983), quanto à dimensão da amostra, que indica que deve existir uma razão de cinco sujeitos por item e um mínimo de 100 participantes.

Tendo em conta este critério, o rácio encontrado para cada uma das escalas do questionário foi de:

- i. 20,556 sujeitos por item (i.e., 555 participantes / 27 itens) para a medida de avaliação das competências comportamentais (CC);
- ii. 21,346 sujeitos por item (i.e., 555 participantes / 26 itens) para medida de avaliação das competências técnicas (CT);
- iii. 21,346 sujeitos por item (i.e., 555 participantes / 26 itens) para medida de avaliação das competências de gestão (CG);
- iv. 42,692 sujeitos por item (i.e., 555 participantes / 13 itens) para a medida de avaliação das competências transversais (CTR).

Cumprido o pressuposto anterior, prosseguiu-se, então, para a análise fatorial exploratória cujo principal objetivo passa por correlacionar as respostas obtidas e obter inter-relações (fatores) que apenas são visíveis com a condução estatística desta análise (Lovik, Nassiri, Verbeke, Molenberghs & Sodermans, 2017), sendo que as variáveis que se agrupam nos fatores apurados devem ser em menor número do que o total dos itens analisados em cada escala, por forma a manterem o sentido comum que originalmente partilham (Tabachnick & Fidell, 2013).

Visto pretender-se reter fatores tão independentes quanto possível, elegeu-se como método de rotação a *Varimax* para extração dos fatores, e para medição da adequação da amostra realizaram-se os testes *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)* e o teste de esfericidade de *Bartlett (c2)*, que, segundo Pestana & Gageiro (2000), são os testes mais adequados para a análise fatorial a ser implementados em todas as escalas do instrumento aplicado. Foi utilizada também a análise ao *scree plot* e *eigenvalue* obtidos, tendo-se como referência, de acordo com Zwick & Velicer (1982), valores superiores a 1 para aceitação dos fatores extraídos.

Posteriormente, a consistência interna foi estimada através do cálculo do coeficiente *alpha de Cronbach* (Nunnally 1978), tanto para a escala global como para as dimensões constituintes, sendo considerado como o instrumento utilizado mais comum para a validação das escalas e dos itens que a compõem. (Najafabadi & Najafabadi, 2016; Taber, 2018; Trinchera, Marie & Marcoulides, 2018; Türkel, Özdemir & Akbulut, 2017; Vaske, Beaman & Sponarski, 2017).

A medição da validade ou qualidade interna da escala aplicada é um dos pontos mais importantes da análise das propriedades do instrumento utilizado, pois permite aferir a consistência e a fiabilidade das

respostas obtidas dentro de cada escala bem como os múltiplos itens que a compõem e que se interrelacionam entre si (Bonett & Wright, 2015; Türkel *et al*, 2017; Vaske *et al*, 2017).

Considerou-se a indicação de Hair, Black, Babin, & Anderson (2009), que refere coeficientes de consistência interna superiores a .70 para indicar adequada convergência e consistência interna, tendo-se considerado como indicador geral de boa consistência interna o valor de .80, sendo que as pontuações obtidas, tanto das escalas como dos fatores, foram calculadas a partir das médias dos itens que os constituem. Utilizou-se ainda o coeficiente da relação item-total que permite analisar a correlação entre os vários itens de cada escala e avaliar se as mesmas se destinam a medir o mesmo comportamento (Shelby, 2011; Türkel *et al*, 2017), sendo que, quanto maior o valor de alfa obtido, maior a correlação entre os itens e maior a sua consistência interna, considerando-se como valores aceitáveis um valor de alfa superior a ,4 (Ritter, 2010; Shelby, 2011; Streiner, 2003).

Por último, a análise do coeficiente de *Pearson* (r) que expressa a força das relações lineares entre variáveis, permitindo identificar a direção dos efeitos de cada uma e cujo fator representa uma maior explicação (Sedgwick; 2012; Wiedermann & Hagmann, 2016), isto é, permite medir o grau de associação entre variáveis e os seus objetos (Asuero, Sayago & González, 2006), tendo-se utilizado, para interpretação dos valores obtidos, a escala indicada por Cohen (1988) que indica que: $r < |0,1|$, a relação entre as variáveis é pequena; $r < |0,3|$, a relação verificada entre as variáveis é classificada como média; $r > |0,5|$ a relação entre as variáveis é considerado como elevada.

Em resumo, a análise estatística dos dados apoiou-se em obras de diversos autores. Para a construção, adaptação e validação de escalas de medida, para além das referências já citadas, salientam-se as obras de Fink (2002), John e Benet-Martínez (2000) e Rosenthal e Rosnow (1984). Para as estatísticas descritivas e análise exploratória de dados consideram-se as publicações de Alferes (1997), Gil (1999), Howell (1997) e Kiess e Bloomkist (1985). Para a análise da fiabilidade recorreu-se a Nunnally (1978), Spector (1992) e Marôco e Garcia-Marques (2006). Para as análises da correlação consultou-se Cohen & Cohen (1983), Howell (1997), Neale e Liebert (1986) e Rosenthal e Rosnow (1984). Por último, para a questão das medidas e critérios de selecção de técnicas de análise de dados salientam-se Andrews, Klem, Davidson, O'Malley & Rodgers (1981), Kenny, Kashy e Bolger (1998), Marôco (2010), Pereira (2008), Pestana e Gageiro (2000) e Reis (2000).

Findado o Capítulo V, onde se resumiu a metodologia aplicada neste estudo, iniciaremos, em seguida, o capítulo VI, capítulo esse que se inicia pela descrição da amostra do estudo e que, posteriormente, expõe a análise exploratória e fatorial efetuadas, por escala, apresentando e discutindo os resultados provenientes da inferência estatística realizada aos dados recolhidos junto dos empresários turísticos.

(FOLHA EM BRANCO)

6. CAPÍTULO VI – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se apresentar a validação empírica do modelo conceitual explicitado no Capítulo V, realizando diversos testes ao instrumento de dados aplicado - Questionário “Perfil e tendências do capital humano no setor do Turismo”.

Para tal, explicitam-se os principais passos efetuados, por cada escala do instrumento de dados implementado, nas análises exploratórias realizadas, nomeadamente a análise descritiva dos dados recolhidos assim como a análise fatorial exploratória, dado que o questionário foi construído de raiz para este projeto, não tendo histórico de aplicação, e, ainda, a validação da fiabilidade interna e construto realizados.

O questionário é composto por quatro escalas, “competências comportamentais”, “competências técnicas”, “competências de gestão” e “competências transversais”, decorrentes da metodologia exposta no capítulo anterior, tendo sido aplicado às empresas turísticas com contacto electrónico na base de dados SABI e serão alvo de análise nas seções que se seguem, apresentando-se, em seguida, a caracterização da amostra .

6.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A técnica de amostragem utilizada foi a probabilística aleatória simples e encontra-se estruturada de acordo com as características do tecido empresarial nacional total no que diz respeito ao setor (CAE) e à região onde se localiza a sua sede (NUT II), considerando-se que este procedimento é adequado à população e ao objetivo do estudo, dado que pretende identificar o perfil de quem opta por trabalhar em turismo, segundo a aferição das competências esperadas pelo tecido empresarial do setor do turismo em Portugal.

Na caracterização da amostra consideram-se dois grupos de variáveis: as que caracterizam as organizações e as que são relativas aos sujeitos que preencheram o questionário. A caracterização das organizações inquiridas resulta da combinação de informação sobre o tipo de empresa (CAE-Rev.3), a sua localização por NUT II e a sua dimensão (ver Quadro 38).

Considerando a variável CAE (ver Quadro 38), verifica-se que a maior parte das respostas provém de empresas ligadas ao “Alojamento e Restauração” (27,3%), seguida pelas empresas ligadas às “Atividades Recreativas e Culturais” (14%) e, por último, empresas ligadas aos “Transportes e Logística” (6,2%).

A distribuição da amostra por NUT II é a seguinte: 15% localizam-se na região da Área Metropolitana de Lisboa, 11,9% na Região Norte, 8,1% na região do Centro, 3,7% na região do Algarve, 3,3% na região do Alentejo, 3,2% na Região Autónoma dos Açores e 2,6% na Região Autónoma da Madeira (ver Quadro 38).

Relativamente à dimensão das empresas, quanto ao número de trabalhadores, a maior parte das respostas é considerada “microempresas”, aquelas que têm entre 1 e 10 funcionários nos seus quadros de pessoal (35,4%), seguida pelas “pequenas empresas” (8,5%) cujos quadros de pessoal têm entre 10 e 49 funcionários, as “médias empresas” (2,9%), que têm entre 49 e 249 trabalhadores nos seus quadros e, por último, as “grandes empresas” (0,7%) que empregam mais do que 250 funcionários (ver Quadro 38).

Quadro 38 - Caraterização das empresas da amostra

	Respostas	Total de Empresas	participação em %
CAE	Alojamento e Restauração	310	27,30%
	Atividades Recreativas e Culturais	469	14,00%
	Transporte e Logística	71	6,20%
	<i>Missing values</i>	597	52,50%
	Total	1137	100%
Localização (NUT II)	Alentejo	37	3,30%
	Algarve	42	3,70%
	Área Metropolitana de Lisboa	170	15,00%
	Centro	92	8,10%
	Norte	135	11,90%
	Região Autónoma da Madeira	30	2,60%
	Região Autónoma dos Açores	36	3,20%
	<i>Missing values</i>	595	52,30%
Total	1137	100%	
Dimensão das Empresas (número de trabalhadores)	Microempresa	402	35,40%
	Pequena empresa	97	8,50%
	Média empresa	33	2,90%
	Grande empresa	8	0,70%
	<i>Missing values</i>	597	52,50%
	Total	1137	100%

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software SPSS (24.0)

Legenda: Microempresa - entre 1 e 9 trabalhadores; Pequena Empresa - entre 10 e 49 trabalhadores; Média Empresa - entre 50 e 249 trabalhadores; Grande empresa - mais do que 250 trabalhadores

As variáveis sociodemográficas relativas aos sujeitos que participaram no estudo são: género, idade, habilitações literárias e posição ou função na organização (ver Quadro 39).

No quadro 39 verifica-se que a maior parte dos questionários foram preenchidos por pessoas do sexo Masculino (25,7%); 14,6% encontram-se na faixa etária entre os 35 e os 44 anos de idade; 171 participantes (15%) possuem habilitações literárias ao nível da licenciatura; e 326 respondentes (28,7%) são sócios-gerentes ou gerentes das empresas que responderam.

Quadro 39 - Caracterização dos respondentes da amostra

Caraterização	Respostas	N	%
Género	Feminino	235	20,70%
	Masculino	292	25,70%
	<i>Missing value</i>	610	53,60%
	Total	1137	100%
Idade	Entre 18 e 24 anos	4	0,40%
	Entre 25 e 34 anos	82	7,20%
	Entre 35 e 44 anos	166	14,60%
	Entre 45 e 54 anos	162	14,20%
	Entre 55 e 64 anos	88	7,70%
	65 anos ou mais	25	2,20%
	<i>Missing value</i>	610	53,60%
	Total	1137	100%
Habilitações literárias	Ensino Básico (até ao 9º ano)	29	2,60%
	Ensino Secundário (12º ano)	134	11,80%
	Bacharelato	62	5,50%
	Licenciatura	171	15,00%
	Pós-Graduação	45	4,00%
	Mestrado	63	5,50%
	Doutoramento	12	1,10%
	<i>Missing value</i>	621	54,60%
	Total	1137	100%
Posição / Função na organização	Sócio Gerente	202	17,80%
	Gerente	124	10,90%
	Diretor	20	1,80%
	Administração	18	1,60%
	CEO	15	1,30%
	Direção	11	1,00%
	Rececionista	11	1,00%
	Variadas	115	10,00%
	<i>Missing value</i>	621	54,60%
	Total	1137	100%

Fonte: Elaboração própria com base no *output* do software SPSS (24.0)

Realizada a caracterização da amostra, prosseguiremos, em seguida, para a análise exploratória fatorial do inquérito por questionário implementado, por escala, apresentando os resultados das principais estatísticas descritivas, bem como uma análise dos fatores apurados, da validação do construto e da consistência interna.

6.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA E FATORIAL POR ESCALA

6.2.1 ESCALA “COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS” (CC)

6.2.1.1 Análises exploratórias da escala CC

Apresentaremos neste ponto as principais análises exploratórias dos dados obtidos referentes à escala CC, especificamente quanto à média, mediana, moda, desvio-padrão, valor mínimo e máximo de resposta.

Analisando as medidas de dispersão (desvio-padrão e valor mínimo e máximo de resposta) das respostas desta escala verifica-se que revelam uma tendência de resposta variável e dispersa dado que se encontram distribuídas por todas as opções de resposta da escala *Likert* implementada (ver quadro 40).

Observando as medidas de tendência central (média, mediana e moda), verificamos que os valores da média obtidos são, em todos os itens, aproximados dos valores da mediana e da moda, o que reforça a dispersão de resposta verificada anteriormente e indicia uma menor dispersão pelos valores extremos (*outliers*) da escala de resposta, em que um representa “nada importante”, quatro representa “importante” e sete representa “extremamente importante” (ver quadro 40).

Quadro 40 - Análise exploratória das variáveis contidas na dimensão CC

Código	Competência	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
CC1.	Ética	6,638	7	7	0,7103	1	7
CC18.	Responsabilidade	6,722	7	7	0,6145	1	7
CC24.	Assiduidade e Pontualidade	6,55	7	7	0,7798	1	7
CC2.	Comunicação oral	6,518	7	7	0,7861	2	7
CC15.	Espírito de equipa	6,478	7	7	0,7928	1	7
CC21.	Motivação	6,435	7	7	0,8018	1	7
CC5.	Disponibilidade para ouvir os outros	6,435	7	7	0,8365	1	7
CC13.	Atenção aos detalhes	6,425	7	7	0,8051	1	7
CC16.	Facilidade em relacionar-se com os outros	6,415	7	7	0,7931	1	7
CC27.	Capacidade de organização	6,276	6	7	0,8838	1	7
CC19.	Proatividade	6,265	6	7	0,8575	1	7
CC14.	Empatia	6,257	6	7	0,8764	3	7
CC22.	Autocontrolo	6,248	6	7	0,9182	1	7
CC12.	Disponibilidade para realizar tarefas fora do previsto	6,245	7	7	0,9079	3	7
CC11.	Gosto em evoluir profissionalmente	6,235	7	7	0,9795	1	7
CC9.	Abertura a novas ideias ou métodos de trabalho	6,23	6	7	0,8746	1	7
CC7.	Apresentação e imagem pessoal	6,15	6	7	1,0255	1	7
CC17.	Capacidade para equilibrar a vida pessoal com a profissional	6,128	6	7	0,978	1	7
CC20.	Autonomia	6,114	6	6	0,8767	1	7
CC23.	Tolerância	6,114	6	7	0,9798	1	7
CC8.	Autoconfiança	6,106	6	7	0,9469	1	7
CC4.	Resiliência	6,057	6	7	1,0278	1	7
CC10.	Assertividade	6,049	6	7	0,987	1	7
CC25.	Capacidade para realizar diferentes tarefas em simultâneo	5,886	6	6	1,078	1	7
CC6.	Carisma	5,805	6	7	1,1312	1	7
CC26.	Pensamento crítico	5,638	6	6	1,1492	1	7
CC3.	Comunicação escrita	5,623	6	7	1,2123	1	7

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A classificação média total obtida nesta dimensão foi de 6,224. No quadro anterior pode-se verificar, por ordem de importância, que as competências mais valorizadas pelos empresários foram: “CC1- Ética”; “CC18- Responsabilidade”; “CC24-Assiduidade e Pontualidade”; “CC2-Comunicação oral”; “CC15-Espírito de equipa”; “CC21-Motivação” (ver quadro 40).

Em sentido inverso, o mesmo quadro apresenta, por ordem de importância, aquelas que obtiveram a menor classificação média: "CC10-Assertividade"; "CC25-Capacidade para realizar diferentes tarefas em simultâneo"; "CC6-Carisma"; "CC26-Pensamento crítico"; "CC3-Comunicação escrita" (ver quadro 40).

A questão aberta "Outros, Quais?", apesar das 51 respostas obtidas (10,2% do total de respondentes), não produziu dados relevantes, dado que a maior parte das sugestões dos empresários incidiu sobre ideias expressas nos diferentes itens que compõem as diferentes dimensões do questionário, como, por exemplo, “domínio de vários idiomas, sobretudo inglês fluente” ou “criatividade” (ver quadro 41).

Quadro 41 - Análise à pergunta “Outras? Quais?” na dimensão CC

Temática	Exemplos	Nº respostas	% do total
Idiomas	Domínio de vários idiomas, sobretudo inglês fluente.	10	2,0%
	Capacidade de comunicar (oral e escrita) em pelo menos duas línguas, sendo o inglês uma delas.		
	Comunicação Oral em diferentes idiomas		
	Domínio de vários idiomas.		
	Línguas estrangeiras. INGLÊS (no mínimo)		
	Capacidades linguísticas		
	Conhecimento de línguas estrangeiras é mais importante que curso superior na área do Turismo		
	Falar inglês		
Responsabilidade, atitude profissional e trabalho em equipa	Ser capaz de falar vários idiomas	23	4,6%
	Respeitar e fazer respeitar toda a equipa.		
	Carácter		
	A Honestidade e seriedade		
	Compromisso e transparência.		
	Humildade, simpatia, prestável		
	Paixão profissional		
	Turismo tem de ser apresentado profissional!		
	Humildade. Saber ouvir e discernir o pensamento dos outros.		
	Honestidade		
	Tolerante com os erros dos outros. Humilde para aceitar que outros trabalhadores, mesmo sem formação específica, possam saber mais pela experiência.		
	Entusiasmado e noção exata do sentido de prestar um serviço,		
	Capacidade técnica.		
	Competência		
	Gostar do que se faz		
Estar atento às atualizações profissionais.			
Educação e formação pessoal.			
Muita paciência			
Simpatia, capacidade de manter a calma e pensamento crítico em situações de stress.			
Segurança nos assuntos abordados...			

	Estudar e saber os picos mais importantes da zona onde vai trabalhar		
	Os valores humanos e a integridade constituem-se como fatores essenciais na evolução individual e empresarial.		
	Capacidade de manter o posto de trabalho limpo. O cliente em primeiro lugar		
Multitask e flexibilidade	O perfil da pessoa que trabalha na área do Turismo deve ser multitask	6	1,2%
	Flexibilidade		
	Tolerância		
	Flexibilidade mental para ouvir novas ideias, quando pensa precisamente o contrário,		
Criatividade e inovação	Criatividade	2	0,4%
	Ter acesso à inovação e ser criativo.		
Multiculturalidade e conhecimento dos produtos endógenos da zona onde trabalha	Conhecimento e gosto pelo espaço onde se encontra a trabalhar bem como conhecimento da história, geografia e cultura popular da região onde está inserido.	5	1,0%
	Ampla cultura geral. Sentir orgulho de trabalhar no local onde está contratado e saber "fazer parte" dele.		
	Elevado nível cultural e personalização das respostas para dar informações fora da caixa		
	Não haver preconceitos raciais ou religiosos.		
	Mostrar lá fora que nós Portugueses temos coisas diferentes e que queremos lutar pelo nosso turismo de uma forma sustentável.		
Outras	Mais atenção ao cliente	5	1,0%
	Autoestima elevada		
	Time management e cumprimento de objectivos		
	Poder de argumentação e assertividade		
	Networking		
Total		51	10,2%

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A questão aberta "Porquê?", devolveu 44 respostas (8% do total de respostas) e visa principalmente: i) a importância do lado humano no setor do turismo ("Só com paixão se consegue servir o próximo com prazer"; "O carácter é o fundamento de uma personalidade antropológica"), ii) a necessidade da qualificação dos recursos humanos, nomeadamente as competências pessoais ("Simpatia e boa educação porque são determinantes para os clientes ficarem satisfeitos"; "A maior parte das pessoas que se candidatam nesta área não sabem falar. Não sabem regras básicas de educação."), bem como iii) o mundo em constante mudança e a concorrência global setorial ("Concorrência não dorme!"; "O Mundo está a girar rapidamente."; "Porque cada vez mais o mundo está misturado."; "Atualmente em turismo, a criatividade gera serviços personalizados e exclusivos."), respostas que reforçam as competências expressas nos diferentes itens e dimensões do inquérito por questionário implementado.

6.2.1.2 Análise fatorial exploratória da escala CC

Esta escala, composta por 27 itens, tinha por objetivo medir e avaliar a importância que os empresários dão às competências comportamentais, também denominadas por *soft skills*, nos seus colaboradores.

O *KMO* obtido nesta escala foi de ,904 , o que demonstra um ajustamento adequado da amostra dado que se encontram dentro dos parâmetros esperados ($KMO > a ,70$), quanto ao resultado do teste de esfericidade de *Barlett* obtido ($c2(55) = 2275.764$, $p < 0,001$) demonstra que as inter-correlações entre as variáveis são grandes e bastante diferentes de zero o que indica a adequação da análise fatorial a este conjunto de dados (ver quadro 42).

Quadro 42 - Resultados dos testes *KMO* e de *Barlett* à escala CC

<i>KMO</i>	0,904	
Teste de esfericidade de <i>Barlett</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	2275.764
	<i>df</i>	55
	<i>Sig.</i>	0

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A adequação da amostragem viu, ainda, reforçada o seu ajustamento através da análise da matriz de correlações anti imagem que apresentou valores de magnitude elevada na diagonal da matriz, variando entre o valor máximo de ,928 e o mínimo de ,868, e valores reduzidos fora da diagonal da mesma, sendo -,356 o valor máximo obtido fora da mesma (ver quadro 43).

Quadro 43 - Matriz de correlação anti imagem à escala CC

	CC2	CC6	CC7	CC8	CC12	CC15	CC18	CC20	CC21	CC24	CC25
CC2	,907 ^a	-0,068	-0,178	-0,053	0,073	-0,113	-0,133	0,009	0,062	-0,082	-0,166
CC6	-0,068	,868 ^a	-0,249	-0,356	-0,021	-0,053	0,112	-0,115	-0,07	0,067	-0,112
CC7	-0,178	-0,249	,872 ^a	-0,243	0,066	0,003	-0,049	0,088	-0,016	-0,18	-0,006
CC8	-0,053	-0,356	-0,243	,883 ^a	-0,08	-0,057	-0,081	-0,155	-0,19	0,038	0,063
CC12	0,073	-0,021	0,066	-0,08	,903 ^a	-0,117	-0,1	-0,145	-0,023	-0,103	-0,285
CC15	-0,113	-0,053	0,003	-0,057	-0,117	,928^a	-0,213	0,019	-0,203	-0,114	-0,056
CC18	-0,133	0,112	-0,049	-0,081	-0,1	-0,213	,909 ^a	-0,182	-0,171	-0,17	0,01
CC20	0,009	-0,115	0,088	-0,155	-0,145	0,019	-0,182	,919 ^a	-0,139	-0,114	-0,174
CC21	0,062	-0,07	-0,016	-0,19	-0,023	-0,203	-0,171	-0,139	,928^a	-0,089	-0,083
CC24	-0,082	0,067	-0,18	0,038	-0,103	-0,114	-0,17	-0,114	-0,089	,923 ^a	-0,086
CC25	-0,166	-0,112	-0,006	0,063	-0,285	-0,056	0,01	-0,174	-0,083	-0,086	,899 ^a

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A saturação fatorial inicial, de extração livre, através do método de rotação *varimax*, extraiu 4 fatores que devolveram significados inconstantes, o que levou a investigação a retirar da análise alguns itens.

Assim, retiraram-se 16 itens, do total de 27 que compunham a escala CC, dado que estes apresentavam saturações fatoriais reduzidas ($s < .40$), portanto, pouco representativas dos fatores apurados, mas também pelo facto de serem semelhantes em diferentes fatores o que os torna pouco discriminativos.

Os itens retirados da escala foram os seguintes: CC1-Ética; CC3-Comunicação escrita; CC4-Resiliência; CC5-Disponibilidade para ouvir os outros; CC9-Abertura a novas ideias ou métodos de trabalho; CC10-Assertividade; CC11-Gosto em evoluir profissionalmente; CC13-Atenção aos detalhes; CC14-Empatia; CC16-

Facilidade em relacionar-se com os outros; CC17-Capacidade para equilibrar a vida pessoal com a profissional; CC19-Proatividade; CC22-Autocontrole; CC23-Tolerância; CC26-Pensamento crítico; CC27-Capacidade de organização.

Após a retirada dos itens acima mencionados, a análise fatorial realizada aos restantes 11 itens, forçada a dois fatores, devolveram dois fatores que explicam 55,487% da variância. A análise ao *scree plot* (ver figura 21), ao *eigenvalue* obtido, superior a 1 para cada um dos fatores (Zwick & Velicer, 1982), e ao grau de variância obtida após três rotações (ver quadro 44) suportam a escolha de investigação na decisão de forçar o número de fatores dado que devolveram valores mais robustos nestes indicadores.

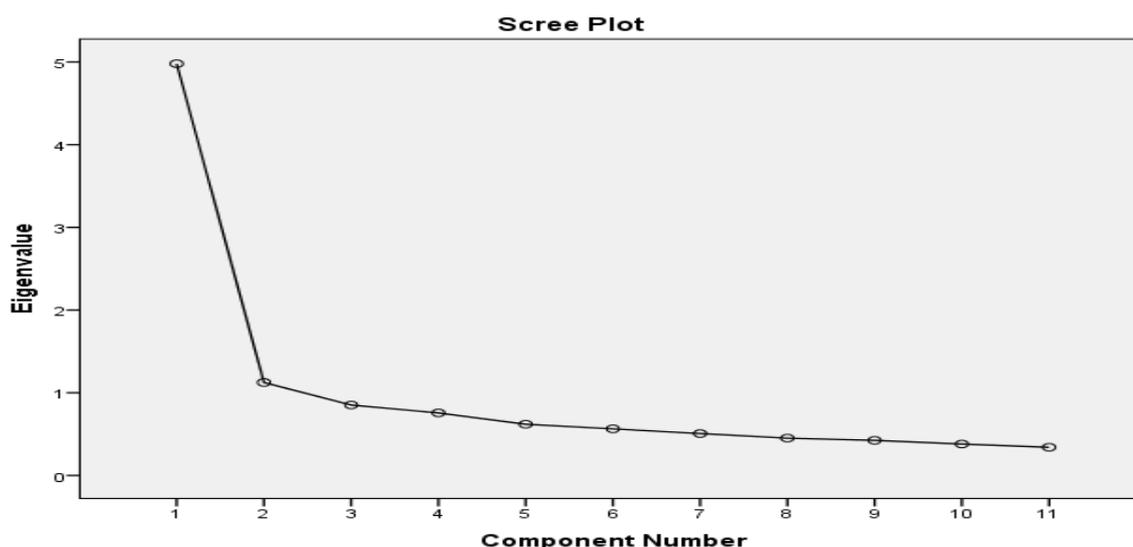


Figura 21 - Scree plot da escala CC
Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

De acordo com Tabachnick & Fidell (2013), as saturações fatoriais dos itens de cada fator devem ser superiores a ,45 e, conforme se pode verificar no quadro abaixo exposto, em ambos os fatores, todos os itens apresentam um valor superior ao mencionado pelos autores. As comunalidades dos itens CC25 (,493) e do CC2 (,38), valores inferiores ao recomendado pelos autores estudados, não são eliminatórios da restante análise, dado que são por estes considerados como moderados (ver Quadro 44).

O fator 1 que reúne sete itens ("CC12-Disponibilidade para realizar tarefas fora do previsto"; "CC18-Responsabilidade"; "CC20-Autonomia"; "CC25-Capacidade para realizar diferentes tarefas em simultâneo"; "CC15-Espírito de equipa", "CC24-Assiduidade e Pontualidade" e "CC21-Motivação"), remete-nos para as competências comportamentais relacionadas com a predisposição dos funcionários para realizarem tarefas e/ou funções que vão além do que lhes é pedido e o/ou estão destinadas, pelo que passará a ser designado de "Cidadania organizacional" (ver Quadro 44).

O fator 2 que congrega quatro itens ("CC7-Apresentação e imagem pessoal"; "CC6-Carisma"; "CC8-Autoconfiança"; "CC2-Comunicação oral"), remete-nos para as competências comportamentais relacionadas

com a capacidade dos funcionários em se afirmarem, influenciarem e motivarem os outros a aderirem a novos projetos, tarefas ou ideias, pelo que a designamos de "Liderança transformacional" (ver Quadro 44).

Quadro 44 - Saturação fatorial da escala CC

Variáveis	Fatores		Comunalidades (h ²)
	1	2	
CC12-Disponibilidade para realizar tarefas fora do previsto	0,753	0,067	0,571
CC18-Responsabilidade	0,704	0,262	0,564
CC20-Autonomia	0,69	0,279	0,554
CC25-Capacidade para realizar diferentes tarefas em simultâneo	0,669	0,213	0,493
CC15-Espírito de equipa	0,647	0,31	0,515
CC24-Assiduidade e Pontualidade	0,638	0,247	0,468
CC21-Motivação	0,628	0,387	0,545
CC7-Apresentação e imagem pessoal	0,129	0,816	0,683
CC6-Carisma	0,226	0,778	0,656
CC8-Autoconfiança	0,367	0,734	0,674
CC2-Comunicação oral	0,284	0,547	0,38
<i>Eigenvalues</i>	4,979	1,124	
% da variância explicada	45,265	10,222	
Alfa de Cronbach (α)	0,839	0,771	

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: Fator 1- "Cidadania organizacional"; Fator 2- "Liderança transformacional"

Como tal, utilizando este instrumento para a análise da consistência da globalidade da escala CC, verificamos que, a partir dos resultados obtidos, o valor do coeficiente alfa de Cronbach obtido para a globalidade da escala global CC é de 0,872, o que demonstra que a escala desenvolvida tem elevada consistência interna (Baş, Kubiato & Sünbül, 2016; Demirci & Ozyurek, 2018; Taber, 2018; Trinchera *et al.*, 2018).

Analisando a consistência interna de cada fator, verifica-se que, para o primeiro fator "Cidadania organizacional", o valor do coeficiente alfa de Cronbach obtido é de 0,839 e, no segundo fator, "Liderança transformacional", o valor obtido é de 0,771, o que nos demonstra que a consistência interna se mantém quando analisamos individualmente cada fator componente da escala (ver quadro anterior 44).

Analisando os resultados obtidos, verifica-se que todos os itens presentes na escala apresentam valores considerados aceitáveis pelos autores anteriormente mencionados, revelando que existe uma consistente correlação entre os vários itens da escala CC e que todos estes itens tendem a medir o mesmo comportamento (ver quadro 45).

Quadro 45 - Relação item-total da escala CC

Fator	Descrição do item	Relação item-total
1- "Cidadania organizacional"	CC12-Disponibilidade para realizar tarefas fora do previsto	0,591
	CC15-Espírito de equipa	0,598
	CC18-Responsabilidade	0,634
	CC20-Autonomia	0,629
	CC21-Motivação	0,622
	CC24-Assiduidade e Pontualidade	0,565
	CC25-Capacidade para realizar diferentes tarefas em simultâneo	0,579
2- "Liderança transformacional"	CC2-Comunicação oral	0,434
	CC6-Carisma	0,626
	CC7-Apresentação e imagem pessoal	0,602
	CC8-Autoconfiança	0,654

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Dado que o número de respostas obtidas é superior a 30 e a amostra obtida demonstra uma distribuição normal, segundo Cohen (1988), estão reunidas as condições para a aplicação do coeficiente de *Pearson* (r) que pretende avaliar as correlações entre as diferentes escalas e fatores observados. O mesmo autor considera que os valores de r variam entre -1 e 1, e classifica as correlações obtidas como: i) valores obtidos de $|r| < .10$ são de correlação negligenciável; ii) valores de $|r| < .30$ são de correlação fraca; iii) valores de $|r| < .50$ são de correlação moderada; iv) valores de $|r| \geq .50$ são de correlação forte.

Analisando os dados obtidos do coeficiente de *Pearson* (ver Quadro 46), todas as intercorrelações entre os diversos itens se demonstram fortes e estatisticamente significativas ($r > .50$ e $p < 0.01$), verificando-se a maior correlação entre a “escala CC” e o fator 1- "Cidadania organizacional" ($.931^{**}$), e a menor correlação entre a “escala CC” e o fator 2- "Liderança transformacional" ($.616^{**}$).

Quadro 46 - Coeficiente de *Pearson* da escala CC

	Escala global CC	F1	F2
Escala global CC	1	,931**	,861**
F1		1	,616**
F2			1
** $p < 0,01$			

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: Fator 1- "Cidadania organizacional"; Fator 2- "Liderança transformacional"

A extração dos fatores passa por verificar e adicionar ao construto um conceito não visível à primeira vista, pelo que, os fatores extraídos “Cidadania organizacional” e “Liderança transformacional” e a sua intercorrelação com a escala das competências comportamentais refletem que, para esta amostra, estes fatores explicam o conceito de competências comportamentais bem como a necessidade das empresas em terem quadros de funcionários que se adaptem às rápidas mudanças no ambiente organizacional, conforme revisão de literatura (Athey & Orth, 1999; Baum, 2002; Kim, Park & Choi, 2017; Raybould & Wilkins, 2006; Rivera *et al.*, 2012; Testa & Sipe, 2012; Wilton, 2012).

Os fatores extraídos nesta escala indiciam que os trabalhadores devem desenvolver competências que lhes permitam ir além das suas funções e que lhes propiciem a capacidade de influenciar e motivar os outros a integrarem novos projetos e a perseguirem novos objetivos, ou seja, competências que garantam uma maior e mais rápida capacidade de adaptação às constantes mudanças que se colocam no ambiente empresarial.

6.2.2 ESCALA “COMPETÊNCIAS TÉCNICAS” (CT)

6.2.2.1 Análises exploratórias da escala CT

Analisando os resultados obtidos na dimensão competências técnicas ou *hard skills*, verificamos que a tendência de resposta variável e dispersa se mantém distribuída por todas as hipóteses das escalas de resposta (ver quadro 47).

Analisando a importância de cada competência para os empresários, verifica-se que as competências com a melhor classificação média foram: "CT20-Conhecimento dos produtos/serviços específicos do seu posto de trabalho"; "CT5-Conhecimento da área de turismo"; "CT19-Conhecimento de código de ética"; "CT21-Conhecimento dos produtos endógenos da região onde trabalha"; "CT22-Conhecimento de etiqueta e protocolo" (ver quadro 47).

As competências com a menor classificação média foram: "CT9-Conhecimento da área de transportes e logística"; "CT12-Conhecimento da área de saúde e bem-estar"; "CT4-Conhecimento da área de economia e finanças"; "CT10-Conhecimento da área de transportes de aluguer"; "CT13-Conhecimento da área de desporto"; "CT16-Conhecimento de estatística". (ver quadro 47).

A classificação média obtida na dimensão competências técnicas ou *hard skills*, foi de 5,156.

Quadro 47 - Análise exploratória das variáveis contidas na dimensão CT

Código	Competência	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
CT20.	Conhecimento dos produtos ou serviços específicos do seu posto de trabalho	6,399	7	7	0,9677	1	7
CT5.	Conhecimento da área de turismo	5,951	6	7	1,1571	1	7
CT19.	Conhecimento de código de ética	5,73	6	7	1,3613	1	7
CT21.	Conhecimento dos produtos endógenos da região onde trabalha	5,644	6	6	1,3319	1	7
CT22.	Conhecimento de etiqueta e protocolo	5,55	6	6	1,3347	1	7
CT23.	Conhecimento da terminologia técnica do setor	5,491	6	6	1,3115	1	7
CT6.	Conhecimento da área de alojamento	5,423	6	6	1,4382	1	7
CT1.	Conhecimento da área comercial	5,394	5,394	6	1,1528	1	7
CT7.	Conhecimento sobre atividades recreativas e culturais	5,373	6	6	1,3144	1	7
CT8.	Conhecimento da área de restauração	5,357	6	6	1,3574	1	7
CT26.	Conhecimento de programas informáticos específicos do setor em que trabalha	5,353	6	6	1,4092	1	7
CT24.	Conhecimento de turismo acessível	5,298	6	6	1,3804	1	7
CT2.	Conhecimento da área de marketing	5,123	5	5	1,2814	1	7
CT17.	Conhecimento de técnicas de vendas	5,101	5	6	1,4334	1	7
CT11.	Conhecimento sobre agências de viagens e operadores turísticos	5,067	5	6	1,6024	1	7
CT15.	Conhecimento da área de gastronomia e vinhos	5,042	5	5	1,4718	1	7
CT25.	Conhecimento de guia turístico	5,024	5	5	1,5556	1	7
CT14.	Conhecimento de organização de eventos	4,971	5	6	1,5066	1	7
CT18.	Conhecimento sobre delimitação de itinerários	4,958	5	6	1,6466	1	7
CT3.	Conhecimento da área de direito e legislação do setor	4,817	5	5	1,3208	1	7
CT9.	Conhecimento da área de transportes e logística	4,804	5	5	1,5229	1	7
CT12.	Conhecimento da área de saúde e bem-estar	4,661	5	5	1,453	1	7
CT4.	Conhecimento da área de economia e finanças	4,618	5	5	1,3126	1	7
CT10.	Conhecimento da área de transportes de aluguer	4,604	5	5	1,6353	1	7
CT13.	Conhecimento da área de desporto	4,185	4	4	1,5698	1	7
CT16.	Conhecimento de estatística	4,116	4	4	1,6348	1	7

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A questão aberta "Outros, Quais?" não produziu dados relevantes, dado que a maior parte das sugestões, por parte dos empresários respondentes, incidu sobre ideias expressas nas diferentes competências que compõem as dimensões do questionário, como, por exemplo: "Perfeito conhecimento de 3 ou mais línguas além da materna"; "Domínio absoluto em pelo menos 3 línguas estrangeiras"; "Conhecimentos pluridisciplinares"; "Conhecimento de várias línguas estrangeiras"; "Conhecimentos de cultura geral internacional e de várias línguas". De ressaltar que pelo menos dois empresários indicaram que um inquérito por questionário desta natureza deverá especificar e ser aplicado a uma determinada função e/ou a profissão, conforme se pode ver nos exemplos: "Todos os comentários e apreciações acima dependem muito da área de atividade e funções específicas que o profissional venha a desempenhar."; "O tipo de valorização em cada questão depende da posição para a qual estamos a recrutar. Podendo ser mais ou menos valorizada alguma questão, dependendo da posição que irá exercer.", o que sugere o desenvolvimento de futuros estudos semelhantes ao desenvolvido, aplicando-o a cada profissão ou função de cada setor (ver quadro 48).

Quadro 48 - Análise à pergunta “Outras? Quais?” na dimensão CT

Exemplos	Nº respostas	Em % do total
Todos os comentários e apreciações acima dependem muito da área de atividade e funções específicas que o profissional venha a desempenhar.	1	0,2%
Conhecimentos profundos de Antropologia.	1	0,2%
Não me ocorre mais nenhuma	1	0,2%
Excel	1	0,2%
Serviço personalizado; trabalho com ética	1	0,2%
Cada função requer conhecimento mais aprofundado de certas áreas, conforme a função. Não há uma competência com a mesma importância para todos os colaboradores.	1	0,2%
Não existe "guia turístico". A profissão chama-se "guia-intérprete"	1	0,2%
Perfeito conhecimento de 3 ou mais línguas além da materna.	1	0,2%
O tipo de valorização em cada questão depende da posição para a qual estamos a recrutar. Podendo ser mais ou menos valorizada alguma questão, dependendo da posição que irá exercer.	1	0,2%
Domínio absoluto em pelo menos 3 línguas estrangeiras	1	0,2%
Conhecimentos pluridisciplinares	1	0,2%
Conhecimento de várias línguas estrangeiras	1	0,2%
Conhecimentos de cultura geral internacional e de várias línguas.	1	0,2%
Total	13	2,4%

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A questão aberta "Porquê?", devolveu 7 respostas (1,4% do total de respostas) e visa principalmente i) a importância do domínio de línguas estrangeiras ("Impossível trabalhar neste setor sem dominar Inglês, Francês e um terceira língua estrangeira ."; "Para incrementarmos o Turismo necessitamos de trabalhar muito com exportação e o conhecimento de línguas estrangeiras são muito importantes."; "Fundamental para prestar serviço de informação turística."), ii) domínio das competências técnicas por forma a acompanhar a evolução dos mercados ("Para se ser um futuro leader"; "Sem esse conhecimento o capital humano está, deveras, com os objectivos comprometidos. Rápidos, mas deficientes.") e iii) a necessidade de estudos específicos das competências de cada profissão e/ou função desempenhada ("As respostas podem ter interpretação enganosa porque não se reportam a situações funcionais específicas"; "As perguntas acima dependem do lugar ou posição que se procura preencher").

6.2.2.2 Análise fatorial exploratória da escala CT

Esta escala, composta por 26 itens, tinha por objetivo medir e avaliar a importância que os empresários dão às competências técnicas, também denominadas por *hard skills*, nos seus colaboradores.

O *KMO* obtido nesta escala foi de ,895, o que demonstra um ajustamento adequado da amostra, dado que se encontra dentro dos parâmetros esperados ($KMO > 0.70$); quanto ao resultado do teste de esfericidade de *Barlett* obtido ($c^2(66) = 3916,182$, $p < 0.001$), demonstra que as intercorrelações entre as variáveis são grandes e divergem bastante de zero, o que indica a adequação da análise fatorial a este conjunto de dados (ver quadro 49).

Quadro 49 - Resultados dos testes *KMO* e de *Barlett* à escala CT

<i>KMO</i>	0,895	
Teste de esfericidade de <i>Barlett</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	3916,182
	<i>df</i>	66
	<i>Sig.</i>	0

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Analisando a matriz de anti imagem, verificam-se valores elevados na diagonal da matriz, apresentando um valor máximo de ,941 e um mínimo de ,856 e, ao mesmo tempo, valores reduzidos fora da matriz cujo valor máximo registado foi de -,619, o que reforça a adequação da amostragem (ver quadro 50).

Quadro 50 - Matriz de correlação anti imagem à escala CT

	CT2	CT3	CT4	CT7	CT12	CT17	CT18	CT20	CT22	CT23	CT25	CT1
CT2	,901 ^a	-0,116	-0,159	-0,088	-0,125	-0,119	0,122	0,026	0,068	-0,097	-0,135	-0,475
CT3	-0,116	,856^a	-0,619	-0,064	-0,077	0,122	-0,225	-0,027	-0,085	-0,059	0,178	-0,099
CT4	-0,159	-0,619	,856^a	0,064	-0,087	-0,174	0,152	0,034	-0,011	0,012	-0,164	-0,027
CT7	-0,088	-0,064	0,064	,915^a	-0,28	0,039	-0,151	-0,034	-0,015	0,021	-0,326	0,026
CT12	-0,125	-0,077	-0,087	-0,28	,941^a	0,07	-0,211	0,056	-0,066	-0,048	-0,029	0,019
CT17	-0,119	0,122	-0,174	0,039	0,07	,909^a	-0,246	-0,032	-0,168	-0,056	0,07	-0,248
CT18	0,122	-0,225	0,152	-0,151	-0,211	-0,246	,878^a	-0,048	0,075	-0,093	-0,418	-0,069
CT20	0,026	-0,027	0,034	-0,034	0,056	-0,032	-0,048	,896^a	-0,2	-0,27	0,006	-0,018
CT22	0,068	-0,085	-0,011	-0,015	-0,066	-0,168	0,075	-0,2	,911^a	-0,308	-0,133	-0,016
CT23	-0,097	-0,059	0,012	0,021	-0,048	-0,056	-0,093	-0,27	-0,308	,924^a	-0,078	-0,001
CT25	-0,135	0,178	-0,164	-0,326	-0,029	0,07	-0,418	0,006	-0,133	-0,078	,879^a	0,032
CT1	-0,475	-0,099	-0,027	0,026	0,019	-0,248	-0,069	-0,018	-0,016	-0,001	0,032	,900^a

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A extração livre, na saturação fatorial inicial, extraiu 4 fatores dos quais resultaram valores incongruentes, o que levou a investigação a retirar da análise alguns itens. Assim, por decisão da investigação, do total de 26 itens que compunham a escala CT, retiraram-se 14 itens, dadas as factorações reduzidas e semelhantes em diferentes fatores, o que os torna pouco discriminativos.

Foram, portanto, retirados da análise os seguintes itens: CT5-Conhecimento da área de turismo; CT6-Conhecimento da área de alojamento; CT8-Conhecimento da área de restauração; CT9-Conhecimento da área de transportes e logística; CT10-Conhecimento da área de transportes de aluguer; CT11-Conhecimento sobre agências de viagens e operadores turísticos; CT13-Conhecimento da área de desporto; CT14-Conhecimento de organização de eventos; CT15-Conhecimento da área de gastronomia e vinhos; CT16-Conhecimento de estatística; CT19-Conhecimento de código de ética; CT21-Conhecimento dos produtos endógenos da região onde trabalha; CT24-Conhecimento de turismo acessível; CT26-Conhecimento de programas informáticos específicos do setor em que trabalha.

Após nova análise fatorial de extração livre, realizada após a retirada dos itens atrás mencionados, aos restantes 17 itens, extraiu três fatores que explicam 70,712% da variância. A análise ao *scree plot* (ver figura 22), ao *eigenvalue* obtido, superior a 1 para cada um dos fatores (Zwick & Velicer, 1982), e ao grau de variância obtida após seis rotações (ver quadro 51) suportam a escolha da investigação na decisão de ficar com o número de fatores apurados que revelam valores mais satisfatórios que os obtidos na primeira análise.

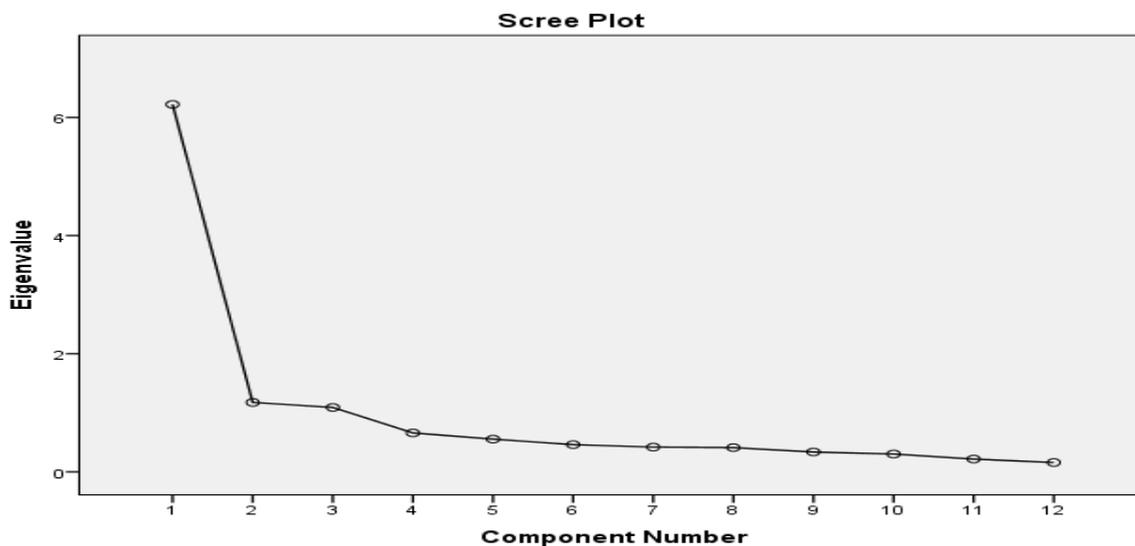


Figura 22 - *Scree plot* da escala CT
Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

As saturações fatoriais de todos os itens de cada fator e as respectivas comunalidades apresentam-se superiores aos valores considerados como aceitáveis pelos autores ($> ,45$ no caso das saturações fatoriais e $> ,50$ no caso das comunalidades) o que demonstra uma elevada correlação entre as variáveis e os respectivos fatores (ver Quadro 51).

O fator 1 reúne 5 itens ("CT4-Conhecimento da área de economia e finanças"; "CT1-Conhecimento da área comercial"; "CT2-Conhecimento da área de marketing"; "CT3-Conhecimento da área de direito e legislação do setor"; "CT17-Conhecimento de técnicas de vendas") e remete-nos para as competências técnicas relacionadas com as atividades comerciais das empresas, pelo que o designaremos de "Gestão comercial" (ver Quadro 51).

O fator 2, que congrega 4 itens ("CT7-Conhecimento sobre atividades recreativas e culturais"; "CT25-Conhecimento de guia turístico"; "CT18-Conhecimento sobre delineação de itinerários"; "CT12-Conhecimento da área de saúde e bem-estar"), remete-nos para as competências técnicas relacionadas com as atividades relacionadas com a saúde e bem estar dos turistas, pelo que o designaremos de "Animação turística" (ver Quadro 51).

O fator 3, que congrega 3 itens ("CT20-Conhecimento dos produtos/serviços específicos do seu posto de trabalho"; "CT22-Conhecimento de etiqueta e protocolo"; "CT23-Conhecimento da terminologia técnica do

setor"), remete-nos para as competências técnicas relacionadas com conhecimentos técnicos do funcionamento e das normas profissionais, pelo que o denominaremos de “Ética e deontologia profissional” (ver Quadro 51).

Quadro 51 - Saturação fatorial da escala CT

Variáveis	Fatores			Comunalidades (h ²)
	1	2	3	
CT4-Conhecimento da área de economia e finanças	0,807	0,283	0,134	0,749
CT1-Conhecimento da área comercial	0,807	0,198	0,186	0,724
CT2-Conhecimento da área de marketing	0,794	0,333	0,151	0,764
CT3-Conhecimento da área de direito e legislação do setor	0,758	0,342	0,175	0,722
CT17-Conhecimento de técnicas de vendas	0,64	0,161	0,362	0,566
CT7-Conhecimento sobre atividades recreativas e culturais	0,204	0,837	0,146	0,764
CT25-Conhecimento de guia turístico	0,245	0,79	0,262	0,753
CT18-Conhecimento sobre delineação de itinerários	0,31	0,744	0,275	0,725
CT12-Conhecimento da área de saúde e bem-estar	0,379	0,72	0,118	0,676
CT20-Conhecimento dos produtos/serviços	0,068	0,095	0,836	0,713
CT22-Conhecimento de etiqueta e protocolo	0,287	0,255	0,706	0,646
CT23-Conhecimento da terminologia técnica do setor	0,322	0,319	0,691	0,683
<i>Eigenvalues</i>	6,22	1,175	1,09	
Variância explicada	51,83%	9,79%	9,09%	
Alfa de <i>Cronbach</i> (α)	0,886	0,87	0,748	

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: Fator 1- “Gestão comercial”; Fator 2- “Animação turística”; Fator 3- “Ética e deontologia profissional”

Analisando a consistência interna da globalidade da escala CT, verificamos que o valor do coeficiente alfa de *Cronbach* obtido é de 0,914, valor considerado pelos autores como de elevada consistência interna. Analisando a mesma consistência por cada fator da referida escala, verifica-se que, para o primeiro fator (“Gestão comercial”), o valor obtido é de 0,886, para o segundo fator (“Animação turística”), o valor obtido é de 0,870 e, para o terceiro fator (“Ética e deontologia profissional”), o valor obtido é de 0,870, demonstrando também levada consistência interna na análise individual de cada fator desta escala (ver quadro 52).

Analisando os resultados obtidos nos coeficientes da relação item-total, verificamos que todos eles apresentam valores indicativos de uma correlação entre todas as variáveis e que todas tendem a medir o mesmo comportamento de acordo com a revisão de literatura (ver quadro 52).

Quadro 52 - Relação item-total da escala CT

Fator	Descrição do item	Relação item-total
1- “Gestão comercial”	CT4-Conhecimento da área de economia e finanças	0,7
	CT1-Conhecimento da área comercial	0,672
	CT2-Conhecimento da área de marketing	0,734
	CT3-Conhecimento da área de direito e legislação do setor	0,725
	CT17-Conhecimento de técnicas de vendas	0,612
2- “Animação turística”	CT7-Conhecimento sobre atividades recreativas e culturais	0,646
	CT25-Conhecimento de guia turístico	0,699
	CT18-Conhecimento sobre delineação de itinerários	0,724
	CT12-Conhecimento da área de saúde e bem-estar	0,677
3- “Ética e deontologia profissional”	CT20-Conhecimento dos produtos/serviços específicos do seu posto de trabalho	0,407
	CT22-Conhecimento de etiqueta e protocolo	0,588
	CT23-Conhecimento da terminologia técnica do setor	0,649

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Através dos dados obtidos com a análise do coeficiente de *Pearson* (ver Quadro 53), podemos verificar fortes intercorrelações e estatisticamente significativas ($r > 0,50$ e $p < 0,01$) entre todos os itens, verificando-se a maior correlação entre a “escala CT” e o fator 1- “Gestão comercial” ($,897^{**}$), e a menor correlação entre o fator 2- “Circuitos e serviços de turismo, saúde e bem-estar” e o fator 3- “Ética e deontologia profissional” ($,561^{**}$).

Quadro 53 - Coeficiente de *Pearson* da escala CT

	Escala global CT	F1	F2	F3
Escala global CT	1	$,897^{**}$	$,886^{**}$	$,765^{**}$
F1		1	$,655^{**}$	$,567^{**}$
F2			1	$,561^{**}$
F3				1

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: Fator 1- “Gestão comercial”; Fator 2- “Animação turística”; Fator 3- “Ética e deontologia profissional”

A extração dos fatores 1- “Gestão comercial”, 2- “Animação turística”, 3- “Ética e deontologia profissional” permitiu-nos diminuir e agregar o número de itens da escala, através da análise das suas correlações, em conceitos que explicam, desta forma, o construto das competências técnicas bem como a necessidade latente das empresas em se adaptar às novas exigências dos turistas, nomeadamente à procura de novas experiências de maior valor, conforme revisão de literatura (OCDE, 2018a; TP, 2015; WTTC, 2015).

A extração destes fatores destacou o desenvolvimento de competências nos trabalhadores que permitam às empresas melhores conhecimentos sobre as tendências de mercado e que possam agregar um maior valor acrescentado aos produtos vendidos e/ou serviços prestados, bem como competências que permitam uma conduta ética e profissional em todas as relações profissionais que se estabelecem.

6.2.3 ESCALA “COMPETÊNCIAS DE GESTÃO” (CG)

6.2.3.1 Análises exploratórias da escala CG

Analisando os resultados obtidos na dimensão competências de gestão, verificamos que a tendência de resposta variável e dispersa se mantém distribuída por todas as hipóteses das escalas de resposta (ver quadro 54).

Analisando a importância de cada competência para os empresários, verifica-se que as competências com a melhor classificação média foram: "CG13-Orientação para o cliente"; "CG2-Organização"; "CG8-Resolução de problemas"; "CG4-Capacidade de tomar decisões"; "CG11-Orientação para o cumprimento de prazos" (ver quadro 54).

As competências com menor classificação média foram: "CG20-Gestão do clima organizacional"; "CG14-Gestão económico-financeira"; "CG21-Gestão de redes e alianças"; "CG22-Análise de mercados"; "CG7-Gestão da formação" (ver quadro 54).

Quadro 54 - Análise exploratória das variáveis contidas na dimensão CG

Código	Competência	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
CG13.	Orientação para o cliente	6,55	7	7	0,7654	1	7
CG2.	Organização	6,333	7	7	0,8762	1	7
CG8.	Resolução de problemas	6,323	7	7	0,8699	1	7
CG4.	Capacidade de tomar decisões	6,321	7	7	0,8737	1	7
CG11.	Orientação para o cumprimento de prazos	6,275	6,275	7	0,8917	1	7
CG3.	Gestão de conflitos	6,186	6,186	7	0,9105	1	7
CG15.	Capacidade de antecipação de problemas	6,166	6	7	0,8846	1	7
CG10.	Orientação para resultados	6,066	6	7	0,9612	1	7
CG9.	Orientação para objetivos	6,058	6	6	0,9692	1	7
CG17.	Planeamento	6,027	6	7	0,9952	1	7
CG5.	Gestão de equipas de trabalho	5,967	6	7	1,0727	1	7
CG24.	Criatividade	5,906	6	7	1,1206	1	7
CG12.	Gestão do desempenho organizacional	5,844	6	6	1,1008	1	7
CG26.	Empreendedorismo	5,713	6	6	1,2337	1	7
CG1.	Liderança	5,702	6	7	1,2106	1	7
CG25.	Gestão da inovação	5,66	6	6	1,2048	1	7
CG19.	Gestão da mudança	5,633	6	6	1,1552	1	7
CG18.	Pensamento analítico	5,628	6	6	1,105	1	7
CG16.	Gestão estratégica	5,624	6	6	1,1857	1	7
CG6.	Gestão de recursos humanos	5,62	6	6	1,285	1	7
CG23.	Responsabilidade social e sustentabilidade	5,615	6	6	1,188	1	7
CG20.	Gestão do clima organizacional	5,511	6	6	1,1674	1	7
CG14.	Gestão económico-financeira	5,416	5,416	6	1,2901	1	7
CG21.	Gestão de redes e alianças	5,355	5,355	6	1,2758	1	7
CG22.	Análise de mercados	5,3	5,3	6	1,3521	1	7
CG7.	Gestão da formação	5,299	6	6	1,3887	1	7

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A questão aberta "Outros, Quais?" devolveu 5 respostas (0.9% do total de respostas) semelhantes aos itens colocados para avaliação nas diferentes dimensões do inquérito por questionário implementado, como por exemplo: "Antropologia"; "Liderança"; "Capacidades importantes para os líderes do turismo"; "Capacidade de improviso, conhecimentos IT, (Social Media)" (ver quadro 55).

Quadro 55 - Análise à pergunta “Outras? Quais?” na dimensão CG

Exemplos	Nº respostas	Em % do total
Antropologia.	1	0,20%
Liderança.	1	0,20%
Não me ocorrem	1	0,20%
Capacidades importantes para os líderes do turismo,	1	0,20%
Capacidade de improviso, conhecimentos IT, (Social Media)	1	0,20%
Total	5	0,90%

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A questão aberta "Porquê?" não produziu dados relevantes, apenas 1 resposta (0.2% do total de respostas) e incidiu, sobretudo, sobre a necessidade de ter conhecimentos que permitam um conhecimento holístico do setor do turismo e uma utilização racional e eficiente dos recursos digitais, como é exemplo a resposta obtida: “a capacidade na atividade do turismo tem de ter contornos holísticos e abrangentes na utilização dos escassos recursos e na boa capacidade de uso de telecomunicações e da internet”.

6.2.3.2 Análise fatorial exploratória da escala CG

Esta escala, composta por 26 itens, tinha por objetivo medir e avaliar a importância que os empresários dão às competências de gestão nos seus colaboradores.

O *KMO* obtido nesta escala foi de ,955, o que demonstra um ajustamento adequado da amostra, dado que se encontra dentro dos parâmetros esperados ($KMO > 0.70$); quanto ao resultado do teste de esfericidade de *Barlett* obtido ($c^2(120) = 7178,468$, $p < 0.001$) demonstra que as inter-correlações entre as variáveis são elevadas e divergem bastante de zero o que indica a adequação da análise fatorial a este conjunto de dados (ver quadro 56).

Quadro 56 - Resultados dos testes *KMO* e de *Barlett* à escala CG

<i>KMO</i>	0,955	
Teste de esfericidade de Barlett	<i>Approx. Chi-Square</i>	7178,468
	<i>df</i>	120
	<i>Sig.</i>	0

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A amostragem mostra-se adequada quando se analisa a matriz de correlações anti imagem dado que apresenta valores de magnitude elevada na diagonal da matriz, sendo o valor máximo de ,977 e o mínimo de ,900, e valores reduzidos fora da diagonal da mesma, cujo valor máximo obtido foi -,422 (ver quadro 57).

Quadro 57 - Matriz de correlação anti imagem à escala CG

	CG2	CG4	CG6	CG8	CG14	CG16	CG17	CG18	CG19	CG20	CG21	CG22	CG23	CG24	CG25	CG26
CG2	.901 ^a	-0,373	-0,03	-0,267	-0,023	0,086	-0,134	0	-0,02	-0,063	-0,08	0,051	0,064	-0,028	0,102	-0,058
CG4	-0,373	.900 ^a	-0,015	-0,385	-0,089	-0,043	-0,031	-0,005	0,007	-0,013	0,062	-0,017	-0,05	0,04	-0,045	0,054
CG6	-0,03	-0,015	.975 ^a	-0,116	-0,205	-0,093	-0,065	0,015	-0,077	-0,093	-0,142	0,062	0,015	0,046	-0,133	-0,016
CG8	-0,267	-0,385	-0,116	.910 ^a	0,089	-0,036	0,007	0,07	-0,052	-0,021	0,019	-0,028	-0,089	-0,112	0,045	0,006
CG14	-0,023	-0,089	-0,205	0,089	.948 ^a	-0,343	0,103	-0,159	-0,01	-0,045	0,059	-0,188	-0,078	0,037	0,064	-0,119
CG16	0,086	-0,043	-0,093	-0,036	-0,343	.959 ^a	-0,26	0,021	-0,124	-0,051	-0,137	-0,023	-0,04	0,023	0,01	-0,03
CG17	-0,134	-0,031	-0,065	0,007	0,103	-0,26	.957 ^a	-0,298	-0,183	0,052	0,01	0,027	-0,106	-0,055	-0,004	-0,069
CG18	0	-0,005	0,015	0,07	-0,159	0,021	-0,298	.962 ^a	-0,148	-0,235	-0,093	-0,105	-0,027	-0,061	-0,033	0,09
CG19	-0,02	0,007	-0,077	-0,052	-0,01	-0,124	-0,183	-0,148	.968 ^a	-0,31	-0,058	0,023	0,083	-0,082	-0,055	-0,047
CG20	-0,063	-0,013	-0,093	-0,021	-0,045	-0,051	0,052	-0,235	-0,31	.966 ^a	-0,134	-0,06	-0,128	0,017	-0,094	0,026
CG21	-0,08	0,062	-0,142	0,019	0,059	-0,137	0,01	-0,093	-0,058	-0,134	.967 ^a	-0,317	-0,043	0,006	-0,102	-0,016
CG22	0,051	-0,017	0,062	-0,028	-0,188	-0,023	0,027	-0,105	0,023	-0,06	-0,317	.962 ^a	-0,101	0,036	-0,163	-0,132
CG23	0,064	-0,05	0,015	-0,089	-0,078	-0,04	-0,106	-0,027	0,083	-0,128	-0,043	-0,101	.977 ^a	-0,154	-0,016	-0,13
CG24	-0,028	0,04	0,046	-0,112	0,037	0,023	-0,055	-0,061	-0,082	0,017	0,006	0,036	-0,154	.950 ^a	-0,422	-0,088
CG25	0,102	-0,045	-0,133	0,045	0,064	0,01	-0,004	-0,033	-0,055	-0,094	-0,102	-0,163	-0,016	-0,422	.938 ^a	-0,351
CG26	-0,058	0,054	-0,016	0,006	-0,119	-0,03	-0,069	0,09	-0,047	0,026	-0,016	-0,132	-0,13	-0,088	-0,351	.962 ^a

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A saturação fatorial inicial, de extração livre, através do método de rotação *varimax*, extraiu 3 fatores que devolveram significados inconstantes, o que levou a investigação a retirar da análise 10 itens, do total de 26 que compunham a escala CG, dado que as saturações fatoriais apuradas eram pouco representativas.

Os itens retirados da escala foram os seguintes: CG1-Liderança; CG3-Gestão de conflitos; CG5-Gestão de equipas de trabalho; CG7-Gestão da formação; CG9-Orientação para objetivos; CG10-Orientação para resultados; CG11-Orientação para o cumprimento de prazos; CG12-Gestão do desempenho organizacional; CG13- Orientação para o cliente; CG15-Capacidade de antecipação de problemas.

A nova análise fatorial realizada, de extração livre, devolveu 2 fatores que explicam 69,086% da variância, onde, analisando o *scree plot* (ver figura 23), o *eigenvalue* superior a 1 para cada um dos fatores (Zwick & Velicer, 1982), e o grau de variância obtida após três rotações (ver quadro 58), suportam a escolha de investigação da escolha destes indicadores.

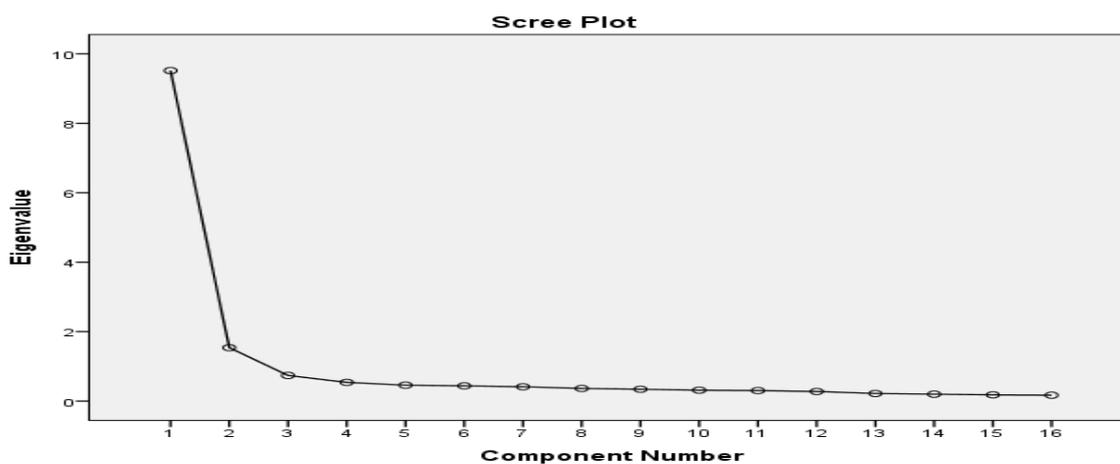


Figura 23 - Scree plot da escala CG
Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Analisando as saturações fatoriais obtidas dos itens de cada fator, verifica-se que apresentam valores considerados pelos autores como aceitáveis (>,45) assim como os valores obtidos nas comunalidades (ver Quadro 58).

O fator 1 engloba 13 itens ("CG25-Gestão da inovação"; "CG22-Análise de mercados"; "CG21-Gestão de redes e alianças"; "CG20-Gestão do clima organizacional"; "CG18-Pensamento analítico"; "CG19-Gestão da mudança"; "CG26-Empreendedorismo"; "CG16-Gestão estratégica"; "CG14-Gestão económico-financeira"; "CG17-Planeamento"; "CG24-Criatividade"; "CG23-Responsabilidade social e sustentabilidade"; "CG6-Gestão de recursos humanos") e remete-nos para as competências de gestão e avaliação que permitem a tomada de decisões estratégicas para as empresas, pelo que passará a ser designado de “Gestão estratégica” (ver Quadro 58).

O fator 2 congrega três itens ("CG4-Capacidade de tomar decisões"; "CG2-Organização"; "CG8-Resolução de problemas") e remete-nos para as competências de gestão que permitem comportamentos e/ou ações positivas para as empresas, pelo que passará a ser designado de “Liderança” (ver Quadro 58).

Quadro 58 - Saturação fatorial da escala CG

Variáveis	Fatores		Comunalidades (h ²)
	1	2	
CG25-Gestão da inovação	0,854	0,145	0,749
CG22-Análise de mercados	0,825	0,153	0,706
CG21-Gestão de redes e alianças	0,822	0,202	0,718
CG20-Gestão do clima organizacional	0,817	0,296	0,756
CG18-Pensamento analítico	0,812	0,232	0,713
CG19-Gestão da mudança	0,8	0,304	0,698
CG26-Empreendedorismo	0,796	0,151	0,658
CG16-Gestão estratégica	0,792	0,268	0,732
CG14-Gestão económico-financeira	0,754	0,233	0,624
CG17-Planeamento	0,737	0,348	0,581
CG24-Criatividade	0,735	0,205	0,588
CG23-Responsabilidade social e sustentabilidade	0,729	0,239	0,673
CG6-Gestão de recursos humanos	0,714	0,339	0,624
CG4-Capacidade de tomar decisões	0,239	0,845	0,717
CG2-Organização	0,2	0,837	0,7
CG8-Resolução de problemas	0,248	0,82	0,713
<i>Eigenvalues</i>	9,517	1,537	
% da variância explicada	59,48%	9,61%	
Alfa de <i>Cronbach</i> (α)	0,959	0,837	

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: Fator 1- “Gestão estratégica”; Fator 2- “Liderança”

Medindo a qualidade interna da escala CG através da análise do coeficiente alfa de *Cronbach*, verifica-se um valor obtido de 0,954, o que nos indica elevada consistência interna na escala desenvolvida. Analisando a consistência interna dos fatores apurados, verifica-se que, para o primeiro fator (“Gestão estratégica”), o valor obtido é 0,959 e, para o segundo fator (“Liderança”), o valor obtido é de 0,837, o que nos revela uma elevada consistência interna também ao nível dos fatores apurados da escala CG (ver quadro 58). Apesar do valor

superior do alfa obtido no segundo fator (“Liderança”), quando comparado com a escala global e verificando os outros valores assim como a relação item-total dos vários itens, o alfa da escala e dos fatores não melhora se retirarmos itens pelo que, por decisão da investigação, dada a diferença mínima obtida, optou-se por considerar esta a melhor solução fatorial (ver quadro 58).

Analisando a relação item-total dos vários itens de cada escala, verifica-se que existe uma sólida correlação entre todos os itens, dado que todos apresentam valores superiores a ,4, o que indica a tendência de que todos tendem a medir o mesmo comportamento (ver Quadro 59).

Quadro 59 - Relação item-total da escala CG

Fator	Descrição do item	Relação item-total
1- “Gestão estratégica”	CG25-Gestão da inovação	0,809
	CG22-Análise de mercados	0,783
	CG21-Gestão de redes e alianças	0,802
	CG20-Gestão do clima organizacional	0,839
	CG18-Pensamento analítico	0,802
	CG16-Gestão estratégica	0,801
	CG26-Empreendedorismo	0,754
	CG19-Gestão da mudança	0,823
	CG14-Gestão económico-financeira	0,748
	CG24-Criatividade	0,715
	CG23-Responsabilidade social e sustentabilidade	0,726
	CG17-Planeamento	0,78
	CG6-Gestão de recursos humanos	0,755
2- “Liderança”	CG4-Capacidade de tomar decisões	0,526
	CG2-Organização	0,485
	CG8-Resolução de problemas	0,524

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

As correlações verificadas através da análise do coeficiente de *Pearson* demonstram uma forte correlação, estatisticamente significativa, entre todos os fatores e a escala, dado que o $r > 0,50$ e $p < 0,01$ (ver Quadro 60). O valor mais elevado obtido encontra-se entre a correlação da “escala CG” e o Fator 1- “Gestão estratégica” ($,991^{**}$), e o menor valor obtido entre os dois fatores da escala CG ($,530^{**}$).

Quadro 60 - Coeficiente de *Pearson* da escala CG

	Escala global CG	F1	F2
Escala global CG	1	,991**	,641**
F1		1	,530**
F2			1
**p < 0,01			

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: Fator 1- “Gestão estratégica”; Fator 2- “Liderança”

A redução dos itens que compunham a escala CG levou-nos à extração dos fatores 1- “Gestão estratégica” e 2- “Liderança”, que consideramos para esta amostra, explica o conceito das competências de gestão e traduzir, sobretudo, a necessidade latente de uma liderança estratégica num mundo em constante evolução e mudança, conforme revisão da literatura (Chung, 2000; Johanson *et al*, 2010; Lin, 2002; Truong *et al*, 2016).

Estes fatores permitem identificar a necessidade do desenvolvimento de competências que possibilitem um pensamento e planeamento estratégico dos negócios, bem como uma maior capacidade de liderança nas tomadas de decisões necessárias para enfrentar os desafios diários que se colocam às empresas.

6.2.4 ESCALA “COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS” (CTR)

6.2.4.1 Análises exploratórias da escala CTR

Analisando os resultados obtidos na dimensão competências transversais, verificamos que a tendência de resposta variável e dispersa se mantém distribuída por todas as hipóteses das escalas de resposta (ver quadro 61).

Analisando a importância de cada competência para os empresários, verifica-se que as competências com a melhor classificação média foram: "CTR10-Conhecimento da língua inglesa"; "CTR9-Conhecimento da língua materna"; "CTR1-Conhecimento de informática"; "CTR11-Conhecimento da língua francesa"; "CTR5-Conhecimentos de sistema de gestão de clientes" (ver quadro 61).

As competências com a menor classificação média foram: "CTR3-Marketing"; "CTR8-Conhecimento de sistemas de *revenue management*"; "CTR7-Conhecimento de sistemas de distribuição global"; "CTR6-Conhecimento de sistemas financeiros"; "CTR12-Conhecimento da língua alemã" (ver quadro 61).

A classificação média obtida na dimensão competências transversais foi de 5,313.

Quadro 61 - Análise exploratória das variáveis contidas na dimensão CTR

Código	Competência	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
CTR10.	Conhecimento da língua inglesa	6,477	7	7	0,8667	1	7
CTR9.	Conhecimento da língua materna	6,457	7	7	0,9107	1	7
CTR1.	Conhecimento de informática	5,657	6	6	1,1887	1	7
CTR11.	Conhecimento da língua francesa	5,416	6	6	1,2198	1	7
CTR5.	Conhecimentos de sistema de gestão de clientes	5,396	6	6	1,3774	1	7
CTR13.	Conhecimento da língua espanhola	5,368	6	6	1,3238	1	7
CTR4.	Gestão das redes sociais	5,318	6	6	1,4155	1	7
CTR2.	Marketing digital	5,128	5	6	1,4919	1	7
CTR3.	Marketing	5,049	5	5	1,4381	1	7
CTR8.	Conhecimento de sistemas de <i>revenue management</i>	4,765	5	6	1,5147	1	7
CTR7.	Conhecimento de sistemas de distribuição global	4,709	5	5	1,5132	1	7
CTR6.	Conhecimento de sistemas financeiros	4,687	5	5	1,4665	1	7
CTR12.	Conhecimento da língua alemã	4,639	5	5	1,5524	1	7

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A questão aberta "Outros, Quais?" devolveu 20 respostas (cerca de 1,8% do total de respostas) e devolveu sobretudo a necessidade de: i) comunicação e adaptação cultural a mercados turísticos emergentes Asiáticos (“Língua Mandarin” ; “Língua Italiana”; “Conhecimentos multiculturais, nomeadamente das civilizações Muçulmanas/Árabes, Asiáticas/Chinesas/Japonesas, Judaica, Indiana, etc.”; “Conhecimento da língua Russa, Mandarin”; “Chinesa, Russa, Árabe”; “Finlandês, Dinamarquês, Norueguês”; “Russo e Chinês” ;”Dinamarquês e Italiano”) bem como uma maior ii) capacidade tecnológica e criativa de métodos de trabalho (“Conhecimentos de técnicas de *Branding*”; “Novas técnicas de trabalho em equipa”). (ver quadro 62).

Quadro 62 - Análise à pergunta “Outras? Quais?” na dimensão CTR

Exemplos	Nº respostas	Em % do total
Língua Mandarin	8	0,20%
Língua Italiana	4	0,20%
Conhecimentos multiculturais, nomeadamente das civilizações Muçulmanas/Árabes, Asiáticas/Chinesas/Japonesas, Judaica, Indiana, etc.	2	0,20%
Conhecimento língua russa, mandarim	1	0,20%
Chinesa, russa, árabe.	1	0,20%
Finlandês, dinamarquês, norueguês.	1	0,20%
Russo e chinês	1	0,20%
Dinamarquês e Italiano	1	0,20%
Conhecimentos de técnicas de <i>Branding</i>	1	0,20%
Novas técnicas de trabalho em equipa.		
Total	20	1,80%

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A questão aberta "Porquê?" devolveu 14 respostas (cerca de 3,3% do total de respostas) e revelou, sobretudo, a expectativa que os empresários detêm relativamente ao crescimento e importância destes mercados emergentes em Portugal (“Mercado emergente”; “Mercados com um imenso potencial”; “Mercados importantes para o combate da sazonalidade”).

6.2.4.2 Análise fatorial exploratória da escala CTR

Esta escala, composta por 13 itens, tinha por objetivo medir e avaliar a importância que os empresários dão às competências transversais nos seus colaboradores.

O *KMO* obtido nesta escala foi de 0,874, o que demonstra um ajustamento adequado da amostra dado que se encontra dentro dos parâmetros esperados ($KMO > 0.70$), quanto ao resultado do teste de esfericidade de *Barlett* obtido ($c2(36) = 3590,693$, $p < 0.001$), demonstra que as inter-correlações entre as variáveis são grandes e divergem bastante de zero, o que indica a adequação da análise fatorial a este conjunto de dados (ver quadro 63).

Quadro 63 - Resultados dos testes *KMO* e de *Barlett* à escala CTR

<i>KMO</i>	0,874	
Teste de esfericidade de <i>Barlett</i>	Approx. Chi-Square	3590,693
	df	36
	Sig.	0

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Dada a matriz de correlações anti imagem apurada, verifica-se uma amostragem adequada e, simultaneamente, valores de magnitude elevada na diagonal da matriz, cujo valor máximo apurado é .960 e o mínimo de ,773, e valores reduzidos fora da diagonal da mesma, cujo valor máximo obtido foi -,741 (ver quadro 64).

Quadro 64 - Matriz de correlação anti imagem à escala CTR

	CTR3	CTR7	CTR6	CTR2	CTR8	CTR5	CTR11	CTR13	CTR10
CTR3	,832 ^a	-0,103	-0,147	-0,741	-0,052	-0,159	0,063	-0,066	-0,001
CTR7	-0,103	,892 ^a	-0,295	0,011	-0,453	-0,174	-0,065	0,065	0,052
CTR6	-0,147	-0,295	,934 ^a	-0,037	-0,262	-0,093	0,015	-0,026	0,073
CTR2	-0,741	0,011	-0,037	,832 ^a	-0,013	-0,099	-0,096	0,022	-0,018
CTR8	-0,052	-0,453	-0,262	-0,013	,905 ^a	-0,11	-0,042	-0,044	-0,068
CTR5	-0,159	-0,174	-0,093	-0,099	-0,11	,960^a	0,06	-0,063	-0,124
CTR11	0,063	-0,065	0,015	-0,096	-0,042	0,06	,773^a	-0,478	-0,249
CTR13	-0,066	0,065	-0,026	0,022	-0,044	-0,063	-0,478	,797 ^a	-0,217
CTR10	-0,001	0,052	0,073	-0,018	-0,068	-0,124	-0,249	-0,217	,848 ^a

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

A saturação fatorial inicial, de extração livre, através do método de rotação varimax, extraiu 2 fatores que não devolveram um resultado satisfatório, tendo-se optado por retirar 4 itens "CTR1-Conhecimento de informática"; "CTR4-Gestão das redes sociais"; "CTR9-Conhecimento da língua materna"; "CTR12-Conhecimento da língua alemã") do total de 13 itens que compunham a escala CTR.

A nova análise fatorial realizada, de extração livre, devolveu 2 fatores que explicam 73,576% da variância, onde, quer o scree plot (ver figura 24), quer o *eigenvalue* (Zwick & Velicer, 1982) obtido servem como base para a decisão da investigação em aceitar os fatores obtidos assim como as saturações fatoriais apuradas em cada item de cada fator bem como o valor alcançado nas comunalidades (ver quadro 65).

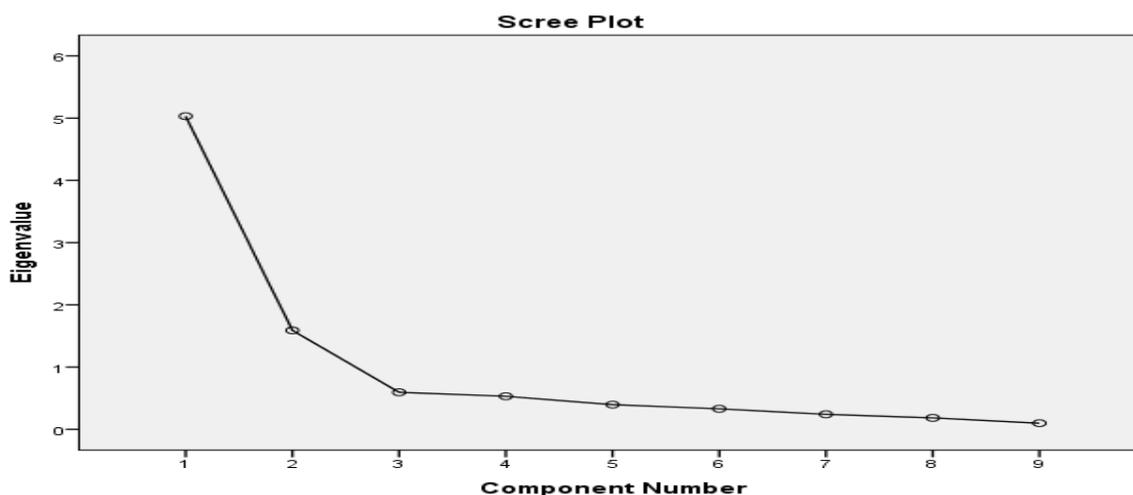


Figura 24 - Scree plot da escala CTR
Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

O fator 1 engloba 6 itens ("CTR3-Marketing"; "CTR7-Conhecimento de sistemas de distribuição global"; "CTR6-Conhecimento de sistemas financeiros"; "CTR8-Conhecimento de sistemas de *revenue management*"; "CTR2-Marketing digital"; "CTR5-Conhecimentos de sistema de gestão de clientes") e remete-nos para as competências transversais relacionadas com a integração de variadas plataformas na gestão de todas as fases de negócio, pelo que passará a ser designada por "E-business" (ver Quadro 65).

O fator 2, congrega três itens ("CTR11-Conhecimento da língua francesa"; "CTR13-Conhecimento da língua espanhola"; "CTR10-Conhecimento da língua inglesa") e remete-nos para as competências transversais que se relacionam com a aptidão linguística estrangeira dos seus colaboradores pelo que se designará de "Línguas estrangeiras" (ver Quadro 65).

Medindo a qualidade interna da escala global CTR, verifica-se que o valor obtido do coeficiente alfa de *Cronbach* é de 0,898, o que nos indicia elevada consistência interna na escala desenvolvida. A mesma análise aos fatores obtidos nesta escala, verifica que as consistências se mantêm, dado que, no fator 1("E-business"), o valor obtido é de 0,938 e, para o Fator 2 ("Línguas estrangeiras"), o valor obtido é de 0,752 (ver quadro 65).

O valor do alfa de *Cronbach* obtido é superior ao valor obtido na escala global, justificado, em parte, pelo facto de o item CTR 3 e CTR2 medirem o mesmo conceito. Apesar do conceito teórico do item CTR3-Marketing abranger, de certa forma, o conceito teórico do item CTR2-Marketing digital, por decisão da investigação, optou-se pela manutenção de ambos, dado que, primeiramente, a retirada individual de cada item não melhorou a saturação encontrada e, por último, a ligeira redundância resultante da manutenção de ambos é justificada pela necessidade de modernização digital das empresas e devido acompanhamento das tendências digitais de mercado (ver quadro 65).

Quadro 65 - Saturação fatorial da escala CTR

Variáveis	Fatores		Comunalidades (h ²)
	1	2	
CTR3-Marketing	0,883	0,186	0,814
CTR7-Conhecimento de sistemas de distribuição global	0,879	0,121	0,788
CTR6-Conhecimento de sistemas financeiros	0,872	0,102	0,772
CTR8-Conhecimento de sistemas de <i>revenue</i> management	0,851	0,194	0,762
CTR2-Marketing digital	0,842	0,209	0,753
CTR5-Conhecimentos de sistema de gestão de clientes	0,814	0,205	0,705
CTR11-Conhecimento da língua francesa	0,164	0,831	0,718
CTR13-Conhecimento da língua espanhola	0,195	0,821	0,712
CTR10-Conhecimento da língua inglesa	0,117	0,765	0,598
<i>Eigenvalues</i>	5,031	1,59	
Variância explicada	55,91%	17,67%	
Alfa de <i>Cronbach</i> (α)	.938	.752	

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: Fator1- "E-business"; Fator 2- "Línguas estrangeiras"

A relação item-total dos vários itens de cada escala verifica-se consistente e sólida, confirmando uma excelente correlação entre todos os itens, indicando que, tendencialmente, todos os itens medem o mesmo comportamento (ver Quadro 66).

Quadro 66 - Relação item-total da escala CTR

Fator	Descrição do item	Relação item-total
1- "E-business"	CTR3-Marketing	0,816
	CTR7-Conhecimento de sistemas de distribuição global	0,776
	CTR6-Conhecimento de sistemas financeiros	0,759
	CTR8-Conhecimento de sistemas de <i>revenue</i> management	0,787
	CTR2-Marketing digital	0,781
	CTR5-Conhecimentos de sistema de gestão de cliente	0,751
2- "Línguas estrangeiras"	CTR11-Conhecimento da língua francesa	0,43
	CTR13-Conhecimento da língua espanhola	0,449
	CTR10-Conhecimento da língua inglesa	0,367

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Analisando a correlação entre os fatores e a escala CTR (ver Quadro 67), verificamos que a sua correlação é forte e estatisticamente relevante ($r > 0,50$ e $p < 0,01$) e a relação entre ambos os fatores se apresenta como moderada ($r < 0,50$). A correlação mais elevada verifica-se entre a "escala CTR" e o Fator 1 ($,958^{**}$), e a menor correlação entre os dois fatores da escala ($,382^{**}$).

Quadro 67 - Coeficiente de *Pearson* da escala CTR

	Escala global CTR	F1	F2
Escala global CTR	1	,958**	,630**
F1		1	,382**
F2			1

**p < 0,01

Fonte: Output do software SPSS, versão 24.0

Legenda: Fator 1- "E-business"; Fator 2- "Línguas estrangeiras"

A redução das competências da escala CTR traduziu-se na extração de 2 fatores (Fator 1- " E-business" e Fator 2- "Línguas estrangeiras") que, para a amostra recolhida, explicitam o conceito das competências transversais e reafirmam a necessidade de competências que permitam uma conexão mais próxima e uma predominância da comunicação nas línguas dos principais mercados emissores para o destino Portugal, nomeadamente o Inglês, Francês e Espanhol (MEP, 2018).

Os fatores retirados indicam a necessidade de competências digitais, quer do ponto de vista comercial quer do ponto de vista comunicacional, nos trabalhadores de turismo bem como o conhecimento e o domínio de línguas estrangeiras, principalmente naquelas que correspondam aos principais mercados turísticos que visitam o destino Portugal.

Resumida a apresentação e a discussão dos resultados, analisaremos, no capítulo seguinte, as principais conclusões deste estudo, nomeadamente a resposta ao seu principal objetivo, a identificação do perfil dos recursos humanos do setor do turismo em Portugal.

CONCLUSÕES

O setor do turismo tem-se demonstrado cada vez mais relevante, no contexto socioeconómico mundial, dado o seu peso cada vez maior no PIB e a sua importante representatividade na empregabilidade mundial (WTTC, 2018a;2019), perspetivando-se uma evolução positiva futura alicerçada no crescimento das viagens turísticas e nas receitas por estas geradas (OMT, 2019) que, se desenvolvido de forma sustentável, contribuirá para a preservação dos destinos e contribuirá globalmente para a diminuição da pegada de carbono (WTTC, 2017).

Em Portugal, o setor tem, também, um elevado peso na economia nacional, destacando-se, no ano de 2018, o elevado contributo para a empregabilidade da população, cerca de 20% da população ativa empregada (WTTC, 2019b), bem como para cerca de 60% dos novos empregos criados (WTTC, 2019a), representando cerca de 19,1% do total produzido pela economia nacional.

Estes indicadores demonstram que a forte aposta em políticas de promoção e divulgação do destino (MEP, 2017), resultam num crescimento contínuo da procura turística (OMT, 2018; MEP, 2019), bem como das receitas turísticas, quer em quantidade como em valor (OCDE, 2018a). Esta tendência de crescimento mantém-se, apesar da indefinição no Reino Unido quanto ao *Brexit*, principal mercado emissor para o turismo nacional, que se apresenta, no curto prazo, como um importante desafio ao tecido empresarial turístico nacional.

O tecido empresarial turístico nacional apresenta maior vitalidade do que o total das empresas não financeiras nacionais (BP, 2014;2016) e continuará a demonstrar, nos próximos anos, um dinamismo superior ao do contexto nacional (BP, 2018). Porém, verifica-se uma desigual distribuição do valor acrescentado do setor, dado que, apesar de serem sobretudo as micro empresas ligadas ao setor do Alojamento e Restauração a empregarem mais trabalhadores e a representarem o maior número de empresas, o volume de negócios anual gerado reparte-se por este setor e pelo dos Transportes e logística, centralizando-se, sobretudo nas pequenas ou médias empresas e nas grandes empresas (BP 2014;2016).

Considerando as tendências de mudança analisadas, espera-se um arrefecimento do crescimento do PIB mundial (FMI, 2018), contudo surgem novos desafios trazidos pelas economias emergentes asiáticas (OCDE, 2018), nomeadamente o aparecimento de gerações mais abastadas e com novos padrões de consumo (FEM, 2018a) que aliados às alterações demográficas, ao enriquecimento da população mundial e ao avanço tecnológico, trarão oportunidades de elevado retorno financeiro (ESPAS, 2015) para as sociedades que melhor conseguirem o (re) ajustamento da qualificação dos seus trabalhadores às mudanças (ILO, 2018; ONU, 2017).

Perante estes dados, prevê-se que o turismo mundial crescerá nos próximos anos (OMT, 2018b), dado que significará mais tempo livre para viajar e maior disponibilidade financeira para o fazer e implicará um ajustamento da oferta, procurando satisfazer as expectativas de turistas que procuram experiências individualizadas de maior valor acrescentado (FEM, 2017; OCDE, 2015), abrindo caminho para novas oportunidades de modelos de negócio (OCDE, 2018a) e uma maior necessidade de diferenciação no mercado global, cuja principal aposta deverá assentar na constante (re) qualificação dos trabalhadores para responder aos rápidos e exigentes desafios dos consumidores (OCDE, 2015).

De nada valerão os esforços para encarar oportunidades e desafios futuros se não conseguirmos salvar a sustentabilidade ambiental do nosso planeta e reduzir drasticamente a pegada ecológica (PIMC, 2018), devendo, também, o turismo implementar boas práticas ambientais, principalmente na aviação (ETC, 2018), que permitam contribuir para a tão necessária diminuição das emissões de CO². (ONU, 2018a;2018b).

O destino Portugal apresenta desafios importantes para os próximos anos, nomeadamente o aumento da competitividade das empresas turísticas, através da diversificação de investimentos (MEP, 2017), uma melhor articulação e prestação de informações sobre a atividade turística, para que as empresas possam responder aos desafios globais provenientes dos avanços tecnológicos (CIP, 2018) e direcionar e diversificar a oferta turística de acordo com os novos mercados emergentes, mitigando possíveis impactos, ainda desconhecidos, provenientes do *Brexit* (DGAE, 2017). Por último, o incentivo à (re) qualificação da população empregada no setor do turismo, nomeadamente competências digitais, dado que estas são cruciais para o acompanhamento a um mundo em rápida mudança, cada vez mais digital e necessitado de pessoal qualificado (CE, 2018c).

A qualificação ou a requalificação dos recursos humanos do turismo é o principal desafio que o destino Portugal atravessa e, como tal, a identificação das necessidades de competências do mercado de trabalho, bem como uma melhor comunicação entre as instituições de ensino e as empresas do setor são essenciais para diminuir a falta de trabalhadores qualificados, pelo que este trabalho tem, como principal contribuição, o desenvolvimento de uma ferramenta que permita a identificação e o ajustamento das competências que satisfaçam as reais necessidades do setor, contribuindo, desta forma, para recursos humanos que melhor respondam aos desafios que o setor enfrenta.

Deste modo, o presente estudo tem, como objetivo principal, apresentar o perfil ideal do capital humano do setor turístico nacional na perspetiva dos empregadores. Através da aplicação de uma metodologia quantitativa, inquérito por questionário, foi possível aferir o perfil dos trabalhadores do setor do turismo baseado em quatro dimensões, designadamente competências comportamentais, técnicas, de gestão e transversais.

Atendendo aos resultados do estudo, concluímos que, no que diz respeito às competências comportamentais, os trabalhadores turísticos nacionais devem deter ou desenvolver competências que lhes possibilitem uma melhor e mais rápida adaptação às mudanças organizacionais, nomeadamente: i) competências de "Cidadania organizacional", permitindo aos trabalhadores ir além do que é exetável e comportamentos altruístas que contribuam para a eficácia global e eficiência da organização; ii) competências de "Liderança transformacional" que lhes permitam ter uma visão orientada para a inovação e mudança e onde, através da motivação e do exemplo, melhorem o desempenho e o comportamento global da equipa.

Relativamente às competências técnicas, as mais valorizadas são aquelas que permitem ao trabalhador ter uma visão alargada do funcionamento do negócio e contribuir para o aumento da produtividade da empresa para a qual trabalham, particularmente: i) competências de "Gestão comercial" que facultem um profundo conhecimento do comportamento do mercado, uma gestão dos recursos de forma eficiente e uma maior satisfação do cliente, ii) competências de "Animação turística" que possibilitem responder à evolução do comportamento dos consumidores que procuram cada vez mais experiências únicas e de maior valor

acrescentado, e ainda iii) competências de “Ética e deontologia profissional” que permitam o desenvolvimento de comportamentos e atitudes positivas nas relações profissionais e que contribuam, desta forma, para a criação de um ambiente profissional harmonioso.

Analisando as competências de gestão, aquelas que foram mais destacadas pelos empresários estão relacionadas com a capacidade de influenciar a equipa, por forma a otimizar o desempenho global da organização, especificamente as i) competências de “Liderança” que permitam influenciar de forma positiva, formal ou informalmente, os comportamentos e atitudes globais da equipa de trabalho, direcionando-os para a perseguição e cumprimento dos objetivos traçados, bem como ii) competências de “Gestão estratégica” que possibilitem a tomada de melhores decisões que levem a uma otimização dos processos e gestão dos recursos das organizações.

Por último, as competências transversais que os empresários nacionais mais valorizaram foram aquelas que permitem uma maior notoriedade *online* das empresas e uma melhor comunicação digital dos seus produtos/serviços, especialmente i) competências de “E-business” que permitam a aplicação e a criação de sistemas digitais de gestão, promoção e venda dos produtos ou serviços disponibilizados pelas empresas e que garantam, também, uma maior presença e notoriedade da imagem da empresa nos diversos canais online existentes, mas também ii) competências de “Línguas estrangeiras” que permitam uma correta comunicação oral e escrita em línguas estrangeiras, especificamente aquelas ligadas aos principais mercados emissores de turistas para Portugal.

Em suma, o perfil dos recursos humanos no setor do turismo Português, do ponto de vista dos empresários, deve desenvolver competências que permitam a criação de ambientes profissionais harmoniosos e de trabalho em equipa e, ao mesmo tempo, que contribuam para uma melhor compreensão das tendências e alterações dos comportamentos de mercado. Do mesmo modo, deve deter competências que levem a processos eficientes e a tomadas de decisões estratégicas que garantam uma melhor gestão dos recursos da organização e, ainda, deter capacidades linguísticas que permitam uma melhor comunicação com os principais mercados emissores turísticos bem como competências digitais que melhorem a presença, a comunicação e as vendas online das empresas de turismo.

Os resultados deste estudo pioneiro confirmam a importância da identificação das necessidades de competências dos trabalhadores, na ótica dos empresários, dado que faculta a possibilidade aos estudantes, trabalhadores e futuros trabalhadores da área do turismo, do desenvolvimento de competências específicas que lhes permitam um maior sucesso no processo transitório para o mercado de trabalho.

As recentes e crescentes Escolas de Hotelaria, cada vez mais associadas ao leccionamento da área de turismo, têm contribuído para a diversificação e constante crescimento da oferta educativa e formativa da área. Não sendo possível a total incorporação das competências aferidas no estudo na complementação e reforço das diversas estruturas curriculares, os diferentes percursos de aprendizagem deverão deter uma maior flexibilidade, focando particularmente os estágios extra curriculares, no sentido de aproximarem as instituições de ensino às empresas e criarem um maior envolvimento entre estas e os alunos/formandos, para que lhes sejam desenvolvidas e reforçadas competências, fora do ambiente formal, que permitam um maior conhecimento do

funcionamento real da indústria, maior capacitação de trabalho em equipa e uma maior visão do negócio como um todo.

Por último, a massiva participação dos empresários turísticos realçou a importância que estes depositam no desenvolvimento das competências dos seus trabalhadores, ao longo da vida, demonstrando ser um bom exemplo de aproximação do tecido empresarial às instituições de ensino. A estreita, descentralizada e necessária colaboração das instituições de ensino com o tecido empresarial deverá dar a conhecer as estruturas curriculares e disciplinas lecionadas mas também a partilha de situações práticas e problemas reais do dia a dia das empresas. Estes casos práticos deverão ser usados pelos docentes, potenciando os processos de aprendizagem em contexto de sala de aula, permitindo, aos alunos, soluções criativas e inovadoras aos desafios que se colocam às empresas. Do mesmo modo, a identificação destes problemas permitirá o desenvolvimento de cursos de curta duração às instituições de ensino e formação, respondendo especificamente à resolução de problemas identificados pelo mercado de trabalho, garantindo soluções eficientes, mais rápidas e adequadas às tendências de mudança que se vão verificando no setor.

Uma das limitações do presente estudo prende-se com o carácter geral da sua aplicabilidade, isto é, identifica as principais competências mais valorizadas pelo empresário turístico nacional no trabalhador do setor de uma forma geral, não especificando as competências esperadas para cada uma das profissões. A presente investigação não seguiu esta linha de pensamento por dois motivos, por um lado, pela opção de um estudo mais abrangente, por outro lado pela lacuna de legislação que enumere as diversas profissões do setor do turismo, sendo necessário defini-las em primeiro lugar.

Em futuras investigações seria pertinente elaborar um estudo que permitisse identificar as competências mais valorizadas para cada profissão do turismo. Seria, também, pertinente replicar o estudo regularmente, procurando refletir as mudanças socioeconómicas que se vão vivendo, especificando as competências necessárias para cada subsetor de atividade económica e as respetivas diferenças regionais.

(FOLHA EM BRANCO)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (2015). *Guia metodológico - conceção de qualificações baseadas em resultados de aprendizagem*. Lisboa: ANQEP.
- Agência Portuguesa do Ambiente (2017). *Estratégia Nacional de Educação Ambiental 2020*. Lisboa: Agência Portuguesa do Ambiente.
- Aggarwal, C. & Yu, P. (2001, May). *Outlier detection for high dimensional data*. In SIGMOD '01 Proceedings of the 2001 ACM SIGMOD international conference on Management of data, Nova Iorque, EUA. doi: 10.1145/375663.375668
- Aggarwal, C. (2016). *Outlier Analysis - Second Edition*. Springer Publishing Company: Nova Iorque. Retrieved from: <https://rd.springer.com/book/10.1007/978-3-319-47578-3>
- Ahmad, S. , Bakar, A. & Ahmad, N. (2018). An evaluation of teaching methods of entrepreneurship in hospitality and tourism programs. *The International Journal of Management Education*, 16, 14-25. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.11.002>
- Air Transport Action Group (2018). *Aviation benefits beyond borders report*. Genebra: Air Transport Action Group [ATAG].
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Aleandri, G. & Refrigeri, L. (2014). Lifelong education and training of teacher and development of human capital. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 136, 542-548. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.372>
- Alferes, V. (1997). *Investigação científica em psicologia: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Aljuaid, T. & Sasi, S. (2016, August). Proper imputation techniques for missing values in data sets. In 2016 International Conference on Data Science and Engineering (ICDSE) (pp. 1-5). IEEE. doi: 10.1109/ICDSE.2016.7823957
- Anderson, G. & Arsenault, N. (1999). *Fundamentals of educational research*. London: Falmer Press Teachers Library.
- Andrews, F., Klem, L., Davidson, T., O'Malley, P. & Rodgers, W. (1981). *A guide for selecting statistical techniques for analyzing social science data*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Andrews, J. & Higson, H. (2008). Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard Business Knowledge': A European Study. *Higher Education in Europe*, 33 (4), 411-422. doi: doi.org/10.1080/03797720802522627
- Angleitner, A., John, O., & Lohr, F. (1986). It's what you ask and how you ask it: An itemmetric analysis of personality questionnaires. In A. Angleitner & J. S. Wiggins (Eds.), *Personality assessment via questionnaires: Current issues in theory and measurement* (pp. 61-108). Berlin: Springer-Verlag.
- Antunes, F. & Guimarães, P. (2014). Lifelong education and learning, societal project and competitive advantage: tensions and ambivalences in policy and planning of educational change in Portugal.

- Globalisation, Societies and Education, 12, 71-91. doi: <https://doi.org/10.1080/14767724.2013.858985>
- Arkansas Department of Education (2007). *Combined Research Report Of Business Leaders and College Professors on Preparedness of High School Graduates*. Arkansas Department of Education, 2-75.
- Asuero, A., Sayago, A. & González, A. (2006). The Correlation Coefficient: An Overview. *Critical Reviews in Analytical Chemistry*, 36, 41–59. doi: 10.1080/10408340500526766
- Athey, T. & Orth, M. (1999). Emerging Competency Methods for the Future. *Human Resource Management*, 38 (3), 215–226. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<215::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Awan, M., Ahmed, K. & Zulqarnain, W. (2015). Impact of Project Manager’s Soft Leadership Skills on Project Success. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 8, 27-46.
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M. & Schneider, P. (2017). *The Future of Skills: Employment in 2030*. Londres: Pearson and Nesta.
- Banco de Portugal (2014). *Análise do setor do turismo - estudos da central de balanços*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Banco de Portugal (2016). *Nota de informação estatística 128/2016 - análise do setor do turismo 2011-2016*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Banco de Portugal (2018). *Boletim Económico Dezembro 2018*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Banco Europeu de Investimento (2018). *Investing in Europe’s future - the role of education and skills*. Luxemburgo: BEI.
- Banco Mundial (2010). *Stepping up skills - for more jobs and higher productivity*. Washington: BM.
- Banco Mundial (2017). *Governance and the law*. Washington: BM.
- Banco Mundial (2018). *June 2018 - Global economic prospects. The turning of the tide?* Washington: BM.
- Banco Mundial (2018a). *The changing nature of work - world development report*. Washington: BM.
- Bañuls, A. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. *Cuadernos de Turismo*, 24, 53-64. Retrieved from <https://revistas.um.es/turismo/article/view/92651>
- Bañuls, A. , Rodríguez, A. & Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19, 47-69. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/398/39801903.pdf>
- Baş, G., Kubiato, M. & Sünbül, A. (2016). Teachers' perceptions towards ICTs in teaching-learning process: Scale validity and reliability study. *Computers in Human Behavior*, 61, 176-185. doi: 10.1016/j.chb.2016.03.022
- Baum, T. & Devine, F. (2005). Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 7, 269-280. doi: <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050046>
- Baum, T. & Devine, F. (2007). Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*, 7, 269 – 280. doi 10.1057/palgrave.thr.6050046

- Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(3), 343-364. doi:10.1080/13636820200200204
- Béguin, C. & Hulliger, B. (2004). Multivariate outlier detection in incomplete survey data: the epidemic algorithm and transformed rank correlations. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 167(2), 275-294. Doi: <https://doi.org/10.1046/j.1467-985X.2003.00753.x>
- Belhassen, Y. & Caton, K. (2009). Advancing understandings: A linguistic approach to tourism epistemology. *Annals of Tourism Research*, 36(2), 335–352. doi: 10.1016/j.annals.2009.01.006
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projecto de investigação: Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e de educação* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva
- Benckendorff, P. & Zehrer, A. (2013). A network analysis of tourism research. *Annals of Tourism Research*, 43, 121–149. doi: 10.1016/j.annals.2013.04.005
- Bonett, D. & Wright, T. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3-15. doi: 10.1002/job.1960
- Boyce, G., Williams, S., Kelly, A. & Yee, H. (2001). Fostering deep and elaborative learning and generic (soft) skill development: the strategic use of case studies in accounting education. *Accounting Education*, 10(1), 37-60. doi: 10.1080/09639280121889
- Boyer, M. (1997). Le tourisme, une épistémologie spécifique en quête de paradigms. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 20(2), 455-477. doi:10.1080/07053436.1997.10715553
- Breiter, D. & Hoart, H. (2000). Competencies in Foodservice Information Technology Expected by the Foodservice Industry of Graduates of Hospitality Bachelor's Degree Programs in the United States. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 12(2), 11-17. doi: 10.1080/10963758.2000.10685274
- Brewerton, P. & Millward, L. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. London: Sage.
- Bronson, E. (2007). Career and technical education is ideally suited to teaching students the soft skills needed to succeed in the 21st century workplace. *Techniques: Connecting Education & Careers*, 82(7), 30-31.
- Brookings Institution (2017). *The unprecedented expansion of the global middle class - an update*. Washington: Brookings Institution.
- Buhalis, D. & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29, 609-623. doi: 10.1016/j.tourman.2008.01.005
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum.
- Bzunek, M. (2015). *How and why the concept of a capital is applied to human beings*. in Retrospect. *Journal of Economy, Business and Financing*, 3, 1-6. Retrieved from <http://www.scipub.com/archive/?vid=1&aid=3&kid=80301-1&q=f1>

- Camison, C. & Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48, 477-499. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.001>
- Cernușca, L., Gomoii, B. , Almasi, R. & Matica, D. (2016). The accounting specialised students' perception on the hard skills and the soft skills in the accounting field. *Lucrări științifice management agricol*, 18, 163-170.
- Chen, G., Shi, J. & Cai, Y. (2013). Ordinal outlier detection based on recursive uniform partitioning. *Transactions of the Institute of Measurement and Control*, 35(7), 940-948. doi: 10.1177/0142331211431272
- Christou, E. (2002). Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14(1), 25-32. doi: 10.1080/10963758.2002.10696721
- Chung, K. (2000). Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry. *Tourism management*, 21, 473-487.
- Chung-Herrera, B., Enz, C. & Lankau, M. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 17-25. doi: <https://doi.org/10.1177/001088040304400302>
- Churchill, G. & Peter, J. (1984). Research design effects on the reliability of rating scales: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 21(4), 360-375.
- Cicchetti, D. , Showalter, D. & Tyrer, P. (1985). The effect of number of rating scale categories on levels of interrater reliability: A Monte Carlo investigation. *Applied Psychological Measurement*, 9(1), 31-36.
- Cleary, M., Flynn, R. & Thomasson, S. (2006). *Employability Skills: from framework to practice - an introductory guide for trainers and assessors*. Australian Government - Department of Education, Science and Training. Retrieved from <http://hdl.voced.edu.au/10707/221448>
- Cobanoglu, C., Dede, P. & Poorani, A. (2007). An Analysis of Skills and Competencies of Full Service Hotel Technology Managers. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 6(4), 19-35. doi: 10.1300/J172v06n04_02
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analyses for the behavioural sciences* (3rd ed.). New Jersey: Erlbaum.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd). Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coll, R. & Zegwaard, K. (2006). Perceptions of desirable graduate competencies for science and technology new graduates. *Research in Science & Technological Education*, 24(1), 29-58. doi: 10.1080/02635140500485340
- Comissão Europeia (2013). *Education and Training in Europe 2020: Responses from the EU Member States*. Bruxelas: CE.

- Comissão Europeia (2016a). *Mapping and performance check of the supply side of tourism education and training*. Luxemburgo: CE.
- Comissão Europeia (2016b). *Comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões uma nova agenda de competências para a europa trabalhar em conjunto para reforçar o capital humano, a empregabilidade e a competitividade*. Bruxelas: CE.
- Comissão Europeia (2017). *Blueprint for sectoral cooperation on skills*. Luxemburgo: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia (2017a). *DigComp 2.1. The Digital Competence Framework for Citizens - With eight proficiency levels and examples of use*. Sevilha: CE.
- Comissão Europeia (2017b). *Relatório relativo a Portugal 2017 que inclui uma apreciação aprofundada sobre a prevenção e a correção de desequilíbrios macroeconómicos*. Bruxelas: CE.
- Comissão Europeia (2017c). *Monitor da Educação e da Formação 2017 - Portugal*. Bruxelas: CE.
- Comissão Europeia (2018). *Digital Economy and Society Index Report 2018 - Human Capital Digital Inclusion and Skills*. Bruxelas: CE.
- Comissão Europeia (2018a). *European Economic Forecast Winter 2018 (Interim)*. Bruxelas: CE.
- Comissão Europeia (2018c). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2018 - Country Report Portugal*. Bruxelas: CE.
- Confederação Empresarial de Portugal (2017). *Propostas oe 2018: investir & qualificar*. Lisboa: CIP.
- Confederação Empresarial de Portugal (2018). *Promover a produtividade acelerar o crescimento - propostas para o orçamento do estado 2019*. Lisboa: CIP.
- Confederação Empresarial de Portugal (2018a). *Brexit: as consequências para a economia e as empresas portuguesas*. Lisboa: CIP.
- Conselho da União Europeia (2017). *Recomendação do Conselho relativa ao programa nacional de reformas de Portugal para 2017 e que formula um parecer do conselho sobre o programa de estabilidade de Portugal para 2017*. Bélgica: CUE.
- Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2015). *Global Talent Trends and Issues for the Travel & Tourism Sector*. Londres: WTTC.
- Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2017). *Environmental, social, & governance reporting in travel & tourism: sustainability reporting in travel & tourism*. Londres: WTTC.
- Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2018). *Travel & tourism economic impact 2018 - Portugal*. Londres: WTTC.
- Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2018a). *Travel & tourism economic impact 2018 - World*. Londres: WTTC.
- Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2019). *Travel & tourism economic impact 2019 - World*. Londres: WTTC.
- Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2019a). *Travel & tourism global economic impact & trends 2019*. Londres: WTTC.

- Conselho Mundial de Viagens e Turismo (2019b). *Portugal 2019 annual research: key highlights*. Londres: WTTC.
- Cook, T. & Campbell, D. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Correia, L., Salgado, M. & Costa, C. (2018). Ensino superior em Hotelaria: Estágio curricular em licenciatura. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1, 1785-1795.
- Costello, A. & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7, 1-9. Retrieved from: <https://pareonline.net/getvn.asp?v=10&n=7>
- Coutinho, C. (2015). Avaliação da qualidade da investigação qualitativa: Algumas considerações teóricas e recomendações práticas. In F. Souza, D. Souza & A. Costa (Orgs.), *Investigação qualitativa: Inovação, dilemas e desafios* (vol. 2, pp. 101-121). Oliveira de Azeméis, Portugal: Ludomedia.
- Creswell, J. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2^a ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Croes, J. A. & Visser, M. (2015). From tech skills to life skills: Google online marketing challenge and experiential learning. *Journal of Information Systems Education*, 26, 305-316.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. London: SAGE Publications.
- Cuffy, V., Tribe, J. & Airey, D. (2012). Lifelong learning for tourism. *Annals of Tourism Research*, 39, 1402-1424. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.007>
- Cummins, R. & Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. *Proceedings, Second International Conference on Quality of Life in Cities* (pp. 74-93). Singapore: National University of Singapore.
- Cunha, L. (2007). *Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.
- Cunha, L. (2010). Desenvolvimento do Turismo em Portugal: Os Primórdios. *Fluxos E Riscos*, 1, 127-149. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/48576342.pdf>
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo - 3ª edição*. Lisboa, Portugal: Lidel edições técnicas.
- Dale, N. , Decosta, P. & Weir, B. (2017). Semantics of learning outcomes for a tourism degree across institutions, industry and governing bodies. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, 15-21. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.01.009>
- Dalmoro, M. & Vieira, K. (2013). Dilemas na construção de escala de *Likert*: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *RGO – Revista Gestão organizacional*, 6, 161-174.

- Daneshgadeh, S., Kemmerich, T., Ahmed, T. & Baykal, N. (2018). A Hybrid Approach to Detect DDoS Attacks Using KOAD and the Mahalanobis Distance. *In 2018 IEEE 17th International Symposium on Network Computing and Applications (NCA)* (pp. 1-5). doi: 10.1109/NCA.2018.8548334
- Daniel, A. (2016). Fostering an entrepreneurial mindset by using a design thinking approach in entrepreneurship education. *Industry and Higher Education*, 30(3), 215–223. doi: 10.1177/0950422216653195
- Daniel, A. , Costa, R. , Pita, M. & Costa, C. (2017). Tourism Education: What about entrepreneurial skills? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 30, 65-72. doi: 10.1016/j.jhtm.2017.01.002
- Decreto Lei n.º 14/2017, de 26 de janeiro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Diário da República, 1.ª série — N.º 19 — (2017). Acedido a 08 jan. 2018. Disponível em <https://dre.pt/application/file/a/105808732>
- Decreto Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Diário da República: 1.ª série — N.º 251 (2007). Acedido a 02 jan. 2018. Disponível em http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1081&quadro=leis&so_miolo=
- Decreto-Lei n.º 401/91 do Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1991. Diário da República: I Série, n.º 238 (1991). Acedido a 08 jan. 2018. Disponível em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/405/1991/10/16/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 405/91 do Ministério do Emprego e da Segurança Social, 1991. Diário da República: I Série, n.º 238 (1991). Acedido a 08 jan. 2018. Disponível em <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/405/1991/10/16/p/dre/pt/html>
- DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park: Sage.
- Direção Geral das Atividades Económicas (2017). *Brexit: Oportunidades e desafios para as empresas portuguesas*. Lisboa: DGAE.
- Direção-geral dos estabelecimentos escolares (2018). *Cursos de educação e formação de jovens*. Lisboa: Direção-geral dos estabelecimentos escolares. Acedido em 08 jan. 2018. Disponível em: <https://www.dgeste.mec.pt/index.php/rede-de-oferta-formativa-20182019/>
- Direção-geral dos estabelecimentos escolares (2018a). *Cursos de Educação e Formação de Adultos – efa dupla certificação*. Lisboa: Direção-geral dos estabelecimentos escolares. Acedido em 08 jan. 2018. Disponível em: <https://www.dgeste.mec.pt/index.php/rede-de-oferta-formativa-20182019/>
- Direção-geral dos estabelecimentos escolares (2018b). *Rede de Cursos Profissionais – Nível 4 do QEJQ*. Lisboa: Direção-geral dos estabelecimentos escolares. Acedido em 08 jan. 2018. Disponível em: <https://www.dgeste.mec.pt/index.php/rede-de-oferta-formativa-20182019/>
- Emir, O. (2013). The effect of training on vocational high school students in their professional development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 106, 2724-2738. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.313>
- European Strategy and Policy Analysis System (2015). *Global Trends to 2030: Can the EU meet the challenges ahead?*. Bruxelas: ESPAS.

- European Strategy and Policy Analysis System (2017). *Shaping the Future of Geopolitics*. Bruxelas: ESPAS.
- European Travel Commission (2018). *Tourism and climate change mitigation embracing the Paris agreement: pathways to decarbonisation*. Bruxelas: ETC.
- European Travel Commission (2018a). *European Tourism in 2017: Trends & Prospects (Q4/2017)*. Bruxelas: ETC.
- Evans, N. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18, 14–25. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.015>
- Falk, J. , Ballantyne, R., Packer, J. & Benckendorff, P. (2012). Travel and learning: A neglected tourism research area. *Annals of Tourism Research*, 39, 908-927. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.11.016>
- Fink, A. (2002). *How to ask survey questions* (2nd ed.). London: Sage.
- FitzPatrick, M., Davey, J., Muller, L. & Davey, H. (2013). Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, 36, 86-98. doi: 10.1016/j.tourman.2012.11.009
- Fonseca, M. & Encarnação, S. (2012). *O Sistema de Ensino Superior em Portugal em Mapas e em Números*. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
- Fortin, M. (2006). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidata.
- Fórum Económico Mundial (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017 - Paving the way for a more sustainable and inclusive future*. Genebra: FEM.
- Fórum Económico Mundial (2018). *Towards a Reskilling Revolution - A Future of Jobs for All*. Genebra: FEM.
- Fórum Económico Mundial (2018a). *The Future of Jobs Report 2018*. Genebra: FEM.
- Fórum Económico Mundial (2018b). *The Global Risks Report 2018*. Genebra: FEM.
- Frantz, M. & Misal, A. (2016). Identification of Generic Skills for Human Resources in Hospitality: A Literature Review. *Journal for Contemporary Research in Management*, 3, 36-41.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018). *Balança de viagens e turismo em % do PIB*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018a). *PIB (base=2011)*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018b). *População residente com 15 e mais anos: total e por nível de escolaridade completo mais elevado*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018c). *População residente com 15 e mais anos de idade por nível de escolaridade completo mais elevado: total e por sexo*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018d). *Rendimento médio equivalente: por nível de escolaridade (Euro)*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018e). *Estabelecimentos nos ensinos pré-escolar, básico e secundário: por nível de ensino*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018f). *Estabelecimentos de ensino superior: total e por tipo de ensino*. Lisboa: FFMS.

- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018g). *Estabelecimentos de ensino superior: total e por subsistema de ensino*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018h). *Taxa de abandono precoce de educação e formação: total e por sexo*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018i). *Diplomados no ensino superior: total e por nível de formação*. Lisboa: FFMS.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos (2018j). *Diplomados no ensino superior: total e por subsistema de ensino*. Lisboa: FFMS.
- Fundo Monetário Internacional (2018). *Relatório Anual do FMI 2018 - síntese*. Washington: FMI.
- Fundo Monetário Internacional (2018a). *Portugal - 2018 article iv consultation—press release; staff report; and statement by the executive director for Portugal*. Washington: FMI.
- Fundo Monetário Internacional (2018b). *World Economic Outlook October 2018*. Washington: FMI.
- Gekara, V. & Snell, D. (2018). Designing and delivering skills transferability and employment mobility: the challenges of a marketdriven vocational education and training system. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 107-129. doi:10.1080/13636820.2017.1392996
- Getz, D. & Page, S. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593-631. doi: 10.1016/j.tourman.2015.03.007
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2005). *O inquérito teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Giannakis, D. & Harker, M. (2014). Strategic alignment between relationship marketing and human resource management in financial services organizations. *Journal of Strategic Marketing*, 22, 396-419.
- Gil, A. C. (1999). *SPSS: Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: ATLAS.
- Gorsuch, R. (1983). *Factor analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gursoy, D. & Swanger, N (2007). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: Program Learning Outcomes- Part III. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 19(2), 14-28. doi:10.1080/10963758.2007.10696886
- Gursoy, D. & Swanger, N (2010). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: e-assessment Tool (e-AT) – Part IV. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(2), 5-19. doi:10.1080/10963758.2010.10696972
- Gursoy, D. & Swanger, N. (2004). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 16(4), 13-20. doi: 10.1080/10963758.2004.10696804
- Gursoy, D. & Swanger, N. (2005). An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: Part II. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 17(2), 45-56. doi: 10.1080/10963758.2005.10696824
- Hair, J. , Black, W. , Babin, B. & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Hall, C. (2011a). In cyberspace can anybody hear you scream? Issues in the conduct of online fieldwork. In C. M. Hall (Ed.), *Fieldwork in tourism: Methods, issues and reflections* (pp. 265-288). London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Hall, C. (2011b). Concluding thoughts: Where does fieldwork end and tourism begin? In C. M. Hall (Ed.), *Fieldwork in tourism: Methods, issues and reflections* (pp. 315-318). London: Routledge.
- Heijden, G. , Donders, A., Stijnen, T. & Moons, K. (2006). Imputation of missing values is superior to complete case analysis and the missing-indicator method in multivariable diagnostic research: a clinical example. *Journal of clinical epidemiology*, 59(10), 1102-1109. doi: 10.1016/j.jclinepi.2006.01.015
- Henriques, C. (2005). Curso de Gestão Hoteleira: Que desafios no contexto da reforma do Ensino Superior?. *Tourism & Management Studies*, Vol. 1, pp. 85-97.
- Hill, M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holtzman, D. & Kraft, E. (2016). Skills needed in the workplace: a comparison of the results of feedback from representatives of large and small business in New Jersey. *International Journal of Management and Marketing Research*, 9 (2), 2016, 13-24. Retrieved from: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/ijmmre/ijmmr-v9n2-2016/IJMMR-V9N2-2016-2.pdf>
- Hoogendoorn, G. & Visser, G. (2011). Researching second home tourism in South Africa: Methodological challenges and innovations. In C. M. Hall (Ed.), *Fieldwork in tourism: Methods, issues and reflections* (pp. 188-198). London: Routledge.
- Howell, D. (1997). *Statistics methods for psychology* (4th ed.). Belmont, CA: Duxbury Press.
- Hsu, C. (2018). Tourism education on and beyond the horizon. *Tourism Management Perspectives*, 25, 181–183. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.022>
- Huang, Y., Lalopa, J. & Adler, H. (2016). An analysis of entry level management requirements: Are there differences in perceptions of hospitality recruiters versus hospitality students? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 346-364. doi: 10.1080/15332845.2016.1147980
- Huo, J., Cox, C. , Seaver, W. , Robinson, R. & Jiang, Y. (2009). Application of two-directional time series models to replace missing data. *Journal of Environmental Engineering*, 136(4), 435-443. doi: 10.1061/(ASCE)EE.1943-7870.0000171
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. & Kayode, B. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22, 104-111. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.002>
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (2017). *Relatório de Atividades de 2016 do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (2018). *Áreas de Educação e Formação e Saídas profissionais prioritárias – Nível 2, 4 e 5*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Instituto Europeu de Administração de Empresas (2016). *The Global Talent Competitiveness Index 2017*. Fontainebleau: Instituto Europeu de Administração de Empresas.

- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões, 2010*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística (2017). *Educação e formação de adultos em Portugal: retrato estatístico de uma década*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística (2018). *Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual*. Acedido a 02 jan. 2018. Disponível em: https://ine.pt/clientFiles/FgMqQC6ia_2Jv8nor1foYwTidOvLE3ThrcT-CATv_62047.xls
- Instituto Nacional de Estatística (2018a). *Dormidas (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual*. Acedido a 02 jan. 2018. Disponível em: https://ine.pt/clientFiles/FgMqQC6ia_2Jv8nor1foYwTidOvLE3ThrcT-CATv_81793.xls
- Instituto Nacional de Estatística (2018b). *Dormidas (Série 2002-2008 - N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2002) e Tipo (estabelecimento hoteleiro); Anual*. Acedido a 02 jan. 2018. Disponível em: https://ine.pt/clientFiles/FgMqQC6ia_2Jv8nor1foYwTidOvLE3ThrcT-CATv_32520.xls
- Instituto Nacional de Estatística (2018c). *Proporção de hóspedes estrangeiros (%) por Localização geográfica (NUTS - 2002); Anual*. Acedido a 02 jan. 2018. Disponível em: https://ine.pt/clientFiles/FgMqQC6ia_2Jv8nor1foYwTidOvLE3ThrcT-CATv_12323.xls
- Instituto Nacional de Estatística (2018d). *Proporção de hóspedes estrangeiros (%) por Localização geográfica (NUTS - 2013); Anual*. Acedido a 02 jan. 2018. Disponível em: https://ine.pt/clientFiles/FgMqQC6ia_2Jv8nor1foYwTidOvLE3ThrcT-CATv_96232.xls
- Instituto Nacional de Estatística. (2015). *As novas unidades territoriais para fins estatísticos - NUTS 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- International Air Transport Association (2018). *Annual Review 2018*. Sydney: International Air Transport Association [IATA].
- International Labour Office (2017). *How Useful is the Concept of Skills Mismatch?*. Genebra: International Labour Office.
- International Labour Office (2018). *World employment social outlook - trends 2018*. Genebra: ILO.
- Inui, Y., Wheeler, D. & Lankford, S. (2006). Rethinking Tourism Education: What Should Schools Teach? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 5(2), 25-35. doi:10.3794/johlste.52.122
- Jaykumar, V., Fukey, L. & Balasubramanian, K. (2014). Hotel managers perspective of managerial competency among graduating students of hotel management programme. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 328 – 342. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.303>
- Jelphs, K. (2006). Communication: soft skill, hard impact? *Clinician in Management*, 14(1), 33–7.

- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044–1054. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.03.012
- Jiang, L. & Alexakis, G. (2017). Comparing students' and managers' perceptions of essential entrylevel management competencies in the hospitality industry: An empirical study. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 32–46. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.01.001>
- Johanson, M., Ghiselli, R., Shea, L. & Roberts, C. (2010). Revealing Key Competencies of Hospitality Graduates Demanded by Industry: A 25-year review. *International CHRIE Conference-Refereed Track*, Event 5, 1-10. Retrieved from http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Saturday/5
- John, J. (2009). Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students. *Pacific Business Review*, 19-27. Retrieved from <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=076096124100084115071104090088101089121045061078028062023071092075002117064107093110039054098101105044027115112122080097080087010025046038052088023123116126109097127062069039091002123025007111026122030080087002121097026009025096026092003022003066123088&EXT=pdf>
- John, O. & Benet-Martínez, V. (2000). Measurement: Reliability, construct validation, and scale construction. In H. T. Reis & C. M. Judd (Eds.), *Handbook of research methods in social and personality psychology* (pp. 339-369). Cambridge: University Press.
- Junrat, S., Jenphop, C., Suravee, R. & Kanokorn, S. (2014). Soft skills for University Library Staff in Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 1027 – 1032. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.1265.
- Kamakura, W. & Wedel, M. (2000). Factor Analysis and Missing Data. *Journal of Marketing Research*, 37, 490-498. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.490.18795>
- Kamaruddin, S. , Kofli, N. , Ismail, M., Mohammad, A. & Takriff, M. (2012). Soft Skill Development via Chem-E-Car Project. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 60, 507 – 511. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.415
- Kay, C. & Moncarz, E. (2004). Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management . *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298. doi: 10.1177/0010880404265351
- Kay, C. & Russette, J. (2000). Hospitality-Management Competencies - Identifying Managers' Essential Skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63. doi: [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)88898-9](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)88898-9)
- Kenny, D. , Kashy, D. & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4th ed., vol. 1, pp. 233-265). New York: McGraw-Hill.
- Kersh, N. & Toiviainen, H. (2017). *Broad research on adult education in the eu*. Tampere: University of Tampere.

- Kiess, H. & Bloomquist, D. (1985). *Psychological research methods: A conceptual approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kim, H. & Jeong, M. (2018). Research on hospitality and tourism education: Now and future. *Tourism Management Perspectives*, 25, 119–122. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.025>
- Kim, N., Park, J. & Choi, J. (2017). Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 76–86. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.04.003>
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Kong, H., Cheung, C. & Song, H. (2012). Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 712– 719. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.09.007
- KPMG international (2013). *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*. Basileia: KPMG.
- Kyllonen, P. (2013). Soft skills for the workplace. *Change: the Magazine of Higher Learning*, 45(6), 16-23. doi: <https://doi.org/10.1080/00091383.2013.841516>
- Laker, D. & Powell, J. (2011). The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122. doi: 10.1002/hrdq.20063
- Lashley, C. (2009). The right answers to the wrong questions? Observations on skill development and training in the United Kingdom’s hospitality sector. *Tourism and Hospitality Research*, 9, 340 – 352. doi: 10.1057/thr.2009.21
- Lei n.º 46/86, de 14 de outubro da Assembleia da República. *Diário da República: I Série, n.º 237 (1986)*. Acedido a 4 set. 2018. Disponível em https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/222418/details/normal?p_p_auth=D688OvBC
- Lei n.º 85/2009 de 27 de Agosto da Assembleia da República. *Diário da República: I série, N.º 166 (2009)*. Acedido a 4 set. 2018. Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/222418/details/normal?>
- Lima, J. & Pacheco, J. (2006). *Fazer investigação: Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Editora.
- Lima, L. (2000). Atitudes: Estrutura e mudança. In J. Vala, & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia social* (4^a ed., pp. 187-225). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lin, S. (2002). Exploring the Relationships Between Hotel Management Courses and Industry Required Competencies. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 2(3/4), 81-101. doi: 10.1300/J172v02n03_05
- Lolli, J. (2013). Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared? *International Journal of Hospitality Management*, 32, 295–298. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.02.010

- López-Bonilla, J. & López-Bonilla, L. (2014). Holistic competence approach in tourism higher education: an exploratory study in Spain. *Current Issues in Tourism*, 17(4), 312-326. doi: 10.1080/13683500.2012.720248
- Lovik, A., Nassiri, V., Verbeke, G., Molenberghs, G. & Sodermans, A. (2017). Psychometric properties and comparison of different techniques for factor analysis on the Big Five Inventory from a Flemish sample. *Personality and Individual Differences*, 117, 122-129. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.048>
- Lowry, L. & Flohr, J. (2005). No Student Left Behind: A Longitudinal Assessment of the Competency-Based Framework Used to Facilitate Learning in a Capstone Tourism Course. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 17(4), 28-35. doi:10.1080/10963758.2005.10696839"
- Lu, C., Chen, S., Huang, P. & Chien, J. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68, 857–861. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.041>
- Lugosi, P. & Jameson, S. (2017). Challenges in hospitality management education: Perspectives from the United Kingdom. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 163-172. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.001>
- Maelah, R., Aman, A., Mohamed, Z. & Ramli, R. (2012). Enhancing soft skills of accounting undergraduates through industrial training. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 59, 541 – 549. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.312>
- Maes, J., Weldy, T. & Icenogle, M. (1997). A Managerial Perspective: Oral Communication Competency Is Most Important for Business Students in the Workplace. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 67-80. doi: <https://doi.org/10.1177/002194369703400104>
- Mandabach, K., Vanleeuwen, D. & Bloomquist, P. (2001). Hospitality Technology Education: Student Successes in Mastering the Hidden Curriculum. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 13(1), 49-56. doi: 10.1080/10963758.2001.10685301
- ManpowerGroup (2017). *A skills revolution: from consumers of work to builders of talent*. Milwaukee: ManpowerGroup.
- Marôco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. doi: 10.14417/lp.763
- Marôco, J. (2010). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McDonough, T. (2017). Closing the Skills Gap: Key Learnings for Employers and Job Seekers. *Employment Relations Today*, 49-54. doi 10.1002/ert
- Mciver, J. & Carmines, E. (1981). *Unidimensional scaling*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Messe Berlin (2018). *ITB world travel trends report 2017 / 2018*. Berlin: Messe Berlin.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

- Millar, M., Mao, Z. & Moreo, P. (2008). *Hospitality Management Educators vs. the Industry: a Competency Assessment*. In Conferece Proceeding, *Hospitality Management*. Paper 6. Retrieved from <http://repository.usfca.edu/hosp/6>
- Millar, M., Mao, Z. & Moreo, P. (2010). Hospitality & Tourism Educators vs. The Industry: A Competency Assessment. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(2), 38-50. doi: 10.1080/10963758.2010.10696975
- Ministério da Economia e da Inovação Portuguesa. (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo - para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Ministério da Economia e Ministério da Educação e Ciência (2014). *Diagnóstico de apoio às Jornadas de Reflexão estratégica - Documento de trabalho nº2 - Turismo*. Lisboa: Ministério da Economia e Ministério da Educação e Ciência.
- Ministério da Economia Portuguesa (2017). *Estratégia Turismo 2027 - Liderar o Turismo do Futuro*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Ministério da Economia Portuguesa (2018). *Turismo em Portugal - 2017*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Ministério da Economia Portuguesa (2019). *Turismo em Portugal - 2018*. Lisboa: Turismo de Portugal.
- Mira, M., Mónico, L. & Moura, A. (2017). Uma proposta de medida da qualidade dos recursos humanos em turismo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7, 260-268. doi: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13746>
- Mira, M., Mónico, L., Moura, A. & Breda, Z. (2017). Qualidade do desenvolvimento turístico na perspetiva dos decisores públicos locais portugueses: uma proposta de medida. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1, 1675-1687.
- Mitchell, G. (2008). *Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Alabama Business/Marketing Educators*. Auburn: Auburn University.
- Mitchell, G., Pritchett, C. & Skinner, L. (2013). The Importance of the Integration of Soft Skills into the Curriculum as Identified by MBA Students. *Academy Of Business Research Journal*, 2, 87-103.
- Mitchell, G., Skinner, L. & White, B. (2010). Essential Soft Skills for Success in the Twenty-first Century workforce as perceived by Business Educators. *The Delta Pi Epsilon Journal*, 52(1), 43-53.
- Moons, K., Donders, R., Stijnen, T. & Harrell Jr, F. (2006). Using the outcome for imputation of missing predictor values was preferred. *Journal of clinical epidemiology*, 59(10), 1092-1101. doi: 10.1016/j.jclinepi.2006.01.009
- Munsters, W. & Richards, G. (2010). Methods in cultural tourism research: The state of the art. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 209-214). Oxfordshire: Cabi International.
- Najafabadi, A. & Najafabadi, M. (2016). On the Bayesian estimation for Cronbach's alpha. *Journal of Applied Statistics*, 43(13), 2416-2441. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/02664763.2016.1163529>
- Neale, J. & Liebert, R. (1986). *Science and behavior: An introduction to methods of research* (3rd ed.). New York: Prentice Hall.

- Nealy, C. (2005). Integrating soft skills through active learning in the management classroom. *Journal of College Teaching & Learning*, 2, 1-6. doi: <https://doi.org/10.19030/tlc.v2i4.1805>
- Netemeyer, R. Bearden, W. & Sharma, S. (2003). *Scale development in the social sciences: Issues and applications* (1st ed.). Palo Alto, CA: Sage Publications, Inc.
- New Climate Economy (2018). *Unlocking the inclusive growth story of the 21st century: Accelerating climate action in urgent times*. Washington: New Climate Economy.
- Nordhaug, O. (1998). Competence specificities in organizations - A classificatory framework. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 28, 8-29. doi: <https://doi.org/10.1080/00208825.1998.11656725>
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyanjom, J. & Wilkins, H. (2016). The development of emotional labor skill in food and beverage practical training. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 28(4), 178-188. doi: 10.1080/10963758.2016.1226847
- Oaster, T. (1989). Number of alternatives per choice point and stability of *Likert*-type scales. *Perceptual and Motor Skills*, 68(2), 539–550.
- Organização das Nações Unidas (2017). *World Population Prospects - The 2017 Revision (key findings and advance tables)*. Nova Iorque: ONU.
- Organização das Nações Unidas (2018). *World Urbanization Prospect - The 2018 Revision (key facts)*. Nova Iorque: ONU.
- Organização das Nações Unidas (2018a). *Un climate change annual report 2017*. Nova Iorque: ONU.
- Organização das Nações Unidas (2018b). *Emissions Gap Report 2018*. Nova Iorque: ONU.
- Organização Internacional do Trabalho (2018). *World Employment and Social Outlook: Trends 2018*. Genebra: Organização Internacional do Trabalho.
- Organização Mundial do Comércio (2018). *World trade statistical review 2018*. Genebra: OMC.
- Organização Mundial do Turismo (2016). *Visa Openness Report 2015*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (2018). *UNWTO Tourism Highlights - 2018 Edition*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (2018a). *Visa Openness Report 2018*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (2018b). *European Union Tourism Trends*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (2019). *UNWTO World Tourism Barometer, Vol 17, Issue 2, May 2019 excerpt*. Madrid: OMT.
- Organização Mundial do Turismo (2019a). *Key tourism figures - World Tourism Organization (UNWTO) May 2019*. Madrid: OMT. Retrieved from http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_key_figures_barom_may2019_en.pdf
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2005). *The definition and selection of key competencies - executive summary*. Paris: OCDE.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*. Paris: OCDE.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2015). *Supporting Quality Jobs in Tourism - OECD Tourism Papers*. Paris: OCDE.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2016). *OECD Tourism Trends and Policies 2016*. Paris: OCDE.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2016a). *The Survey of Adult Skills: Reader's Companion, Second Edition*. Paris: OCDE.
- Organização para a cooperação e desenvolvimento económico (2018). *Pisa - preparing our youth for an inclusive and sustainable world - the oecd pisa global competence framework*. Paris: OCDE.
- Organização para a cooperação e desenvolvimento económico (2018a). *OECD Tourism Trends and Policies 2018*. Paris: OCDE.
- Organização para a cooperação e desenvolvimento económico (2018b). *OECD economic outlook, volume 2018 issue 2 – preliminary version*. Paris: OCDE.
- Organização para a cooperação e desenvolvimento económico (2018c). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. Paris: OCDE.
- Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (2018). *Global warming of 1.5°C, IPCC Special Report - Summary for Policymakers*. Genebra: IPCC.
- Peiró, J. & Ripoll, P. (1999). Psicología de las organizaciones: cambios recientes, retos y perspectivas. *Rev. de Psicol. Gral y Aplic.*, 169-176.
- Pennington-Gray, L. (2018). Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go. *Tourism Management Perspectives*, 25, 136–139. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.013>
- People 1st (2013). *State of the nation report 2013 - An analysis of labour market trends, skills, education and training within the UK hospitality and tourism industries*. Londres: People 1st.
- Pereira, A. (2008). SPSS: *Guia prático de utilização. Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (7ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pérez, M., Alonso, J. & López, J. (2016). *Labor demand and ICT adoption in Spain. Telecommunications Policy*, 40, 450–470. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2015.07.004>
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2000). *Análise de dados para ciências sociais - a complementaridade do SPSS, 6 edição*. Lisboa: Edições sílabo.
- Pirnar, I. (2014). Tourism education universities in Turkey: Comparison of different structures and related Effects on education quality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 5070-5074. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1075>
- Portaria n.º 256/2005 de 16 de Março do Ministério das Actividades Económicas e do Trabalho. Diário da República, I série, n.º 53 (2005). Disponível em : <https://data.dre.pt/eli/port/256/2005/03/16/p/dre/pt/html>

- Portaria n.º 782/2009 de 23 de julho dos Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Diário da República n.º 141/2009, Série I de 2009-07-23 (2009). Disponível em : <https://data.dre.pt/eli/port/782/2009/07/23/p/dre/pt/html>
- Premand, P., Brodmann, S., Almeida, R., Grun, R. & Barouni, M. (2016). Entrepreneurship Education and Entry into Self-Employment Among University Graduates. *World Development*, 77, 311–327. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.08.028>
- Puczko, L., Bárd, E. & Füzi, J. (2010). Methodological triangulation: The study of visitor behaviour at the Hungarian Open Air Museum. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 61-74). Oxfordshire: Cabi International.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed). Lisboa: Gradiva Edições.
- Ramlall, S. & Ramlall, D. (2014). The Value of Soft-Skills in the Accounting Profession: Perspectives of Current Accounting Students. *Advances in Research*, 2(11), 645-654. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/5096/c47826be913b579050782cc929d82c8729f3.pdf>
- Raybould, M. & Wilkins, H. (2006). Generic Skills for Hospitality Management: A Comparative Study of Management Expectations and Student Perceptions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 13(2), 177-188. doi: <https://doi.org/10.1375/jhtm.13.2.177>
- Reis, E. (2000). *Estatística descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reja, U., Manfreda, K., Hlebec, V. & Vehovar, V. (2003). Open-ended vs closed-ended questions in web questionnaires. *Developments in Applied Statistics*, 19(2), 159-177.
- Ren, C., Pritchard, A. & Morgan, N. (2010). Constructing tourism research: A critical inquiry. *Annals of Tourism Research*, 37(4), 885–904. doi: 10.1016/j.annals.2009.11.006
- Richards, G. & Munters, W. (2010). Developments and perspectives in cultural tourism research. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 1-12). Oxfordshire: Cabi International.
- Ritter, N. (2010, February). *Understanding a widely misunderstood statistic: Cronbach's*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans, EUA.
- Rivera Jr, D. & Lee, J. (2016). Does hospitality diversity education make a difference in undergraduate students' emotional intelligence. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 16(2), 143-159. doi: 10.1080/15313220.2015.1122560
- Rivera, M., Gallego, L., Álvarez, M., Inchaurtieta, A., Albizuri, I. & Eulate, C. (2012). Perceived Employability and Competence Development. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 69, 1191 – 1197.
- Robinson, S. & Stubberud, H. A. (2014). Teaching creativity, team work and other soft skills for entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship Education*, 17(2), 186-197.
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. doi: 10.1177/1080569912460400

- Rosenthal, R. & Rosnow, R. (1984). *Essentials of behavioral research: Methods and data analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Rossi, P., Wright, J. & Anderson, A. (1983). *Handbook of survey research*. New York: Academic Press.
- Rowley, C. (2014). *Student and Employer Perceptions of the importance of entry-level employability skills*. Faculty of California State University, Chico - In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Agricultural Education.
- Ruetzler, T., Baker, W., Reynolds, D., Taylor, J. & Allen, B. (2014). Perceptions of technical skills required for successful management in the hospitality industry - An exploratory study using conjoint analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 157–164. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.012>
- Russo, A. (2016). Las nuevas fronteras del estudio del turismo: Retos conceptuales y epistemológicos. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, 113, 15-32.
- Salgado, M. & Costa, C. (2009). Ensino Superior na área do Turismo em Portugal. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Turismo*, 1, 2-16. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/280567695_Ensino_Superior_na_Area_do_Turismo_em_Portugal
- Salgado, M. (2011). Estatuto científico do turismo no ensino superior português. *Journal of Tourism Studies*, 4,97-114. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/280564952_Estatuto_Cientifico_do_Turismo_no_Ensino_Superior_Portugues
- Salgado, M., Lemos, F., Costa, C. & Silva, J. (2017). Epistemologia e educação em Turismo: Ensino superior português. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 1, 1853-1863. Retrieved from: <http://revistas.ua.pt/index.php/rtd/article/view/7314/5784>
- Santhanam, T. & Padmavathi, M. (2014, November). *Comparison of k-means clustering and statistical outliers in reducing medical datasets*. In 2014 International Conference on Science Engineering and Management Research (ICSEMR) (pp. 1-6). IEEE. doi: 10.1109/ICSEMR.2014.7043602
- Sarrico, C., Rosa, M., Teixeira, P., Machado, I. & Biscaia, R. (2013). *A Eficiência Formativa e a Empregabilidade no Ensino Superior*. Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
- Sedgwick, S. (2012). Pearson's correlation coefficient. *BMJ* 2012, 345(e4483), 1-2. doi: 10.1136/bmj.e4483
- Sezerel, H. & Tonus, H. (2014). The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee's Perception of Diversity Climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 354 – 359. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.09.026
- Shelby, L. (2011) Beyond Cronbach's Alpha: Considering Confirmatory Factor Analysis and Segmentation. *Human Dimensions of Wildlife*, 16(2),142-148. DOI: <https://doi.org/10.1080/10871209.2011.537302>

- Shi, L., Zhou, Z., Jia, H., Cheng, L., Yu, P., Huang, Y., & En, Y. (2018). *Evaluation of Health Condition for IMA Module Based on Mahalanobis Distance*. In 2018 Prognostics and System Health Management Conference (PHM-Chongqing) (pp. 303-307). doi:10.1109/phm-chongqing.2018.00058
- Shooter, W., Sibthorp, J. & Paisley, K. (2009). Outdoor Leadership Skills: A Program Perspective. *Journal of Experiential Education*, 32(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1177/105382590903200102>
- Singh, P., Thambusamy, R., Ramly, A., Abdullah, I. & Mahmud, Z. (2013). Perception Differential between Employers and Instructors on the Importance of Employability Skills. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90, 616 – 625. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.133>
- Sisson, L. & Adams, A. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145. doi: 10.1080/10963758.2013.826975
- Sitompul, S., Kustono, D., Suhartadi, S. & Setyaningsih, R. (2017). The Relationship of the Learning of Tourism Marketing, Hard Skills, Soft Skills and Working Quality of the Graduates of Tourism Academy in Medan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 3(4), 124-133. doi: 10.23918/ijsses.v3i4p124
- Smith, L. (2007). Teaching the Intangibles. *T+D*, 61(10), 23-25.
- Sogayar, R. & Rejowski, M. (2011). Ensino Superior em Turismo em Busca de Novos Paradigmas Educacionais: problemas, desafios e forças de pressão. *Turismo-Visão e Ação*, 13, 282-298. doi: <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v13n3.p282-298>
- Sørensen, F. & Jensen, J. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336 - 346. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2014.07.009>
- Spector, P. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. London: Sage.
- Spowart, J. (2011). Hospitality Students' Competencies: Are They Work Ready? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 169-181. doi:10.1080/15332845.2011.536940
- Stafford, J. (2003). La crise de la recherche en tourisme: La solution est dans les problèmes. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 26(1), 87-95. doi: 10.1080/07053436.2003.10707607
- Stanciulescu, G. & Bulin, D. (2012). Shaping Tourism Higher Education Curriculum-Strategy to Develop Skills for Tomorrow's Jobs. *Procedia Economics and Finance*, 3, 1202-1207.
- Streiner, D. (2003) Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency, *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103. doi: https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8001_18
- Su, A., Miller, J. & Shanklin, C. (1997). Perceptions of Industry Professionals and Program Administrators about Accreditation Curriculum Standards for Hospitality Programs. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 9(4), 36-40. doi:10.1080/10963758.1997.10685349
- Tabachnick, B. & Fidell, L. (2013) *Using multivariate statistics, 6th Edition*. Boston: Pearson.

- Taber, K. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296. doi: <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tadimeti, V. (2014). E-Soft Skills Training: Challenges and Opportunities. *The IUP Journal of Soft Skills*, 8(1), 34-44.
- Teixeira, A. (2016). *Análise dos dados de inquéritos sociológicos: estatísticas univariada, bivariada e multivariada*. In M. Lisboa (Ed.), *Metodologias de investigação sociológica: problemas e soluções a partir de estudos empíricos* (pp. 167-242). Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.
- Teixeira, R. (2001). Ensino superior em turismo e hotelaria no Brasil: um estudo exploratório. *Revista Turismo em Análise*, 12, 7-31. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v12i2p7-31>
- Tekin, A. & Kotman, H. (2013). The epistemological perspectives on action research. *Journal of Educational and Social Research*, 3(1), 81-91. doi: 10.5901/jesr.2013.v3n1p81
- Tesone, D. & Ricci, P. (2006). Toward a Definition of Entry-Level Job Competencies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 7(4), 65-80. doi: 10.1300/J149v07n04_04
- Testa, M. & Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 648– 658. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.08.009
- Thayer-Hart, N., Dykema, K., Elver, N. & J. Stevenson (2010). *Survey Fundamentals - A guide to designing and implementing surveys*, Office of Quality Improvement. Acedido a 02 de Março de 2019. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/187680663/Survey-Fundamentals-A-Guide-to-Designing-and-Implementing-Survey>
- Tideswell, C., Mules, T. & Faulkner, B. (2003). An integrative approach to tourism forecasting: A glance in the rearview mirror. In G. Richards, & W. Munsters (Eds.), *Cultural tourism research methods* (pp. 182-204). Oxfordshire: Cabi International.
- Tribe, J. & Liburd, J. (2016). The tourism knowledge system. *Annals of Tourism Research*, 57, 44–61. doi: 10.1016/j.annals.2015.11.011
- Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 638-657.
- Tribe, J. (2006). The truth about tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 360–381. doi: 10.1016/j.annals.2005.11.001
- Tribe, J. (2010). Tribes, territories and networks in the tourism academy. *Annals of Tourism Research*, 37(1), 7–33. doi: 10.1016/j.annals.2009.05.001
- Tribe, J., Dann, G. & Jamal, T. (2015). Paradigms in tourism research: A dialogue. *Tourism Recreation Research*, 40(1), 28-47. doi:10.1080/02508281.2015.1008856
- Trinchera, L., Marie, N. & Marcoulides, G. (2018). A distribution free interval estimate for Coefficient Alpha. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25(6),876-887. doi: <https://doi.org/10.1080/10705511.2018.1431544>
- Truong, H., Laura S. & Shaw, K. (2016). New Insights for Soft Skills Development in Vietnamese Business Schools: Defining Essential Soft Skills for Maximizing Graduates' Career Success. *World Academy*

- of Science, Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 10(6), 1857-1863. doi: doi.org/10.5281/zenodo.1124539
- Tsai, Y. (2017). Travel agency managers' perceptions of tourism industry employability. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 122–133. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhlste.2017.04.001>
- Tsitskari, E., Goudas, M., Tsalouchou, E. & Michalopoulou, M. (2017). Employers' expectations of the employability skills needed in the sport and recreation environment. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 20, 1–9. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhlste.2016.11.002>
- Turismo de Portugal (2015). *Turismo & TICE 2020 - Estudo sobre a relevância das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica aplicadas ao Turismo*. Lisboa: TP.
- Turismo de Portugal (2016). *Desempenho ambiental do alojamento em Portugal | 2015 - Boas práticas nos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos*. Lisboa: TP.
- Turismo de Portugal (2017). *Relatório de Sustentabilidade | 2016*. Lisboa: TP.
- Turismo de Portugal (2018). *Reino Unido 2018 - Caracterização do mercado emissor*. Lisboa: TP.
- Türkel, A., Özdemir, E. & Akbulut, S. (2017). Validity and reliability study of reading culture scale. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12, 465-490. doi: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies>
- Vafai, M. (2016). Transitions to Middle-Skill Jobs: Pathways into the New Racio-Economic Structure of the 21st Century. *Educational Studies*, 52(2), 139–154. doi: 10.1080/00131946.2016.1142995
- Valkonen, J., Huilaja, H. & Koikkalainen, S. (2013). Looking for the Right Kind of Person: Recruitment in Nature Tourism Guiding. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(3), 228–241. doi: 10.1080/15022250.2013.837602
- Vaske, J., Beaman, J. & Sponarski, C. (2017). Rethinking internal consistency in Cronbach's Alpha. *Leisure Sciences*, 39(2), 163-173. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/01490400.2015.1127189>
- Vieira, A. (2010). Relationship marketing and the philosophy of science: A tribal journey through relationship quality. *Journal of Relationship Marketing*, 9(2), 83-97. doi: 10.1080/15332661003768724
- Wagenaar, R. (2014). Competences and learning outcomes: a panacea for understanding the (new) role of Higher Education?. *Tuning Journal for Higher Education*, 1, 279-302. Retrieved from: http://www.tuningjournal.org/public/site/02/2_Competences_and_learning_outcomes.pdf
- Watson, S. & McCracken, M. (2002). No Attraction in Statagic Thinking: Perceptions on Current and Future Skills Needs for Visitor Attraction Managers. *International Journal of Tourism Research*, 4, 367-378. doi: 10.1002/jtr.386
- Weaver, A. & Osterman, P. (2017). Skill Demands and Mismatch in U.S. Manufatcturing. *ILR Review*, 70(2), 275–307. doi: 10.1177/0019793916660067
- Weber, M., Crawford, A. & Dennison, D. (2012). North Carolina Human Resource Professionals' Perceptions of Soft Skill Competencies. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(3), 225-238. doi: 10.1080/15332845.2012.668655

- Weber, M., Crawford, A., Lee, J. & Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313–332. doi: 10.1080/15332845.2013.790245
- Weber, M., Finley, D., Crawford, A. & Rivera, D. (2009). An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers. *Tourism and Hospitality Research*, 9(4), 353–361. doi: 10.1057/thr.2009.22
- Weinland, J., Gregory, A. & Petrick, J. (2016). Cultivating the aptitudes of vacation ownership management: A competency domain cluster analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 88–95. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.006>
- Wiedermann, W. & Hagmann, M. (2016) Asymmetric properties of the Pearson correlation coefficient: Correlation as the negative association between linear regression residuals. *Communications in Statistics - Theory and Methods*, 45(21), 6263-6283. doi: 10.1080/03610926.2014.960582
- Wilson, M., Murray, A. & Black, M. (2000). Contract catering: the skills required for the next millennium. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (1), 75-79. doi: <https://doi.org/10.1108/09596110010305181>
- Wilton, N. (2012). The impact of work placements on skills development and labour market outcomes for business and management graduates. *Studies in Higher Education*, 37(5), 603-620. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2010.532548>
- Windels, K., Mallia, K. & Broyles, S. (2013). Soft skills: The difference between leading and leaving the advertising industry? *Journal of Advertising Education*, 17(2), 17-27. doi: <https://doi.org/10.1177/109804821301700204>
- Wiswanathan, M., Sudman, S. & Johnson, M. (2004). Maximum versus meaningful discrimination in scale response: Implications for validity of measurement of consumer perception about products. *Journal of Business Research*, 12(57), 08-24.
- Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Zehrer, A. & Mössenlechner, C. (2009). Key Competencies of Tourism Graduates: The Employers' Point of View. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(3-4), 266-287. doi: 10.1080/15313220903445215
- Zhou, Y., Maumbe, K., Deng, J. & Selin, S. (2015). Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia. *Tourism Management Perspectives*, 15, 72–80. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.007>
- Zwick, W. & Velicer, W. (1982). Factors influencing four rules for determining the number of components to retain. *Multivariate Behavioral Research*, 17(2), 253-269. doi: http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr1702_5

ANEXOS

ANEXO I - IDENTIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS DA REVISÃO DA LITERATURA

Nº	Autor	Título	Fonte	Tipologia	País
1	Andrews & Higson (2008)	Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study	<i>Higher Education in Europe</i>	Article	Slovenia; Austria; Romania; UK
2	Arkansas Department of Education (2007)	Combined Research Report Of Business Leaders and College Professors on Preparedness of High School Graduates	<i>Arkansas Department of Education</i>	Research Report	USA
3	Athey & Orth, (1999)	Emerging Competency Methods for the Future	<i>Human Resource Management,</i>	Article	USA
4	Awan, Ahmed & Zulqarnain, (2015)	Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success	<i>Journal of Poverty, Investment and Development</i>	Article	Pakistan
5	Baum (2002)	Skills and training for the hospitality sector: a review of issues	<i>Journal of Vocational Education and Training</i>	Article	UK - Scotland
Nº	Autor	Título	Fonte	Tipologia	País
6	Baum & Devine, (2007)	Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland	<i>Tourism and Hospitality Research</i>	Article	UK - Northern Ireland
7	Boyce, Williams, Kelly & Yee (2001)	Fostering deep and elaborative learning and generic (soft) skill development: the strategic use of case studies in accounting education	<i>Accounting Education</i>	Article	Australia
8	Breiter & Hoart (2000)	Competencies in Foodservice Information Technology Expected by the Foodservice Industry of Graduates of Hospitality	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA

		Bachelor's Degree Programs in the United States			
9	Bronson (2007)	Career and technical education is ideally suited to teaching students the soft skills needed to succeed in the 21st century workplace.	<i>Techniques: Connecting Education & Careers</i>	Article - Magazine	USA
10	Camison & Forés (2015)	Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain	<i>Tourism Management</i>	Article	Spain
11	Cerņușca, Gomoj, Almasi & Matica (2016)	The accounting specialised students' perception on the hard skills and the soft skills in the accounting field	<i>Lucrări Științifice</i>	Journal	Romania
12	Christou (2002)	Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders	<i>Journal of Hospitality & Tourism</i>	Article	Greece
13	Chung (2000)	Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry	<i>Tourism Management</i>	Article	South Korea
14	Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003)	Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model	<i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>	Article	USA
15	Cleary, Flynn & Thomasson (2006)	Employability Skills: from framework to practice - an introductory guide for trainers and assessors	Australian Government - Department of Education, Science and Training	Guide - Book	Australia
16	Cobanoglu, Dede & Poorani (2007)	An Analysis of Skills and Competencies of Full Service Hotel	<i>Journal of Teaching in Travel & Tourism</i>	Article	USA

		Technology Managers			
17	Coll & Zegwaard (2006)	Perceptions of desirable graduate competencies for science and technology new graduates	<i>Research in Science &</i> <i>Technological Education</i>	Article	New Zealand
18	Croes,& Visser (2015)	From Tech Skills to Life Skills: Google Online Marketing Challenge and Experiential Learning	<i>Journal of Information Systems Education</i>	Article	Aruba
19	Dale, Decosta & Weir (2017)	Semantics of learning outcomes for a tourism degree across institutions, industry and governing bodies	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	Article	Australia
20	Daniel (2016)	Fostering an entrepreneurial mindset by using a design thinking approach in entrepreneurship education	<i>Industry and Higher Education</i>	Article	Portugal
21	Daniel, Costa, Pita & Costa (2017)	Tourism Education: What about entrepreneurial skills?	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	Article	Portugal
22	Dupeyras & MacCallum (2013)	Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document	OECD Tourism Papers,	Report	
23	Evans (2016)	Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	UK - England
24	Fonseca & Encarnação (2012)	<i>O Sistema de Ensino Superior em Portugal em Mapas e em Números</i>	Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.	Book	Portugal
25	Frantz & Misal (2016)	Identification of Generic Skills for Human Resources	<i>Dawn: Journal for Contemporary Research in Management</i>	Article	India

		in Hospitality: A Literature Review			
26	Gekara & Snell (2018)	Designing and delivering skills transferability and employment mobility: the challenges of a market driven vocational education and training system	<i>Journal of Vocational Education & Training</i>	Article	Australia
27	Gursoy & Swanger (2004)	An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
28	Gursoy & Swanger (2005)	An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: Part II	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
29	Gursoy & Swanger (2007)	An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: Program Learning Outcomes- Part III	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
30	Gursoy & Swanger (2010)	An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: e-assessment Tool (e-AT) – Part IV	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
31	Holtzman & Kraft (2016)	Skills needed in the workplace: a comparison of the results of feedback from representatives of large and small business in New Jersey	<i>International Journal of Management and Marketing Research</i>	Article	USA
32	Hsu (2018)	Tourism education on and beyond the horizon	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	China

33	Huang, Lalopa, & Adler (2016)	An analysis of entry level management requirements: Are there differences in perceptions of hospitality recruiters versus hospitality students?	<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	Article	USA
34	Ibrahim, Boerhannoeddin & Kayode (2017)	Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization	<i>Asia Pacific Management Review</i>	Article	Malaysia
35	Inui, Wheeler & Lankford (2006)	Rethinking Tourism Education: What Should Schools Teach?	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education</i>	Article	USA
36	Jaykumar, Fukey & Balasubramanian (2014)	Hotel managers perspective of managerial competency among graduating students of hotel management programme	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article / Conference Paper	India
37	Jelphs, Kim (2006)	Communication: soft skill, hard impact?	<i>Clinician in Management</i>	Article	UK – England
38	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011)	Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	Taiwan
39	Jiang & Alexakis (2017)	Comparing students' and managers' perceptions of essential entrylevel management competencies in the hospitality industry: An empirical study	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education</i>	Article	USA
40	Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010)	Revealing Key Competencies of Hospitality Graduates Demanded by Industry: A 25-year review	<i>International CHRIE Conference-Refereed Track</i>	Conference Paper	USA
41	John (2009)	Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training	<i>Pacific Business Review</i>	Article	India

		Programme on the Soft Skills Development of Management Students			
42	Junrat, Jenphop, Suravee & Kanokorn (2014)	Soft skills for University Library Staff in Thailand.	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article	Thailand
43	Kamaruddin, Kofli, Ismail, Mohammad & Takriff (2012)	Soft Skill Development via Chem-E-Car Project.	<i>Procedia - Social and Behavioral Science</i>	Article	Malaysia
44	Kay & Russette (2000)	Hospitality-Management Competencies - Identifying Managers' Essential Skills	<i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>	Article	USA
45	Kay & Moncarz (2004)	Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management	<i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>	Article	USA
46	Kim & Jeong (2018)	Research on hospitality and tourism education: Now and future	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	USA
47	Kim, Park & Choi (2017)	Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP)	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education</i>	Article	South Korea
48	Kong, Cheung & Song (2012)	Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	China
49	Kyllonen (2013)	Softskills for the workplace	<i>Change: the Magazine of Higher Learning</i>	Article	USA
50	Laker & Powell (2011)	The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer	<i>Human Resource Development Quarterly</i>	Article	USA
51	Lashley (2009)	The right answers to the wrong questions ? Observations on skill development and training in the	<i>Tourism and Hospitality Research</i>	Article	UK – England

		United Kingdom ' s hospitality sector			
52	Lin (2002)	Exploring the Relationships Between Hotel Management Courses and Industry Required Competencies	<i>Journal of Teaching in Travel & Tourism</i>	Article	Taiwan
53	Lolli (2013)	Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared?	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	USA
54	López-Bonilla & López-Bonilla (2014)	Holistic competence approach in tourism higher education: an exploratory study in Spain	<i>Current Issues in Tourism</i>	Article	Spain
55	Lowry & Flohr (2005)	No Student Left Behind: A Longitudinal Assessment of the Competency-Based Framework Used to Facilitate Learning in a Capstone Tourism Course	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
56	Lu, Chen, Huang & Chien (2015)	Effect of diversity on human resource management and organizational performance	<i>Journal of Business Research</i>	Article	Taiwan
57	Lugosi, Peter & Jameson, Stephanie (2017)	Challenges in hospitality management education: Perspectives from the United Kingdom	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	Article	UK
58	Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012)	Enhancing soft skills of accounting undergraduates through industrial training	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article	Malaysia
59	Maes, Weldy & Icenogle (1997)	A Managerial Perspective: Oral Communication Competency Is Most Important for Business Students in the Workplace	<i>The Journal of Business Communication</i>	Article	USA
60	Mandabach, Vanleeuwen & Bloomquist (2001)	Hospitality Technology Education: Student	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA

		Successes in Mastering the Hidden Curriculum			
61	McDonough (2017)	Closing the Skills Gap: Key Learnings for Employers and Job Seekers	<i>Employment Relations Today</i>	Article - Magazine	USA
62	Millar, Mao & Moreo (2008)	Hospitality Management Educators vs. the Industry: a Competency Assessment	Conferece Proceeding, <i>Hospitality Management</i>	Conference Paper	USA
63	Millar, Mao & Moreo (2010)	Hospitality & Tourism Educators vs. The Industry: A Competency Assessment	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
64	Mitchell (2008)	<i>Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Alabama Business/Marketing Educators</i>	Auburn University	Dissertation	USA
65	Mitchell, Skinner & White (2010)	Essential Soft Skills for Success in the Twenty-first Century workforce as perceived by Business Educators	<i>The Delta Pi Epsilon Journal</i>	Article	USA
66	Mitchell, Pritchett & Skinner (2013)	The Importance of the Integration of Soft Skills into the Curriculum as Identified by MBA Students	<i>Academy Of Business Research Journal</i>	Article	USA
67	Nealy (2005)	Integrating Soft Skills Through Active Learning In The Management Classroom	<i>Journal of College Teaching & Learning</i>	Article	USA
68	Nyanjom, Wilkins (2016)	The development of emotional labor skill in food and beverage practical training	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	Australia
69	OECD (2005)	<i>The Definition and Selection of Key Competencies - Executive Summary</i>	OECD's DeSeCo Project	Executive Summary	
70	OECD (2014)	<i>Competency Framework</i>	OECD	Report	

71	OECD/INFE (2015)	<i>Core competencies framework on financial literacy for youth</i>	OECD/INFE	Report	
72	OECD, G20/OECD INFE (2016)	<i>Core competencies framework on financial literacy for adults</i>	OECD, G20/OECD INFE	Report	
73	OECD (2018)	<i>Tourism Trends and Policies Highlights</i>	OECD	Report	
74	OECD (2018)	<i>Preparing our Youth for an Inclusive and Sustainable World</i>	The OECD PISA	Report	
			global competence framework		
75	Pennington-Gray (2018)	Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	USA
76	Pérez, Alonso & López (2016)	Labor demand and ICT adoption in Spain	<i>Telecommunications Policy</i>	Article	Spain
77	Premand, Brodmann, Almeida, Grun & Barouni (2016)	Entrepreneurship Education and Entry into Self-Employment Among University Graduates	<i>World Development</i>	Article	Tunisia
78	Ramlall & Ramlall (2014)	The Value of Soft-Skills in the Accounting Profession: Perspectives of Current Accounting Students	<i>Advances in Research</i>	Article	USA
79	Raybould & Wilkins (2006)	Generic Skills for Hospitality Management: A Comparative Study of Management Expectations and Student Perceptions	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	Article	Australia
80	Rivera Jr & Lee (2016)	Does hospitality diversity education make a difference in undergraduate students' emotional intelligence	<i>Journal of Teaching in Travel & Tourism</i>	Article	USA
81	Robinson & Stubberud (2014)	Teaching creativity, team work and other soft skills for entrepreneurship	<i>Journal of Entrepreneurship Education</i>	Article	Norway
82	Robles (2012)	Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills	<i>Business Communication Quarterly</i>	Article	USA

		Needed in Today's Workplace.			
83	Rowley (2014)	<i>Student and Employer Perceptions of the importance of entry-level employability skills</i>	Faculty of California State University, Chico - In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Agricultural Education	Dissertation	USA
84	Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014)	Perceptions of technical skills required for successful management in the hospitality industry—An exploratory study using conjoint analysis	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	USA
85	Sarrico, Rosa, Teixeira, Machado & Biscaia (2013)	<i>A Eficiência Formativa e a Empregabilidade no Ensino Superior</i>	Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.	Book	Portugal
86	Sezerel & Tonus (2014)	The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee's Perception of Diversity Climate	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article	Turkey
87	Shooter, Sibthorp & Paisley (2009)	Outdoor Leadership Skills: A Program Perspective	<i>Journal of Experiential Education</i>	Article	USA/Australia
88	Singh, Thambusamy, Ramly, Abdullah & Mahmud (2013)	Perception Differential between Employers and Instructors on the Importance of Employability Skills.	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article	Malaysia
89	Sisson & Adams (2013)	Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
90	Sitompul, Kustono, Suhartadi, Syarif & Setyaningsih (2017)	The Relationship of the Learning of Tourism Marketing, Hard Skills, Soft Skills and Working Quality of the Graduates of	<i>International Journal of Social Sciences & Educational Studies</i>	Article	Indonesia

		Tourism Academy in Medan			
91	Smith (2007)	Teaching the Intangibles	<i>T+D</i>	Magazine article	USA
92	Spowart (2011)	Hospitality Students' Competencies: Are They Work Ready?	<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	Article	South Africa
93	Su, Miller & Shanklin (1997)	Perceptions of Industry Professionals and Program Administrators about Accreditation Curriculum Standards for Hospitality Programs	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
94	Tadimetri (2014)	E-Soft Skills Training: Challenges and Opportunities	<i>The IUP Journal of Soft Skills</i>	Article	India
95	Tesone & Ricci (2006)	Toward a Definition of Entry-Level Job Competencies	<i>International Journal of Hospitality & Tourism Administration</i>	Article	USA
96	Testa & Sipe, (2012)	Service-leadership competencies for hospitality and tourism management	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	USA
97	Truong, Ronald & Shaw (2016)	New Insights for Soft Skills Development in Vietnamese Business Schools: Defining Essential Soft Skills for Maximizing Graduates' Career Success	<i>World Academy of Science , Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering</i>	Article	Vietnam
98	Tsai (2017)	Travel agency managers' perceptions of tourism industry employability	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education</i>	Article	Taiwan
99	Tsitskari, Goudas, Tsalouchou & Michalopoulou (2017)	Employers' expectations of the employability skills needed in the sport and recreation environment	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education</i>	Article	Greece

100	Vafai (2016)	Transitions to Middle-Skill Jobs: Pathways Into the New Racio-Economic Structure of the 21st Century	<i>Educational Studies</i>	Article	USA
101	Valkonen, Huilaja & Koikkalainen (2013)	Looking for the Right Kind of Person: Recruitment in Nature Tourism Guiding	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Article	Finland
102	Watson & McCracken (2002)	No Attraction in Strategic Thinking: Perceptions on Current and Future Skills Needs for Visitor Attraction Managers	<i>International Journal of Tourism Research</i>	Article	UK - Scotland
103	Weaver & Osterman (2017)	Skill Demands and Mismatch in U.S. Manufacturing	<i>ILR Review</i>	Article	USA
104	Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009)	An exploratory study identifying soft skillcompetencies in entry-level managers.	<i>Tourism and Hospitality Research</i>	Article	USA
105	Weber, Crawford & Dennison (2012)	North Carolina Human Resource Professionals' Perceptions of Soft Skill Competencies	<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	Article	USA
106	Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013)	An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry	<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	Article	USA
107	Weinland, Gregory & Petrick (2016)	Cultivating the aptitudes of vacation ownership management: A competency domain cluster analysis	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	USA
108	Wilson, Murray, & Black (2000)	Contract catering: the skills required for the next millennium	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	Article	UK - Northern Ireland
109	Wilton (2012)	The impact of work placements on skills development and labour	<i>Studies in Higher Education</i>	Article	UK - England

		market outcomes for business and management graduates			
110	Windels, Mallia & Broyles (2013)	Soft skills: The difference between leading and leaving the advertising industry?	<i>Journal of Advertising Education</i>	Article	USA
111	Zehrer & Mössenlechner (2009)	Key Competencies of Tourism Graduates: The Employers' Point of View	Journal of Teaching in Travel & Tourism	Article	Austria
112	Zhou, Maumbe, Deng & Selin (2015)	Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	USA

ANEXO II - IDENTIFICAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES EXCLUÍDAS

Nº	Autor	Título	Fonte	Tipologia	País
1	Arkansas Department of Education (2007)	Combined Research Report Of Business Leaders and College Professors on Preparedness of High School Graduates	<i>Arkansas Department of Education</i>	Research Report	USA
2	Athey & Orth (1999)	Emerging Competency Methods for the Future	<i>Human Resource Management</i>	Article	USA
3	Boyce, Williams, Kelly & Yee (2001)	Fostering deep and elaborative learning and generic (soft) skill development: the strategic use of case studies in accounting education	<i>Accounting Education</i>	Article	Australia
4	Bronson (2007)	Career and technical education is ideally suited to teaching students the soft skills needed to succeed in the 21st century workplace.	<i>Techniques: Connecting Education & Careers</i>	Article - Magazine	USA
5	Cernuşca, Gomi, Almasi & Matica (2016)	The accounting specialised students' perception on the hard skills and the soft skills in the accounting field	<i>Lucrări Ştiinţifice</i>	Journal	Romania
6	Cleary, Flynn & Thomasson (2006)	Employability Skills: from framework to practice - an introductory guide for trainers and assessors	Australian Government - Department of Education, Science and Training	Guide - Book	Australia
7	Coll & Zegwaard, (2006)	Perceptions of desirable graduate competencies for science and technology new graduates	<i>Research in Science &</i> <i>Technological Education</i>	Article	New Zealand
8	Daniel (2016)	Fostering an entrepreneurial mindset by using a design thinking approach in entrepreneurship education	<i>Industry and Higher Education</i>	Article	Portugal

9	Dupeyras & MacCallum (2013)	Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document	OECD Tourism Papers	Report	
10	Evans (2016)	Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	UK – England
11	Fonseca & Encarnação (2012)	O Sistema de Ensino Superior em Portugal em Mapas e em Números	Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.	Book	Portugal
12	Holtzman & Kraft (2016)	Skills needed in the workplace: a comparison of the results of feedback from representatives of large and small business in New Jersey	<i>International Journal of Management and Marketing Research.</i>	Article	USA
13	Hsu (2018)	Tourism education on and beyond the horizon	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	China
14	Ibrahim, Boerhannoeddin & Kayode (2017)	Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization	<i>Asia Pacific Management Review</i>	Article	Malaysia
15	Inui, Wheeler & Lankford (2006)	Rethinking Tourism Education: What Should Schools Teach?	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education</i>	Article	USA
16	Jelphs (2006)	Communication: soft skill, hard impact?	<i>Clinician in Management</i>	Article	UK - England
17	John (2009)	Study on the Nature of Impact of Soft Skills Training Programme on the Soft Skills Development of Management Students	<i>Pacific Business Review</i>	Article	India
18	Junrat, Jenphop, Suravee & Kanokorn (2014)	Soft skills for University Library Staff in Thailand.	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article	Thailand
19				Article	Malaysia

	Kamaruddin, Kofli, Ismail, Mohammad & Takriff (2012)	Soft Skill Development via Chem-E-Car Project.	<i>Procedia - Social and Behavioral Science</i>		
20	Kay & Russette (2000)	Hospitality-Management Competencies - Identifying Managers' Essential Skills	<i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>	Article	USA
21	Kim & Jeong (2018)	Research on hospitality and tourism education: Now and future	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	USA
22	Kim Park & Choi (2017)	Perceptual differences in core competencies between tourism industry practitioners and students using Analytic Hierarchy Process (AHP)	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education</i>	Article	South Korea
23	Kyllonen (2013)	Softskills for the workplace	<i>Change: the Magazine of Higher Learning</i>	Article	USA
24	Laker & Powell (2011)	The Differences Between Hard and Soft Skills and Their Relative Impact on Training Transfer	<i>Human Resource Development Quarterly</i>	Article	USA
25	Lu, Chen, Huang & Chien (2015)	Effect of diversity on human resource management and organizational performance	<i>Journal of Business Research</i>	Article	Taiwan
26	Lugosi & Jameson, (2017)	Challenges in hospitality management education: Perspectives from the United Kingdom	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	Article	UK
27	Maelah, Aman, , Mohamed, & Ramli, (2012)	Enhancing soft skills of accounting undergraduates through industrial training	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article	Malaysia
28	Maes, Weldy & Icenogle (1997)	A Managerial Perspective: Oral Communication Competency Is Most Important for Business Students in the Workplace	<i>The Journal of Business Communication</i>	Article	USA
29	Mandabach, Vanleeuwen &	Hospitality Technology	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA

	Bloomquist (2001)	Education: Student Successes in Mastering the Hidden Curriculum			
30	McDonough (2017)	Closing the Skills Gap: Key Learnings for Employers and Job Seekers	<i>Employment Relations Today</i>	Article - Magazine	USA
31	Millar, Mao & Moreo (2008)	Hospitality Management Educators vs. the Industry: a Competency Assessment	Conferece Proceeding, <i>Hospitality Management</i>	Conference Paper	USA
32	Mitchell, Skinner & White (2010)	Essential Soft Skills for Success in the Twenty-first Century workforce as perceived by Business Educators	<i>The Delta Pi Epsilon Journal</i>	Article	USA
33	Mitchell, Pritchett, & Skinner (2013)	The Importance of the Integration of Soft Skills into the Curriculum as Identified by MBA Students	<i>Academy Of Business Research Journal</i>	Article	USA
34	Nealy (2005)	Integrating Soft Skills Through Active Learning In The Management Classroom	<i>Journal of College Teaching & Learning</i>	Article	USA
35	OECD (2005)	<i>The Definition and Selection of Key Competencies - Executive Summary</i>	OECD's DeSeCo Project	Executive Summary	
36	OECD (2014)	<i>Competency Framework</i>	OECD	Report	
37	OECD/INFE (2015)	<i>Core competencies framework on financial literacy for youth</i>	OECD/INFE	Report	
38	OECD, G20/OECD INFE (2016)	<i>Core competencies framework on financial literacy for adults</i>	OECD, G20/OECD INFE	Report	
39	OECD (2018)	<i>Tourism Trends and Policies Highlights</i>	OECD	Report	
40	OECD (2018)	<i>Preparing our Youth for an Inclusive and Sustainable World</i>	The OECD PISA global competence framework	Report	

41	Pennington-Gray (2018)	Reflections to move forward: Where destination crisis management research needs to go	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	USA
42	Pérez, Alonso & López (2016)	Labor demand and ICT adoption in Spain	<i>Telecommunications Policy</i>	Article	Spain
43	Premand, Brodmann, Almeida, Grun & Barouni (2016)	Entrepreneurship Education and Entry into Self-Employment Among University Graduates	<i>World Development</i>	Article	Tunisia
44	Ramlall & Ramlall (2014)	The Value of Soft-Skills in the Accounting Profession: Perspectives of Current Accounting Students	<i>Advances in Research</i>	Article	USA
45	Rivera & Lee (2016)	Does hospitality diversity education make a difference in undergraduate students' emotional intelligence	<i>Journal of Teaching in Travel & Tourism</i>	Article	USA
46	Robinson & Stubberud (2014)	Teaching creativity, team work and other soft skills for entrepreneurship	<i>Journal of Entrepreneurship Education</i>	Article	Norway
47	Rowley (2014)	<i>Student and Employer Perceptions of the importance of entry-level employability skills</i>	Faculty of California State University, Chico - In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Master of Science in Agricultural Education	Dissertation	USA
48	Sarrico, Rosa, Teixeira, Machado, & Biscaia (2013)	<i>A Eficiência Formativa e a Empregabilidade no Ensino Superior</i>	Lisboa: Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.	Book	Portugal
49	Sezerel & Tonus (2014)	The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee's Perception of Diversity Climate	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article	Turkey
50	Shooter, Sibthorp, & Paisley (2009)	Outdoor Leadership Skills: A Program Perspective	<i>Journal of Experiential Education</i>	Article	USA/Australia

51	Singh, Thambusamy, Ramly, Abdullah, & Mahmud (2013)	Perception Differential between Employers and Instructors on the Importance of Employability Skills.	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article	Malaysia
52	Smith (2007)	Teaching the Intangibles	<i>T+D</i>	Magazine article	USA
53	Tadimeti (2014)	E-Soft Skills Training: Challenges and Opportunities	<i>The IUP Journal of Soft Skills</i>	Article	India
54	Truong, Ronald & Shaw (2016)	New Insights for Soft Skills Development in Vietnamese Business Schools: Defining Essential Soft Skills for Maximizing Graduates' Career Success	<i>World Academy of Science , Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering</i>	Article	Vietnam
55	Tsai (2017)	Travel agency managers' perceptions of tourism industry employability	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education</i>	Article	Taiwan
56	Vafai (2016)	Transitions to Middle-Skill Jobs: Pathways Into the New Racio-Economic Structure of the 21st Century	<i>Educational Studies</i>	Article	USA
57	Watson & McCracken (2002)	No Attraction in Stategic Thinking: Perceptions on Current and Future Skills Needs for Visitor Attraction Managers	<i>International Journal of Tourism Research</i>	Article	UK - Scotland
58	Weaver & Osterman (2017)	Skill Demands and Mismatch in U.S. Manufatcturing	<i>ILR Review</i>	Article	USA
59	Wilton (2012)	The impact of work placements on skills development and labour market outcomes for business and management graduates	<i>Studies in Higher Education</i>	Article	UK - England
60	Windels, Mallia & Broyles (2013)	Soft skills: The difference between leading and leaving	<i>Journal of Advertising Education</i>	Article	USA

		the advertising industry?			
61	Zhou, Maumbe, Deng, & Selin, (2015)	Resource-based destination competitiveness evaluation using a hybrid analytic hierarchy process (AHP): The case study of West Virginia	<i>Tourism Management Perspectives</i>	Article	USA

ANEXO III - BASE DOCUMENTAL TEÓRICA

Nº	Autor	Título	Fonte	Tipologia	País
1	Andrews & Higson (2008)	Graduate Employability, 'Soft Skills' Versus 'Hard' Business Knowledge: A European Study	<i>Higher Education in Europe</i>	Article	Slovenia; Austria; Romania; UK
2	Awan, Ahmed & Zulqarnain, (2015)	Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success	<i>Journal of Poverty, Investment and Development</i>	Article	Pakistan
3	Baum (2002)	Skills and training for the hospitality sector: a review of issues	<i>Journal of Vocational Education and Training</i>	Article	UK - Scotland
4	Baum & Devine, (2007)	Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland	<i>Tourism and Hospitality Research</i>	Article	UK - Northern Ireland
5	Breiter & Hoart (2000)	Competencies in Foodservice Information Technology Expected by the Foodservice Industry of Graduates of Hospitality Bachelor's Degree Programs in the United States	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
6	Camison & Forés (2015)	Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain	<i>Tourism Management</i>	Article	Spain
7	Christou (2002)	Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	Greece
8	Chung (2000)	Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry	<i>Tourism Management</i>	Article	South Korea
9	Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003)	Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model	<i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>	Article	USA
10	Cobanoglu, Dede & Poorani (2007)	An Analysis of Skills and Competencies of Full Service Hotel Technology Managers	<i>Journal of Teaching in Travel & Tourism,</i>	Article	USA

11	Croes,& Visser (2015)	From Tech Skills to Life Skills: Google Online Marketing Challenge and Experiential Learning	<i>Journal of Information Systems Education</i>	Article	Aruba
12	Dale, Decosta & Weir (2017)	Semantics of learning outcomes for a tourism degree across institutions, industry and governing bodies	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	Article	Australia
13	Daniel, Costa, Pita & Costa (2017)	Tourism Education: What about entrepreneurial skills?	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	Article	Portugal
14	Frantz & Misal (2016)	Identification of Generic Skills for Human Resources in Hospitality: A Literature Review	<i>Dawn: Journal for Contemporary Research in Management</i>	Article	India
15	Gekara & Snell (2018)	Designing and delivering skills transferability and employment mobility: the challenges of a marketdriven vocational education and training system	<i>Journal of Vocational Education & Training</i>	Article	Australia
16	Gursoy & Swanger (2004)	An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
17	Gursoy & Swanger (2005)	An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: Part II	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
18	Gursoy & Swanger (2007)	An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: Program Learning Outcomes- Part III	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
19	Gursoy & Swanger (2010)	An Industry-Driven Model of Hospitality Curriculum for Programs Housed in Accredited Colleges of Business: e-assessment Tool (e-AT) – Part IV	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
20	Huang, Lalopa, & Adler (2016)	An analysis of entry level management requirements: Are there differences in perceptions of hospitality recruiters versus hospitality students?	<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	Article	USA

21	Jaykumar, Fukey & Balasubramanian (2014)	Hotel managers perspective of managerial competency among graduating students of hotel management programme	<i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Article / Conference Paper	India
22	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011)	Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	Taiwan
23	Jiang & Alexakis (2017)	Comparing students' and managers' perceptions of essential entrylevel management competencies in the hospitality industry: An empirical study	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education</i>	Article	USA
24	Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010)	Revealing Key Competencies of Hospitality Graduates Demanded by Industry: A 25-year review	<i>International CHRIE Conference-Refereed Track,</i>	Conference Paper	USA
25	Kay & Moncarz (2004)	Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management	<i>Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly</i>	Article	USA
26	Kong, Cheung & Song (2012)	Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	China
27	Lashley (2009)	The right answers to the wrong questions ? Observations on skill development and training in the United Kingdom ' s hospitality sector	<i>Tourism and Hospitality Research</i>	Article	UK - England
28	Lin (2002)	Exploring the Relationships Between Hotel Management Courses and Industry Required Competencies	<i>Journal of Teaching in Travel & Tourism</i>	Article	Taiwan
29	Lolli (2013)	Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared?	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	USA
30	López-Bonilla & López-Bonilla (2014)	Holistic competence approach in tourism higher education: an exploratory study in Spain	<i>Current Issues in Tourism</i>	Article	Spain
31	Lowry & Flohr (2005)	No Student Left Behind: A Longitudinal Assessment of the Competency-Based Framework Used to Facilitate Learning in a Capstone Tourism Course	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA

32	Millar, Mao & Moreo (2010)	Hospitality & Tourism Educators vs. The Industry: A Competency Assessment	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
33	Mitchell (2008)	<i>Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Alabama Business/Marketing Educators</i>	Auburn University	Dissertation	USA
34	Nyanjom, Wilkins (2016)	The development of emotional labor skill in food and beverage practical training	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	Australia
35	Raybould & Wilkins (2006)	Generic Skills for Hospitality Management: A Comparative Study of Management Expectations and Student Perceptions	<i>Journal of Hospitality and Tourism Management</i>	Article	Australia
36	Robles (2012)	Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace.	<i>Business Communication Quarterly</i>	Article	USA
37	Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014)	Perceptions of technical skills required for successful management in the hospitality industry— An exploratory study using conjoint analysis	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	USA
38	Sisson & Adams (2013)	Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
39	Sitompul, Kustono, Suhartadi, Syarif & Setyaningsih (2017)	The Relationship of the Learning of Tourism Marketing, Hard Skills, Soft Skills and Working Quality of the Graduates of Tourism Academy in Medan	<i>International Journal of Social Sciences & Educational Studies</i>	Article	Indonesia
40	Spowart (2011)	Hospitality Students' Competencies: Are They Work Ready?	<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	Article	South Africa
41	Su, Miller & Shanklin (1997)	Perceptions of Industry Professionals and Program Administrators about Accreditation Curriculum Standards for Hospitality Programs	<i>Journal of Hospitality & Tourism Education</i>	Article	USA
42	Tesone & Ricci (2006)	Toward a Definition of Entry-Level Job Competencies	<i>International Journal of Hospitality & Tourism Administration</i>	Article	USA

43	Testa & Sipe, (2012)	Service-leadership competencies for hospitality and tourism management	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	USA
44	Tsitskari, Goudas, Tsalouchou & Michalopoulou (2017)	Employers' expectations of the employability skills needed in the sport and recreation environment	<i>Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education</i>	Article	Greece
45	Valkonen, Huilaja & Koikkalainen (2013)	Looking for the Right Kind of Person: Recruitment in Nature Tourism Guiding	<i>Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>	Article	Finland
46	Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009)	An exploratory study identifying soft skill competencies in entry-level managers.	<i>Tourism and Hospitality Research</i>	Article	USA
47	Weber, Crawford & Dennison (2012)	North Carolina Human Resource Professionals' Perceptions of Soft Skill Competencies	<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	Article	USA
48	Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013)	An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry	<i>Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism</i>	Article	USA
49	Weinland, Gregory & Petrick (2016)	Cultivating the aptitudes of vacation ownership management: A competency domain cluster analysis	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	Article	USA
50	Wilson, Murray, & Black (2000)	Contract catering: the skills required for the next millennium	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	Article	UK - Northern Ireland
51	Zehrer & Mössenlechner (2009)	Key Competencies of Tourism Graduates: The Employers' Point of View	<i>Journal of Teaching in Travel & Tourism</i>	Article	Austria

ANEXO IV - BASE DOCUMENTAL POR TIPO DE COMPETÊNCIA

Competências	Autores
Específicas do Turismo	Chung (2000); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Dale, Decosta & Weir (2017);; Gursoy & Swanger (2004); Gursoy & Swanger (2005); Gursoy & Swanger (2007); Gursoy & Swanger (2010); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jaykumar, Fukey & Balasubramanian (2014); Jiang & Alexakis (2017); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Lin (2002); Lolli (2013); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Millar, Mao & Moreo (2010) Raybould & Wilkins (2006); Su, Miller & Shanklin (1997).
<i>Soft skills</i>	Awan, Ahmed & Zulqarnain, (2015); Frantz & Misal (2016); Lolli (2013); Mitchell (2008); Nyanjom, Wilkins (2016); Robles (2012); Sisson & Adams (2013); Spowart (2011); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009); Weber, Crawford & Dennison (2012); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013).
<i>Hard skills</i>	Breiter & Hoart (2000); Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014).
<i>Soft Skills</i> e <i>Hard Skills</i>	Andrews & Higson (2008); Baum (2002); Baum & Devine, (2007); Christou (2002); Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Croes, & Visser (2015); Daniel, Costa, Pita & Costa (2017); Jiang & Alexakis (2017); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kay & Moncarz (2004); Kong, Cheung & Song (2012); Lashley (2009); Lin (2002); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Lowry & Flohr (2005); Raybould & Wilkins (2006); Sitompul, Kustono, Suhartadi, Syarif & Setyaningsih (2017); Tesone & Ricci (2006); Testa & Sipe, (2012); Tsitskari, Goudas, Tsalouchou & Michalopoulou (2017); Jaykumar, Fukey & Balasubramanian (2014); Weinland, Gregory & Petrick (2016); Wilson, Murray, & Black (2000); Zehrer & Mössenlechner (2009).

ANEXO V - BASE DOCUMENTAL POR TEMAS

Temas	Autores
Turismo	Camison & Forés (2015); Tsai (2017); Tsitskari, Goudas, Tsalouchou & Michalopoulou (2017); Valkonen, Huilaja & Koikkalainen (2013); Weber, Crawford & Dennison (2012); Zehrer & Mössenlechner (2009).
Hotelaria	Baum (2002); Baum & Devine, (2007); Christou (2002); Chung (2000); Frantz & Misal (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jaykumar, Fukey & Balasubramanian (2014); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Jiang & Alexakis (2017); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kay & Moncarz (2004); Kong, Cheung & Song (2012); Lashley (2009); Lolli (2013); Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014); Spowart (2011); Tesone & Ricci (2006); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013); Weinland, Gregory & Petrick (2016); Wilson, Murray, & Black (2000).
Turismo e hotelaria	Millar, Mao & Moreo (2010); Testa & Sipe, (2012).
<i>Marketing</i>	Croes,& Visser (2015); Gekara & Snell (2018); Mitchell (2008); Robles (2012).
Gestão / desenvolvimento organizacional	Andrews, Jane e Higson, Helen (2008); Awan, Manazar Hussain, Ahmed, Kashif e Zulqarnain, Wajid (2015).

ANEXO VI - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Assunto: Convite para participar num projeto de investigação sobre a identificação de perfis do capital humano no setor do Turismo.

Exmo (a). Sr (a)

Convidamo-lo(a), em representação da sua Empresa, a participar numa investigação sobre a identificação de perfis do capital humano no setor do Turismo.

Esta investigação resulta de um projeto aprovado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e cofinanciado Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), através do Acordo de Parceria Portugal 2020 - Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) (SAICT-POL/23622/2016), tendo como entidade promotora o Instituto Politécnico do Cávado e Ave em parceria com o Instituto Politécnico de Coimbra, a Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo e o Turismo do Porto e Norte de Portugal.

O projeto envolve o tecido empresarial do setor do Turismo, razão pela qual o(a) estamos a contactar. O seu principal objetivo consiste em aferir as competências esperadas pelo tecido empresarial para, assim, definir diversos perfis para quem pretende trabalhar em Turismo.

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento de um questionário tendo presente as competências do capital humano no contexto de um processo de recrutamento e selecção. A resposta ao questionário demora entre 10 a 15 minutos e que se encontra disponível através da seguinte ligação (por favor, clique no link para aceder ao questionário):

<http://web.ipca.pt/inqueritos/limesurvey/index.php/399828?lang=pt>

A sua participação, totalmente confidencial, é fundamental para o sucesso deste projeto, pelo que muito agradecemos a sua colaboração!

Para mais informações, contacte-nos através dos emails:

hctourismipca@gmail.com ;

vcosta@ipca.pt ;

andreiamoura@esec.pt ;

Cordiais saudações,

Vânia Costa,

Andreia Moura.

Perfil e tendências do capital humano no setor do Turismo

Instruções

As questões que a seguir se apresentam destinam-se a recolher dados sobre as competências dos recursos humanos em turismo.

A sua participação é imprescindível para o sucesso deste trabalho, pelo que se agradece desde já a sua colaboração.

Solicitamos que responda a todas as questões, pois a ausência de respostas compromete a inclusão do seu questionário nos resultados.

Não existem respostas certas ou erradas, sendo todas elas confidenciais e os dados utilizados apenas para fins estatísticos.

Muito obrigada pela sua participação!

1- Num processo de recrutamento de recursos humanos para trabalhar no setor do turismo que representa indique, por favor a importância de cada uma das **competências comportamentais** apresentadas abaixo.

Assinale, por favor, a sua resposta com um **círculo**, de acordo com uma escala de 1 a 7, em que **1=Nada importante; 4=importante; 7=Extremamente importante e N/S=Não sei**

1.1. Ética	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.2. Comunicação oral	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.3. Comunicação escrita	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.4. Resiliência	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.5 Disponibilidade para ouvir os outros	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.6. Carisma	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.7 Apresentação e imagem pessoal	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.8. Autoconfiança	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.9 Abertura a novas ideias ou métodos de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.10. Assertividade	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.11 Gosto em evoluir profissionalmente	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.12 Disponibilidade para realizar tarefas fora do previsto	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.13 Atenção aos detalhes	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.14 Empatia	1	2	3	4	5	6	7	N/S

1.15 Espírito de equipa	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.16 Facilidade em relacionar-se com os outros	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.17 Capacidade para equilibrar a vida pessoal com a profissional	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.18 Responsabilidade	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.19 Proatividade	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.20 Autonomia	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.21 Motivação	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.22 Autocontrolo	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.23 Tolerância	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.24 Assiduidade e Pontualidade	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.25 Capacidade para realizar diferentes tarefas em simultâneo	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.26 Pensamento crítico	1	2	3	4	5	6	7	N/S
1.27 Capacidade de organização	1	2	3	4	5	6	7	N/S
Outras. Quais?								
Porquê?								

2- Num processo de recrutamento de recursos humanos para trabalhar no setor do turismo que representa indique, por favor a importância de cada uma das **competências técnicas** apresentadas abaixo.

Assinale, por favor, a sua resposta com um **círculo**, de acordo com uma escala de 1 a 7, em que **1=Nada importante; 4=importante; 7=Extremamente importante e N/S=Não sei.**

2.1 Conhecimento da área comercial	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.2 Conhecimento da área de marketing	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.3 Conhecimento da área de direito e legislação do setor	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.4 Conhecimento da área de economia e finanças	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.5 Conhecimento da área de turismo	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.6 Conhecimento da área de alojamento	1	2	3	4	5	6	7	N/S

2.7 Conhecimento sobre atividades recreativas e culturais	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.8 Conhecimento da área de restauração	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.9 Conhecimento da área de transportes e logística	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.10 Conhecimento da área de transportes de aluguer	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.11 Conhecimento sobre agências de viagens e operadores turísticos	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.12 Conhecimento da área de saúde e bem-estar	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.13 Conhecimento da área de desporto	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.14 Conhecimento de organização de eventos	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.15 Conhecimento da área de gastronomia e vinhos	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.16 Conhecimento de estatística	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.17 Conhecimento de técnicas de vendas	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.18 Conhecimento sobre delineação de itinerários	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.19 Conhecimento de código de ética	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.20 Conhecimento dos produtos/serviços específicos do seu posto de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.21 Conhecimento dos produtos endógenos da região onde trabalha	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.22 Conhecimento de etiqueta e protocolo	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.23 Conhecimento da terminologia técnica do setor	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.24 Conhecimento de turismo acessível	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.25 Conhecimento de guia turístico	1	2	3	4	5	6	7	N/S
2.26 Conhecimento de programas informáticos específicos do setor em que trabalha	1	2	3	4	5	6	7	N/S
Outras. Quais?								
Porquê?								

3- Num processo de recrutamento de recursos humanos para trabalhar no setor do turismo que representa indique, por favor a importância de cada uma das **competências de gestão** apresentadas abaixo.

Assinale, por favor, a sua resposta com um **círculo**, de acordo com uma escala de 1 a 7, em que **1=Nada importante; 4=importante; 7=Extremamente importante e N/S=Não sei**

3.1 Liderança	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.2 Organização	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.3 Gestão de conflitos	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.4 Capacidade de tomar decisões	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.5 Gestão de equipas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.6 Gestão de recursos humanos	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.7 Gestão da formação	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.8 Resolução de problemas	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.9 Orientação para objetivos	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.10 Orientação para resultados	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.11 Orientação para o cumprimento de prazos	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.12 Gestão do desempenho organizacional	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.13 Orientação para o cliente	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.14 Gestão económico-financeira	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.15 Capacidade de antecipação de problemas	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.16 Gestão estratégica	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.17 Planeamento	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.18 Pensamento analítico	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.19 Gestão da mudança	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.20 Gestão do clima organizacional	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.21 Gestão de redes e alianças	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.22 Análise de mercados	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.23 Responsabilidade social e sustentabilidade	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.24 Criatividade	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.25 Gestão da inovação	1	2	3	4	5	6	7	N/S
3.26 Empreendedorismo	1	2	3	4	5	6	7	N/S
Outras. Quais?								
Porquê?								

--

4- Num processo de recrutamento de recursos humanos para trabalhar no setor do turismo que representa indique, por favor a importância de cada uma das **competências transversais** apresentadas abaixo.

Assinale, por favor, a sua resposta com um **círculo**, de acordo com uma escala de **1** a **7**, em que **1=Nada importante; 4=importante; 7=Extremamente importante e N/S=Não sei**

4.1. Conhecimento de informática	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.2. Marketing digital	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.3 Marketing	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.4. Gestão das redes sociais	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.5. Conhecimentos de sistema de gestão de clientes	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.6. Conhecimento de sistemas financeiros	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.7. Conhecimento de sistemas de distribuição global	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.8. Conhecimento de sistemas de <i>revenue management</i>	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.9. Conhecimento da língua materna	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.10. Conhecimento da língua inglesa	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.11. Conhecimento da língua francesa	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.12 Conhecimento da língua alemã	1	2	3	4	5	6	7	N/S
4.13. Conhecimento da língua espanhola	1	2	3	4	5	6	7	N/S
Outras. Quais?								
Porquê?								

Complete, por favor, respondendo às seguintes questões [assinale um X na opção correta]:

[dados anónimos, confidenciais e utilizados exclusivamente para fins estatísticos]

<p>1 Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p>	<p>2 Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 18 e 24 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 25 e 34 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 35 e 44 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 45 e 54 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 55 e 64 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 65 anos ou mais</p>	<p>3 Habilitações Literárias:</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Básico (até ao 9º ano)</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano)</p> <p><input type="checkbox"/> Bacharelato</p> <p><input type="checkbox"/> Licenciatura</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-Graduação</p> <p><input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> Doutoramento</p> <p><input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____</p>	<p>4 Posição / Função na Empresa:</p> <p>_____</p>
<p>5 Código CAE (Classificação das Atividades Económicas) principal da Empresa:</p> <p>1. <u>Alojamento e Restauração</u></p> <p><input type="checkbox"/> Alojamento</p> <p><input type="checkbox"/> Restauração e bebidas</p> <p>2. <u>Atividades Recreativas e Culturais</u></p> <p><input type="checkbox"/> Agências de viagens, operadores turísticos e guias turísticos;</p> <p><input type="checkbox"/> Serviços culturais</p> <p><input type="checkbox"/> Desporto, recreação e lazer</p> <p>3. <u>Transportes e Logística</u></p> <p><input type="checkbox"/> Transportes de passageiros</p> <p><input type="checkbox"/> Serviços auxiliares aos transportes de passageiros</p> <p><input type="checkbox"/> Aluguer de equipamento de transporte de passageiros</p>	<p>6 Localização da Sede da Empresa (NUT II):</p> <p><input type="checkbox"/> Norte</p> <p><input type="checkbox"/> Centro</p> <p><input type="checkbox"/> Área Metropolitana de Lisboa</p> <p><input type="checkbox"/> Alentejo</p> <p><input type="checkbox"/> Algarve</p> <p><input type="checkbox"/> Região Autónoma da Madeira</p> <p><input type="checkbox"/> Região Autónoma dos Açores</p>	<p>7 Dimensão da Empresa</p> <p><input type="checkbox"/> Microempresa (1-9 colaboradores efetivos)</p> <p><input type="checkbox"/> Pequena Empresa (10-49 colaboradores efetivos)</p> <p><input type="checkbox"/> Média Empresa(50-249 colaboradores efetivos)</p> <p><input type="checkbox"/> Grande Empresa(>= 250 colaboradores efetivos)</p>	

<p>8 Volume de Negócios</p> <p><input type="checkbox"/> Até 100.000 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 100.001 € e 200.000 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 200.001 € e 400.000 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 400.001 e 600.000 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 600.001 e 800.000 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 800.001 e 1.000.000 €</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1.000.001 e 2.000.000 €</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 2.000.000 €</p>	<p>9 Predominância dos diferentes Mercados no Volume de Negócios</p> <p>1. <u>Nacional</u></p> <p><input type="checkbox"/> <= 10%</p> <p><input type="checkbox"/> 11% - 29%</p> <p><input type="checkbox"/> 30% - 49%</p> <p><input type="checkbox"/> 50% - 69%</p> <p><input type="checkbox"/> => 70%</p> <p>2. <u>Internacional</u></p> <p><input type="checkbox"/> <= 10%</p> <p><input type="checkbox"/> 11% - 29%</p> <p><input type="checkbox"/> 30% - 49%</p> <p><input type="checkbox"/> 50% - 69%</p> <p><input type="checkbox"/> => 70%</p>	<p>10 No caso de o Volume de Negócios para o mercado internacional ser superior a 50% do volume de negócios total, indique, por favor, os três principais mercados:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Caso deseje receber os resultados deste estudo, disponibilize, por favor, a indicação do seu **correio eletrónico:**

Obrigada pela sua colaboração!

ANEXO VIII -SUPORTE BIBLIOGRÁFICO DA ESCALA “COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS” (CC)

Nº	Competências Comportamentais (itens)	Autor(es)
1	Ética	Baum & Devine, (2007); Christou (2002); Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Gursoy & Swanger (2004); Gursoy & Swanger (2005); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); John (2009); Kay & Russette (2000); Kim, Park & Choi (2017); Lin (2002); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Ramlall & Ramlall (2014); Raybould & Wilkins (2006); Singh, Thambusamy, Ramly, Abdullahd & Mahmud (2013); Sisson & Adams (2013); Truong, Ronald & Shaw (2016); Tsai (2017); Watson e McCracken (2002); Weber, Crawford & Dennison (2012); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013).
2	Comunicação oral	Baum & Devine, (2007); Christou (2002); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Gursoy & Swanger (2005); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jiang & Alexakis (2017); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); John (2009); Kay & Russette (2000); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Ramlall & Ramlall (2014); Raybould & Wilkins (2006); Rowley (2014); Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014); Sisson & Adams (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Tesone & Ricci (2006); Wilson, Murray, & Black (2000); Wilton (2012); Zehrer & Mössenlechner (2009).
3	Comunicação escrita	Baum & Devine, (2007); Christou (2002); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Gursoy & Swanger (2005); Holtzman, Diane M. e Kraft, Ellen M. (2016);); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Jiang & Alexakis (2017); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); John (2009); Kay & Russette (2000); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Ramlall & Ramlall (2014); Raybould & Wilkins (2006); Rowley (2014); Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014); Sisson & Adams (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Tesone & Ricci (2006); Wilson, Murray, & Black (2000); Wilton (2012); Zehrer & Mössenlechner (2009).
4	Resiliência	Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); John (2009); Kay & Russette (2000); Lin (2002); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley (2014); Tesone & Ricci (2006); Testa & Sipe, (2012); Truong, Ronald & Shaw (2016); Tsai (2017); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009); Zehrer & Mössenlechner (2009).
5	Disponibilidade para ouvir os outros	Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Kay & Russette (2000); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley

		(2014); Sisson & Adams (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Tesone & Ricci (2006); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009); Weber, Crawford & Dennison (2012); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013); Zehrer & Mössenlechner (2009).
6	Carisma	Chung (2000); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Lin (2002); Lowry & Flohr (2005); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Raybould & Wilkins (2006); Sisson & Adams (2013); Tesone & Ricci (2006); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013); Zehrer & Mössenlechner (2009).
7	Apresentação e imagem pessoal	Sugestão dos peritos na fase de validação de conteúdo
8	Autoconfiança	Jiang & Alexakis (2017); Kay & Russette (2000); Millar, Mao & Moreo (2010).
9	Abertura a novas ideias ou métodos de trabalho	Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002).
10	Assertividade	Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013); Zehrer & Mössenlechner (2009).
11	Gosto em evoluir profissionalmente	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Ramlall & Ramlall (2014); Sisson & Adams (2013); Watson & McCracken (2002); Zehrer & Mössenlechner (2009).
12	Disponibilidade para realizar tarefas fora do previsto	Sugestão dos peritos na fase de validação de conteúdo
13	Atenção aos detalhes	John (2009); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009).
14	Empatia	Christou (2002); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kay & Russette (2000); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Raybould & Wilkins (2006); Tesone & Ricci (2006); Zehrer & Mössenlechner (2009)
15	Espírito de Equipa	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Tesone & Ricci (2006); Testa & Sipe (2012); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013)
16	Facilidade em relacionar-se com os outros	Christou (2002); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kay & Russette (2000); Kay & Moncarz (2004); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley (2014); Su, Miller & Shanklin (1997); Testa & Sipe, (2012); Truong, Ronald & Shaw (2016); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013); Zehrer & Mössenlechner (2009).
17	Capacidade para equilibrar a vida pessoal com a profissional	Tesone & Ricci (2006).
18	Responsabilidade	Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Testa & Sipe, (2012); Truong, Ronald & Shaw (2016); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009); Weber, Crawford & Dennison (2012); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013).
19	Proatividade	Ramlall & Ramlall (2014); Sisson & Adams (2013), Zehrer & Mössenlechner (2009).
20	Autonomia	Rowley (2014); Holtzman & Kraft (2016)
21	Motivação	Ramlall & Ramlall (2014); Testa & Sipe, (2012); Tsai (2017).
22	Autocontrolo	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Millar, Mao & Moreo (2010); Testa & Sipe, (2012); Zehrer & Mössenlechner (2009).

23	Tolerância	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); John (2009); Kim, Park & Choi (2017), Millar, Mao & Moreo (2010); Raybould & Wilkins (2006); Zehrer & Mössenlechner (2009).
24	Assiduidade e Pontualidade	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Ramlall & Ramlall (2014).
25	Capacidade para realizar diferentes tarefas em simultâneo	Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley (2014); Testa & Sipe, (2012).
26	Pensamento crítico	Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Jiang & Alexakis (2017); John (2009); Kim, Park & Choi (2017); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley (2014); Singh, Thambusamy, Ramly, Abdullah & Mahmud (2013); Sisson & Adams (2013); Testa & Sipe (2012); Truong, Ronald & Shaw (2016).
27	Capacidade de Organização	Sugestão dos peritos na fase de validação de conteúdo

ANEXO IX – SUPORTE BIBLIOGRÁFICO DA ESCALA “COMPETÊNCIAS TÉCNICAS” (CT)

Nº	Competências técnicas (itens)	Autor(es)
1	Conhecimento da área comercial	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Millar, Mao & Moreo (2010)
2	Conhecimento da área de marketing	Christou (2002); Chung (2000); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Jiang & Alexakis (2017); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Sisson & Adams (2013); Truong, Ronald & Shaw (2016); Tsai (2017); Watson & McCracken (2002)
3	Conhecimento da área de direito e legislação do setor	Baum & Devine, (2007); Millar, Mao & Moreo (2010); Watson & McCracken (2002); Zehrer & Mössenlechner (2009)
4	Conhecimento da área de economia e finanças	Breiter & Hoart (2000); Christou (2002); Chung (2000); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Kay & Moncarz (2004); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Sisson & Adams (2013); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Su, Miller & Shanklin (1997); Wilson, Murray, & Black (2000); Zehrer & Mössenlechner (2009)
5	Conhecimento da área de turismo	Lin (2002); Zehrer & Mössenlechner (2009)
6	Conhecimento da área de alojamento	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Sisson & Adams (2013); Tesone & Ricci (2006)
7	Conhecimento da área de atividades recreativas e culturais	Banco de Portugal. (2014). Análise do setor do turismo - Estudos da Central de Balanços.
8	Conhecimento da área de restauração	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Lin, Shun-Chuan (2002); Millar, Mao & Moreo (2010)
9	Conhecimento da área de transportes e logística	Banco de Portugal. (2014). Análise do setor do turismo - Estudos da Central de Balanços.
10	Conhecimento da área de transportes de aluguer	Banco de Portugal. (2014). Análise do setor do turismo - Estudos da Central de Balanços
11	Conhecimento da área de agências de viagens e operadores turísticos	Banco de Portugal. (2014). Análise do setor do turismo - Estudos da Central de Balanços
12	Conhecimento da área de saúde e bem-estar	Banco de Portugal. (2014). Análise do setor do turismo - Estudos da Central de Balanços.
13	Conhecimento da área de desporto	Banco de Portugal. (2014). Análise do setor do turismo - Estudos da Central de Balanços.
14	Conhecimento de organização de eventos	Banco de Portugal. (2014). Análise do setor do turismo - Estudos da Central de Balanços
15	Conhecimento da área de gastronomia e vinhos	Breiter & Hoart (2000); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010)
16	Conhecimento de estatística	Christou (2002); Chung (2000); Lin (2002)
17	Conhecimento de técnicas de vendas	Breiter & Hoart (2000); Chung (2000); Holtzman & Kraft (2016); Jiang & Alexakis (2017); Kay & Moncarz (2004); Sisson & Adams (2013)
18	Conhecimento sobre delimitação de itinerários	Sugestão dos peritos na fase de validação de conteúdo
19	Conhecimento de código de ética	Christou (2002); Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Sisson & Adams (2013); Tesone & Ricci (2006); Watson & McCracken (2002)

20	Conhecimento dos produtos/serviços específicos do seu posto de trabalho	Chung (2000); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Kay & Russette (2000); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Tesone & Ricci (2006)
21	Conhecimento dos produtos endógenos da região onde trabalha	Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Millar, Mao & Moreo (2010)
22	Conhecimento de etiqueta e protocolo	Chung (2000); Lin (2002); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010)
23	Conhecimento da terminologia técnica do setor	Tesone & Ricci (2006); Testa & Sipe, (2012)
24	Conhecimento de turismo acessível	Sugestão dos peritos na fase de validação de conteúdo
25	Conhecimento de guia turístico	Sugestão dos peritos na fase de validação de conteúdo
26	Conhecimento de programas informáticos específicos do setor em que trabalha	Sugestão dos peritos na fase de validação de conteúdo

ANEXO X – SUPORTE BIBLIOGRÁFICO DA ESCALA “COMPETÊNCIAS DE GESTÃO” (CG)

Nº	Competências de gestão (itens)	Autor(es)
1	Liderança	Baum & Devine, (2007); Christou (2002); Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); John (2009); Kay & Moncarz (2004); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Singh,Thambusamy, Ramly, Abdullahd & Mahmud (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Tesone & Ricci (2006); Wilson, Murray, & Black (2000); Wilton (2012).
2	Organização	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); John (2009); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Testa & Sipe, (2012); Wilson, Murray, & Black (2000).
3	Gestão de conflitos	Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Kay & Russette (2000); Ramlall & Ramlall (2014); Sisson & Adams (2013); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009); Zehrer & Mössenlechner (2009).
4	Capacidade de tomar decisões	Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Lin (2002); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley (2014); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002); Weber, Finley, Crawford & Jr. (2009); Zehrer & Mössenlechner (2009).
5	Gestão de equipas de trabalho	Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Kay & Moncarz (2004); Millar, Mao & Moreo (2010); Testa & Sipe, (2012); Tsai (2017); Watson & McCracken (2002); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013); Wilson, Murray, & Black (2000).
6	Gestão de recursos humanos	Christou (2002); Chung (2000); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kim, Park & Choi (2017); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Sisson & Adams (2013); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002); Wilson, Murray, & Black (2000).
7	Gestão da formação	Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); John (2009); Kay & Moncarz (2004); Millar, Mao & Moreo (2010); Su, Miller & Shanklin (1997); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002).
8	Resolução de problemas	Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Jiang & Alexakis (2017); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); John (2009); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008) Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Rowley (2014); Singh,Thambusamy, Ramly, Abdullahd & Mahmud (2013); Sisson & Adams (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Truong, Ronald & Shaw

		(2016); Watson & McCracken (2002); Wilson, Murray, & Black (2000); Wilton (2012); Zehrer & Mössenlechner (2009).
9	Orientação para objetivos	Chung (2000); Kim, Park & Choi (2017); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley (2014); Zehrer & Mössenlechner (2009).
10	Orientação para resultados	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Millar, Mao & Moreo (2010); Testa & Sipe, (2012).
11	Orientação para o cumprimento de prazos	Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jiang & Alexakis (2017); John (2009); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Ramlall & Ramlall (2014); Raybould & Wilkins (2006); Rowley (2014); Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014); Sisson & Adams (2013); Testa & Sipe, (2012); Truong, Ronald & Shaw (2016).
12	Gestão do desempenho organizacional	Christou (2002); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Jiang & Alexakis (2017); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kay & Moncarz (2004); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Rowley (2014); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013); Wilson, Murray, & Black (2000).
13	Orientação para o cliente	Christou (2002); Chung (2000); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kay & Russette (2000); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Raybould & Wilkins (2006); Sisson & Adams (2013); Tesone & Ricci (2006); Testa & Sipe, (2012); Truong, Ronald & Shaw (2016); Watson & McCracken (2002)
14	Gestão económico-financeira	Christou (2002); Chung (2000); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jiang & Alexakis (2017); Kay & Moncarz (2004); Lin (2002); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Sisson & Adams (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Zehrer & Mössenlechner (2009).
15	Capacidade de antecipação de problemas	Awan, Ahmed & Zulqarnain, (2015); Breiter & Hoart (2000); Christou (2002); Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley (2014); Testa & Sipe, (2012).
16	Gestão estratégica	Christou (2002); Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kay & Moncarz (2004); Lin (2002); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014); Su, Miller & Shanklin (1997); Watson & McCracken (2002); Weber, Crawford, Lee & Dennison (2013).
17	Planeamento	Breiter & Hoart (2000); Kay & Moncarz (2004); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Millar, Mao & Moreo (2010); Testa & Sipe, (2012); Tsai (2017).
18	Pensamento analítico	Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Holtzman & Kraft (2016); Huang, Lalopa, & Adler (2016); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Jiang & Alexakis (2017); John (2009); Kim, Park & Choi (2017); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Mitchell (2008); Mitchell, Skinner & White (2010); Mitchell, Pritchett & Skinner (2013); Rowley (2014); Singh, Thambusamy, Ramly, Abdullah & Mahmud (2013); Truong, Ronald & Shaw (2016).

19	Gestão da mudança	Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Holtzman & Kraft (2016); Jiang & Alexakis (2017); Kay & Russette (2000); Lin (2002); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Rowley (2014); Sisson & Adams (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Tesone & Ricci (2006); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002).
20	Gestão do clima organizacional	Christou (2002); Chung (2000); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Kay & Russette (2000); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Singh, Thambusamy, Ramly, Abdullah & Mahmud (2013); Sisson & Adams (2013); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002).
21	Gestão de redes e alianças	Christou (2002); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Holtzman & Kraft (2016); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002).
22	Análise de mercados	Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Testa & Sipe, (2012); Truong, Ronald & Shaw (2016); Tsai (2017); Rowley (2014).
23	Responsabilidade social e sustentabilidade	Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Kim, Park & Choi (2017); Millar, Mao & Moreo (2010)
24	Criatividade	Chung (2000); Chung-Herrera, Enz & Lankau (2003); Holtzman & Kraft (2016); Jiang & Alexakis (2017); John (2009); Lin (2002); López-Bonilla & López-Bonilla (2014); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Ramlall & Ramlall (2014); Su, Miller & Shanklin (1997); Tesone & Ricci (2006); Testa & Sipe, (2012); Watson & McCracken (2002); Weber, Crawford & Dennison (2012); Wilton (2012); Zehrer & Mössenlechner (2009)
25	Gestão da inovação	Chung (2000); Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Johanson, Ghiselli, Shea & Roberts (2010); Lin (2002); Ramlall & Ramlall (2014); Watson & McCracken (2002); Zehrer & Mössenlechner (2009)
26	Empreendedorismo	Singh, Thambusamy, Ramly, Abdullah & Mahmud (2013); Wilton (2012)

ANEXO XI – SUPORTE BIBLIOGRÁFICO DA ESCALA “COMPETÊNCIAS TRANSVERSAIS” (CTR)

Nº	Competências Transversais	Autor(es)
1	Conhecimento de informática	Baum & Devine, (2007); Breiter & Hoart (2000); Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); John (2009); Jiang & Alexakis (2017); Kay & Moncarz (2004); Kim, Park & Choi (2017); Lin (2002); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Millar, Mao & Moreo (2010); Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014); Sisson & Adams (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Truong, Ronald & Shaw (2016); Watson & McCracken (2002); Wilton (2012)
2	Marketing digital	Cobanoglu, Dede & Poorani (2007); Kay & Moncarz (2004), Watson & McCracken (2002)
3	Marketing	Holtzman & Kraft (2016); John (2009); Kim, Park & Choi (2017); Maelah, Aman, Mohamed & Ramli (2012); Sisson & Adams (2013); Su, Miller & Shanklin (1997); Tsai (2017); Zehrer & Mössenlechner (2009)
4	Gestão das redes sociais	Ramlall & Ramlall (2014); Ruetzler, Baker, Reynolds, Taylor & Allen (2014); Zehrer & Mössenlechner (2009)
5	Conhecimentos de sistema de gestão de clientes	Christou (2002); Chung (2000); Millar, Mao & Moreo (2010)
6	Conhecimento de sistemas financeiros	Christou (2002)
7	Conhecimento de sistemas de distribuição global	Cobanoglu, Dede & Poorani (2007)
8	Conhecimento de sistemas de revenue management	Christou (2002); Chung (2000); Kay & Moncarz (2004)
9	Conhecimento da língua materna	Millar, Mao & Moreo (2010); Zehrer & Mössenlechner (2009)
10	Conhecimento da língua inglesa	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Kim, Park & Choi (2017); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Watson & McCracken (2002); Zehrer & Mössenlechner (2009)
11	Conhecimento da língua francesa	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Kim, Park & Choi (2017); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Watson & McCracken (2002); Zehrer & Mössenlechner (2009)
12	Conhecimento da língua alemã	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Kim, Park & Choi (2017); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Watson & McCracken (2002); Zehrer & Mössenlechner (2009)
13	Conhecimento da língua espanhola	Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen (2011); Kim, Park & Choi (2017); Lin (2002); Millar, Mao & Moreo (2010); Watson & McCracken (2002); Zehrer & Mössenlechner (2009))

