

02 / 24

RELATÓRIO
PERFIS DE
COMPETÊNCIAS
NO SETOR DO
TURISMO



PORTUGAL



Co-funded by
the European Union

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO TURISMO: FACTOS E NÚMEROS EM PORTUGAL	8
1.1. FACTOS E NÚMEROS DO TURISMO	8
1.1.1. CONTRIBUIÇÃO DAS VIAGENS E TURISMO PARA O PIB EM PORTUGAL	9
1.1.2. DIMENSÃO E IMPORTÂNCIA DOS SUBSECTORES.....	9
1.1.3. ENTRADA E SAÍDA DE TURISTAS	10
1.1.4. QUOTA DOS DIFERENTES MEIOS DE TRANSPORTE NO TURISMO	10
1.1.5. CHEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONAIS E NACIONAIS.....	10
1.1.6. TIPO DE VIAGEM: VIAGENS DE NEGÓCIOS, VIAGENS DE LAZER.....	11
1.1.7. DIMENSÃO DAS EMPRESAS	11
1.1.8. TURISMO NO BIÉNIO 2020-2021	12
1.1.9. TURISMO EM 2022 E APÓS	12
1.2. CONTRIBUIÇÃO DAS VIAGENS E DO TURISMO PARA O EMPREGO.....	13
1.3. CONTRIBUIÇÃO DIRECTA E TOTAL DO TURISMO PARA O PIB EM 10 ANOS	14
1.4. CONTRIBUIÇÃO DIRECTA E TOTAL DO TURISMO PARA O EMPREGO NO SECTOR DO TURISMO EM 10 ANOS	14
1.5. PRINCIPAL OBJECTIVO DA ESTRATÉGIA NACIONAL PARA O TURISMO	15
1.5.1. ESTRATÉGIA PORTUGUESA PARA O TURISMO	15
1.5.2. SUSTENTABILIDADE E IMPACTO SOCIAL DO TURISMO.....	16
1.5.3. OBSERVATÓRIOS REGIONAIS DE SUSTENTABILIDADE	19
1.5.4. TURISMO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM PORTUGAL	19
1.5.5. IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 EM PORTUGAL.....	21
1.6. DESAFIOS E DESENVOLVIMENTOS ESPECÍFICOS NO SECTOR DO TURISMO.....	22
2. A OFERTA FORMATIVA EM PORTUGAL.....	25
2.1. COMPETÊNCIAS DIGITAIS	26
2.1.1 A ESTRATÉGIA DE TRANSIÇÃO DIGITAL DE PORTUGAL	27

2.2. COMPETÊNCIAS DE SUSTENTABILIDADE.....	28
2.3. COMPETÊNCIAS SOCIAIS	29
3. RESULTADOS DO INQUÉRITO.....	31
3.1. COMPETÊNCIAS DIGITAIS	33
3.2. COMPETÊNCIAS DE SUSTENTABILIDADE.....	39
3.3. COMPETÊNCIAS SOCIAIS E CULTURAIS.....	45
4. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS A PROFISSIONAIS DO SETOR DO TURISMO.....	49
4.1 O FUTURO DO TURISMO E DO EMPREGO NO SECTOR DO TURISMO	49
4.1.1 INTRODUÇÃO	49
4.2 COMPETÊNCIAS DIGITAIS	60
4.2.1 INTRODUÇÃO.....	60
4.2.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	61
4.3 COMPETÊNCIAS DE SUSTENTABILIDADE	64
4.3.1 INTRODUÇÃO.....	64
4.3.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	65
4.4 COMPETÊNCIAS SOCIOCULTURAIS.....	69
4.4.1 INTRODUÇÃO.....	69
4.4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	71
5. BOAS PRÁTICAS.....	75
UPSKILLING AND RESKILLING	75
5.1 BOAS PRÁTICAS: TURISMO DE PORTUGAL.....	76
5.1.1 ENQUADRAMENTO	76
5.1.2 ANÁLISE E SÍNTESE	77
5.2 BOAS PRÁTICAS: GRUPO ONYRIA	82
5.2.1 ENQUADRAMENTO	82
5.2.2 ANÁLISE E SÍNTESE	83
5.3 BOAS PRÁTICAS: THE WORLD OF WINE	88
5.3.1 ENQUADRAMENTO.....	89

5.3.2 ANÁLISE E SÍNTESE	89
5.4 BOAS PRÁTICAS: O VALOR DO TEMPO.....	95
5.4.1 ENQUADRAMENTO	95
5.4.2 ANÁLISE E SÍNTESE	96
5.5 BOAS PRÁTICAS: TRAVELSTORE	102
5.5.1 ENQUADRAMENTO	103
5.5.2 ANÁLISE E SÍNTESE	103
COMPETÊNCIAS SÍNTESE	108
REFERÊNCIAS.....	110
ANEXO 1. EXEMPLOS DE ENTIDADES FORMADORAS DIGITAL	114
ANEXO 2. EXEMPLOS DE ENTIDADES FORMADORAS SUSTENTABILIDADE	116
ANEXO 3. EXEMPLOS DE ENTIDADES FORMADORAS SOCIAL E CULTURAL	119





"Liderar o turismo do futuro" é como Portugal pretende ser visto.

O objetivo deste Relatório sobre o Perfil de Competências é fornecer uma visão abrangente sobre o emprego no turismo em Portugal e as competências atuais e futuras para o sector em três áreas: digital, de sustentabilidade e social. O relatório tem também como objetivo traçar ideias sobre o futuro do turismo, prever tendências e novos perfis profissionais.

Com base em pesquisa primária e secundária, são apresentadas conclusões sobre o sector do turismo em Portugal, um sector muito importante para a economia, que representa uma parte significativa do produto interno bruto (PIB), do emprego, das exportações e do investimento do país.

Nos últimos anos, Portugal tem vindo a reforçar a sua posição como o melhor destino do mundo no que respeita ao Turismo.

Pela 6ª vez nos últimos sete anos, Portugal foi considerado o "Melhor Destino Europeu" nos World Travel Awards 2023 (Worldtravelawards, 2023).

A Estratégia para o Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2016) lançada pelo governo português em 2017, tem como objetivo posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos, seguros e sustentáveis do mundo, com o lema "Liderar o turismo do futuro". Isto significa um território coeso, inovador e competitivo, que valoriza o trabalho e o talento.

Portugal quer ser um destino para visitar, investir, viver e estudar, sendo um país inclusivo, aberto e criativo que se posiciona como um *hub* especializado em viagens e turismo (Turismo de Portugal, 2024a).

Para atingir todos os objetivos pretendidos, o turismo em Portugal deve investir:

- Na transformação digital do sector do turismo, que exige o desenvolvimento de aptidões e competências digitais da mão de obra do sector do turismo, bem como a adoção de novas tecnologias e a inovação pelas empresas do sector. A digitalização do turismo oferece oportunidades para o marketing, o desenvolvimento de produtos e destinos, bem como para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços turísticos. No entanto, existem ainda lacunas e desafios em termos de infraestruturas digitais, acesso, literacia e competências em Portugal.
- Na sustentabilidade do sector do turismo, que implica um equilíbrio entre os impactos económicos, sociais e ambientais das atividades turísticas. O sector do turismo enfrenta desafios como a gestão da capacidade de carga dos destinos turísticos, a redução da sazonalidade e da concentração dos fluxos turísticos, a diversificação da oferta e dos mercados turísticos, a promoção da responsabilidade e da inclusão sociais e a atenuação dos efeitos das alterações climáticas. O sector do turismo precisa de adotar uma visão estratégica e uma abordagem coordenada para enfrentar estes desafios e garantir a sua competitividade e resiliência a longo prazo.
- Na próxima geração de trabalhadores do sector do turismo, que necessita de um reforço na formação de competências socioculturais, como a empatia, a responsabilidade, o pensamento crítico e a formação sociocultural, para alcançar a excelência no serviço ao cliente.



INTRODUÇÃO

O Projeto Erasmus+ PANTOUR é uma parceria europeia para melhorar a relação de colaboração e produtividade entre a educação e a indústria. O projeto PANTOUR dá seguimento ao projeto NTG (Next Tourism Generation Skills Alliance; 2018-2022) e visa especificamente a conceção de soluções inovadoras para responder às necessidades de competências no setor do turismo.

Com a exploração dos seus resultados, o PANTOUR procura beneficiar os candidatos a emprego, os trabalhadores empregados e desempregados da indústria do turismo, os empregadores, as PME's, as associações sectoriais e os decisores políticos. Por conseguinte, dedicou uma atenção especial à requalificação e à melhoria das competências da mão de obra genérica relativamente às necessidades de competências futuras. Para atingir este objetivo, foi realizado um estudo em todos os países do consórcio do projeto, para investigar o futuro do turismo, as lacunas de competências e as futuras competências necessárias na indústria do turismo.

Para começar, é necessária informação atualizada. Este relatório sobre o perfil de competências do país é um documento exaustivo, que abrange um país e fornece uma análise aprofundada do panorama geral do turismo e das competências, das lacunas, das necessidades da mão de obra num determinado país. Constitui um recurso valioso para os decisores políticos, empregadores/trabalhadores e instituições de ensino compreenderem o estado atual das competências e tomarem decisões informadas relativamente às estratégias de desenvolvimento da força de trabalho.

O objetivo do presente relatório sobre o perfil de competências do país consiste em fornecer uma visão global sobre os seguintes aspetos:

Informação geral de cada país do consórcio PANTOUR sobre turismo e emprego turístico, ou seja, factos e números do turismo;

Resumo da situação atual no que diz respeito à oferta de formação em competências digitais, de sustentabilidade e sociais para as instituições de educação/formação;

Análise dos resultados de inquéritos online em cada país do consórcio PANTOUR, realizados entre profissionais do turismo, gestores de RH e decisores;

Dimensões contemporâneas do turismo, tendências de empregabilidade no turismo e lacunas existentes entre os atuais níveis de competências na indústria do turismo e as futuras competências necessárias em 2030;

Exemplos das melhores práticas (iniciativas inovadoras, projetos, programas, filosofias, ferramentas, métodos, ideias, soluções e conceitos) em relação à requalificação, atração e retenção de pessoal, que visam melhorar o desenvolvimento de competências digitais, de sustentabilidade e sociais no turismo.

1. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO TURISMO: FACTOS E NÚMEROS EM PORTUGAL

O principal objetivo deste capítulo do relatório é apresentar informações gerais e um resumo da situação do turismo em Portugal. Para o efeito, procedeu-se à recolha e análise de dados de fontes nacionais e à sua síntese. A análise baseia-se em fontes online existentes, conteúdos de cursos, relatórios, resultados de investigação, artigos e livros.

1.1. FACTOS E NÚMEROS DO TURISMO

Turismo a nível mundial

A indústria do turismo é um sector vasto e complexo que engloba muitos sub-setores, incluindo alojamento, transportes, atrações, empresas de viagens, entre outras. De acordo com o portal internacional de estatísticas Statista, a contribuição total das viagens e do turismo para a economia global foi de 7,71 biliões de dólares em 2022 (Statista, 2022), uma percentagem de 7,6% do PIB global total, permanecendo 5% abaixo dos níveis pré-pandémicos.

Antes da pandemia, as Viagens e Turismo eram um dos maiores setores do mundo e representavam 1 em cada 4 postos de trabalho. Prevê-se um crescimento anual de 5,8% entre 2022 e 2032, ultrapassando a economia em geral.

A mesma fonte (Statista, 2023) refere que o número de chegadas de turistas internacionais a nível mundial foi de 963 milhões em 2022.

De acordo com outro estudo da Statista (2023), o emprego global no sector das viagens e turismo aumentou ligeiramente em 2022 em relação ao ano anterior, após uma queda acentuada com o início da pandemia do coronavírus. Apesar do aumento, o número de empregos no sector das viagens e turismo a nível mundial manteve-se abaixo dos níveis anteriores à pandemia, totalizando 295 milhões em 2022. De acordo com as previsões, este número deverá aumentar para 320 milhões em 2023 e para 430 milhões em 2033.

1.1.1. CONTRIBUIÇÃO DAS VIAGENS E TURISMO PARA O PIB EM PORTUGAL

Em 2022, as viagens e turismo contribuíram com 8,7% para o PIB e as receitas turísticas internacionais atingiram 21,1 mil milhões, mais 10,1% do que em 2021. Os resultados alcançados em 2022 neste indicador significaram também um aumento de 15,6% face a 2019 (ano pré-pandemia) e representaram o primeiro sinal de recuperação do sector. Os 20 maiores mercados representaram, no seu conjunto, 91,2% da receita total em 2022 (Banco de Portugal, 2023; Instituto Nacional de Estatística, 2023).

1.1.2. DIMENSÃO E IMPORTÂNCIA DOS SUBSECTORES

Dimensão e importância dos subsectores em 2019	Alojamento	Restaurantes	Transporte	Operadores turísticos	Serviços culturais	Serviços recreativos e outros serviços de entretenimento	Outros serviços turísticos	Produtos conexos	Produtos não específicos
Consumo turístico no território económico	8 605 382	8 009 991	5 815 276	832 935	395 978	952 013	786 550	2 053 265	5 454 488
Consumo turístico total no território económico	32 905 878	32 905 878	32 905 878	32 905 878	32 905 878	32 905 878	32 905 878	32 905 878	32 905 878
% quota	26,2%	24,3%	17,7%	2,5%	1,2%	2,9%	2,4%	6,2%	16,6%

1.1.3. ENTRADA E SAÍDA DE TURISTAS

Em 2022:

- Número de hóspedes em alojamento turístico: 15 322 910
Fonte: INE - Inquérito ao Alojamento
- Número de deslocações ao estrangeiro de residentes em Portugal:
1 608 547
Fonte: INE - Inquérito às Deslocações dos Residentes

1.1.4. QUOTA DOS DIFERENTES MEIOS DE TRANSPORTE NO TURISMO

Os passageiros desembarcados nos aeroportos nacionais registaram um crescimento de 42%, passando de 8,8 milhões em 2020 para 12,5 milhões em 2021 (+ 3,7 milhões, dos quais + 1,1 milhões em voos domésticos e + 2,6 milhões em voos internacionais). O transporte aéreo continua a ser, de longe, o meio de transporte preferido para viajar para Portugal (Turismo de Portugal, 2021d).

1.1.5. CHEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONAIS E NACIONAIS

Em 2022, registaram-se 15 322 910 chegadas internacionais a hotéis e estabelecimentos similares.

Em 2022 registaram-se 11 196 811 chegadas de turistas nacionais a hotéis e estabelecimentos similares (INE, 2022).

TOP5 mercados | dormidas: Reino Unido, Alemanha, EUA, Espanha e França (Turismo de Portugal, 2022b).

1.1.6. TIPO DE VIAGEM: VIAGENS DE NEGÓCIOS, VIAGENS DE LAZER

Em setembro de 2022, a European Travel Commission (ETC) publicou o 13.º relatório do projeto *Monitoring Sentiment for Domestic and Intra-European Travel* (European Travel Commission, 2022) que mede a intenção de viajar em dez mercados emissores europeus de grande volume. Este documento centra-se nas viagens domésticas e intra-europeias, desde setembro de 2020, no contexto da crise pandémica.

Portugal está no TOP 10 dos países europeus preferidos pelos inquiridos para a sua próxima viagem internacional. Na vaga anterior, Portugal ocupava a 7ª posição, com 4,9% das intenções de viagem, e desta forma, passou para o 8º lugar, tendo sido ultrapassado pela Áustria (Turismo de Portugal, 2022b).

O lazer é, de longe, a principal motivação para viajar ao longo do ano, seguido das visitas a amigos e familiares.

Quase 45% dos europeus que pretendiam viajar para Portugal fá-lo-iam por motivos de city break (24,8%) e de cultura e património (18,7%).

Apesar disso, as viagens para desfrutar do sol e da praia ou da costa e do mar continuam a ser muito frequentes entre os europeus (16% e 11,5%, respetivamente).

As 3 principais experiências de viagem que os europeus procuram quando viajam para Portugal são a gastronomia local, conhecer a cultura local e apreciar a natureza através das suas paisagens.

1.1.7. DIMENSÃO DAS EMPRESAS

Em 2021 existiam 85 919 PME e 45 grandes empresas a operar no setor do turismo (alojamento, restauração e similares) (INE, 2022).

1.1.8. TURISMO NO BIÉNIO 2020-2021

No biénio 2020-2021, o Turismo viveu um longo período de profunda crise, quer no plano económico quer no plano da saúde pública.

O sector do turismo português começou a recuperar em 2021. Os dados relativos ao alojamento turístico em 2021 revelaram um crescimento, com as dormidas a aumentarem 45% em comparação com 2020. Foi registada uma época de verão especialmente forte, 65% acima dos níveis pré-pandémicos. Em 2021, as receitas turísticas totalizaram 9,9 mil milhões de EUR, 46% abaixo dos níveis pré-pandémicos (Turismo de Portugal, 2021d).

Tourism Receipts	Overnight stays and guests in the accommodation units*	Professionals in the Tourism sector	National Airports	Revenue in accommodation units*
+30% (-45%) 10.1 billion tourism receipts	+45% (-47%) 37.3 million overnight stays +4 p.p. (+11 p.p.) 47.2% seasonality rate +46% (-47%) 1.1/day tourist density	-14% (-24%) 244.4 thousand people at the service	+42% (-57%) 12.5 million passengers landed at airports (78% international and 22% national).	+61% (-46%) €2.3 billion of total revenue
+2,2 p.p. (-14,4 p.p.) 36.8% share of the exports of services receipts	+39% (-47%) 14.5 million guests	-0,9 p.p. (-1,6 p.p.) 5.1% of the total economy	+36% (-60%) 9.8 million international passengers landed in airports (78.4% share).	+63% (-46%) €1.8 billion of room revenue
+0,8 p.p. (-8,3 p.p.) 11.2% share of the global export's receipts	+42% (-51%) Algarve, Lisbon and the North are the main national destinations with almost 25 million overnight stays (share of 66% when compared to the total overnights stays in the country)	-4 p.p. (-5 p.p.) 73% of Tourism professionals were self-employed	+36% (-47%) 37.3 million seats in the air capacity	+44% (-34%) 32.64€ of RevPar +14% (-1%) 88.24€ of ADR

*Includes hotels, tourism villas and apartments, local accommodation and TER-TH
Note: The % variations shown () refer to 2021 versus 2019, a pre-pandemic year
Source: Turismo de Portugal, Statistics Portugal, BP and ANA (airports)

Sustainability Report | 2021

1.1.9. TURISMO EM 2022 E APÓS

O setor do alojamento turístico registou 2,9 milhões de hóspedes e 7,7 milhões de dormidas em setembro de 2022, os valores mensais mais elevados desde que há registos, correspondendo a aumentos de 41,3% e 37,4%, respetivamente. Comparativamente com setembro de 2019, registaram-se aumentos de 0,2% e 0,7%, respetivamente.

As receitas totais aumentaram 70,3% para 608,2 milhões de euros, tendo as receitas de alojamento atingido 469,2 milhões de euros, o que reflete um crescimento de 74,5%. Comparando com setembro de 2019, registaram-se aumentos de 21,3% e 22,5%, respetivamente (INE, 2022).

Até setembro de 2022, as dormidas ascenderam a 54 835,3 mil e aumentaram 133,0% (+27,3% nos residentes e +222,3% nos estrangeiros). Comparativamente com o período homólogo de 2019, as dormidas diminuíram 2,4%, em resultado do decréscimo das dormidas de estrangeiros (-7,0%), tendo as dormidas de residentes aumentado 8,0%.

As receitas totais, que ascenderam a 396.4,4 milhões de euros, cresceram 143,0% e as receitas de alojamento, de 3.039,2 milhões de euros, aumentaram 144,1% (+14,3% e +15,4%, em comparação com o mesmo período de 2019, respetivamente).

As receitas turísticas registaram 2.378,7 milhões de euros em setembro, um aumento de 72,2% em relação ao mesmo mês de 2021 e 17,4% superior ao registado em setembro de 2019 (Turismo de Portugal, 2022a).

Segundo estimativas do Turismo de Portugal, com base em dados do INE e do Banco de Portugal, 2023 foi um ano recorde para Portugal enquanto destino turístico: as receitas atingiram mais de 25 mil milhões de euros (+ 37% face a 2019), os hóspedes ultrapassaram os 30 milhões (+ 10% face a 2019) e o indicador de dormidas atingiu 77 milhões (+ 37% face a 2019 e + 18,5% face a 2022) (Turismo de Portugal, 2024b).

1.2. CONTRIBUIÇÃO DAS VIAGENS E DO TURISMO PARA O EMPREGO

Em 2021, as atividades relacionadas com Alojamento, Restauração e Similares empregavam 244,4 mil indivíduos, menos 39,4 mil do que em 2020 (-13,9%) e menos 76,3 mil do que em 2019 (-23,8%).

A população empregada nos setores do Alojamento, Restauração e Similares representava 5,1% do total da economia em 2021; 6,0% em 2020 e 6,7% em 2019 (Turismo de Portugal, 2021d).

1.3. CONTRIBUIÇÃO DIRECTA E TOTAL DO TURISMO PARA O PIB EM 10 ANOS

A contribuição do turismo para o PIB de 2012 a 2022 foi a seguinte (Banco de Portugal, 2023):

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tourism Receipts	8 606	9 157	10 284	11 605	12 811	15 550	17 054	18 291	7 716	10 064	21 141
GDP	168 296	170 492	173 054	179 713	186 490	195 947	205 184	214 375	200 519	216 053	242 341
Contribution of Tourism in GDP	5,1%	5,4%	5,9%	6,5%	6,9%	7,9%	8,3%	8,5%	3,8%	4,7%	8,7%

O sector das viagens e turismo em Portugal deverá contribuir com 40.400 milhões de euros para o PIB em 2023, ultrapassando o recorde de 40.100 milhões em 2019, de acordo com a previsão do World Travel & Tourism Council (WTTC) (Theportugalnews.com, 2023).

A entidade mundial do turismo prevê que o sector aumente a sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) para 56.400 milhões de euros até 2033, representando mais de um quinto (21,1%) da economia portuguesa (WTTC, 2022).

1.4. CONTRIBUIÇÃO DIRECTA E TOTAL DO TURISMO PARA O EMPREGO NO SECTOR DO TURISMO EM 10 ANOS

Emprego no turismo (sectores da Hotelaria e da Restauração) de 2012 a 2022 (% do emprego total) (INE, 2022):

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022*
Employment (thousands)	277	289	276	259	279	323	328	321	296	252	293
% share on total employment	6,1%	6,5%	6,1%	5,9%	6,3%	7,0%	7,0%	6,7%	6,3%	5,3%	6,0%

Na próxima década, as viagens e o turismo em Portugal poderão empregar mais de 1,2 milhões de pessoas em todo o país, com uma em cada quatro pessoas a trabalhar no sector (Theportugalnews.com, 2023).

1.5.PRINCIPAL OBJECTIVO DA ESTRATÉGIA NACIONAL PARA O TURISMO

1.5.1. ESTRATÉGIA PORTUGUESA PARA O TURISMO

Sob a tutela do Ministério da Economia e do Mar e da Secretaria de Estado do Turismo, o Turismo de Portugal é a autoridade nacional para o turismo em Portugal.

O Turismo de Portugal é responsável pelo desenvolvimento da política de turismo, pela promoção de Portugal como destino turístico, pelo desenvolvimento de investigação atualizada sobre o turismo e pela formação da mão de obra turística.

Reúne todas as competências institucionais envolvidas na dinamização do turismo, da oferta à procura.

Em 2017, o Governo português lançou a Estratégia para o Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2016) como referência para o desenvolvimento de políticas públicas e estratégias empresariais para o sector do turismo. Tem como objetivo posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo, com o lema "Liderar o turismo do futuro". Isto significa um território coeso, inovador e competitivo, que valoriza o trabalho e o talento.

Em 2021, enquadrado pela Estratégia Portugal 2030 e face aos efeitos devastadores provocados pela pandemia, o Governo desenhou um Plano de Resiliência e Recuperação, baseado no Mecanismo de Recuperação e Resiliência da Comissão Europeia, para recolocar o setor na trajetória de crescimento pré-COVID-19, dotando-o de mecanismos que o tornem mais sustentável, mais responsável, mais competitivo e ainda mais resiliente, e que permitam ultrapassar os objetivos e metas definidos na Estratégia para o Turismo 2027, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017, de 27 de setembro (ET27).

Os quatro pilares que sustentam esta estratégia são os seguintes e destacam as principais preocupações e objetivos de Portugal.

PORTUGAL 2030 STRATEGY AGENDAS

The Portugal 2030 Strategy is structured around four thematic agendas central to the development of the economy, society and territory of Portugal by 2030.

Agenda 1	Agenda 2	Agenda 3	Agenda 4
People First: a better demographic balance, greater inclusion, less inequalities	Digitalization, Innovation and Qualifications as development drivers	Climate Transition and Resources Sustainability	An externally competitive and internally cohesive country
1.1 Demographic sustainability 1.2 Promotion of inclusion and fight against exclusion 1.3 Resilience of the health system 1.4 Fight against inequalities and discrimination	2.1 Promotion of a knowledge society 2.2 Business innovation 2.3 Qualification of human resources 2.4 Qualification of the institutions	3.1 Less carbon emissions and promotion of the energy transition 3.2 Promote a circular economy 3.3 Reduce the risks and value the environmental assets 3.4 Sustainable agriculture and forests 3.5 Sustainable sea economy	4.1 Competitiveness of urban networks 4.2 Competitiveness and cohesion in low density areas 4.3 Projection of the Atlantic strip 4.4 Territorial insertion in the Iberian market

Figura 1 - Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro

O Plano Turismo +Sustentável 20-23 (Turismo de Portugal, 2021c) é uma das medidas do Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro (Turismo de Portugal, 2021a) (Pilar 4 - Construir o futuro - Sustentabilidade nas empresas e nos destinos), contribuindo para reforçar o posicionamento e a competitividade de Portugal como destino turístico sustentável e seguro, significando também acomodar as exigências das novas orientações a nível nacional e europeu que ocorrerão a curto e médio prazo, no âmbito da economia circular e da sustentabilidade ambiental.

1.5.2. SUSTENTABILIDADE E IMPACTO SOCIAL DO TURISMO

O Turismo de Portugal tem vindo a desenvolver um importante trabalho no domínio da sustentabilidade (Turismo de Portugal, 2023f) que considera ser um dos pilares para a construção do turismo do futuro.

O objetivo do Plano Turismo +Sustentável 20-23, que visa contribuir para uma resposta do turismo aos desafios urgentes da sustentabilidade, está alinhado com a Estratégia Nacional de Turismo 2027 e com os objetivos do Fundo Ambiental, em termos de economia circular e sustentabilidade.

O Plano Turismo +Sustentável 20-23, lançado pelo Turismo de Portugal em 2021, é o referencial estratégico, participativo e dinâmico, amplo e criativo, através do qual se assume a responsabilidade de mobilizar os agentes e a sociedade para promover a sustentabilidade do Turismo em Portugal.

Foi promovida uma fase de consulta pública do Plano com mais de 100 participações de agentes do sector, entidades públicas, associações e cidadãos. O Plano inclui, no âmbito da sua gestão e monitorização, a dinamização de um Grupo de Acompanhamento da Sustentabilidade (53 entidades representativas do sector do turismo, parceiros institucionais, ONG's e Academia), visando uma responsabilidade partilhada na concretização das metas do Plano e, consequentemente, da Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2016).

Uma das ações previstas neste Plano foi a criação de vários Guias Temáticos de Boas Práticas de Sustentabilidade (Infraestruturas de Turismo Náutico no Litoral, Rios e Lagoas; Gestão de Praias para Atividades de Surf; Animação Turística e Termas) (Turismo de Portugal, 2023b, 2023d, 2023c, 2023a). Estes guias pretendem, assim, apoiar os agentes turísticos na alteração dos seus comportamentos e na adoção de boas práticas, nomeadamente nas dimensões ambiental e social.

De igual modo, o Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro propõe ações e estabelece metas alinhadas com este contexto, visando a construção de um turismo mais sustentável, responsável e resiliente (Turismo de Portugal, 2021a).

O Programa Empresas de Turismo 360º (Turismo de Portugal, 2023e), lançado pelo Turismo de Portugal em 2021, no âmbito do pilar 4 - Sustentabilidade nas Empresas e nos Destinos - do Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro, é uma medida que visa colocar as empresas no centro do processo de transformação sustentável do setor. Trata-se de uma iniciativa inovadora que desafia as empresas de turismo a reportarem o seu desempenho ESG - Environmental, Social and Governance.

O Turismo de Portugal disponibiliza às empresas o acesso a uma ferramenta de análise e reporte, a FOREST - Ferramenta de Organização e Reporte da Sustentabilidade do Turismo - que lhes permite automatizar a recolha, gestão e reporte de dados associados às métricas ESG e obter o seu relatório anual de sustentabilidade (Turismo de Portugal, 2023e).

Com a adesão ao Pacto Português para os Plásticos (integrado na Rede de Pactos para os Plásticos da Fundação Ellen MacArthur), o Turismo de Portugal pretende contribuir para ultrapassar obstáculos e progredir na economia circular dos plásticos no sector do turismo, em parceria com os seus parceiros, promovendo também uma gestão eficiente dos resíduos no turismo - um dos objetivos da Estratégia Turismo 2027(Turismo de Portugal, 2016).

O sector do turismo foi um dos mais afetados pela pandemia de covid-19. Considerando a preocupação generalizada na retoma da atividade económica e social, o Turismo de Portugal criou um selo de aprovação "Clean and Safe" para distinguir as atividades turísticas que cumpriam os requisitos de higiene e limpeza para a prevenção e controlo da COVID-19 e de outras possíveis infeções. Esta medida visou sensibilizar as empresas para os procedimentos mínimos a adotar e incentivar a retoma do sector do turismo a nível nacional e internacional, reforçando a confiança de todos no destino Portugal e nos seus recursos turísticos. A plataforma digital "Clean & Safe" (Turismo de Portugal, 2020) criada pelo Turismo de Portugal, reúne informações sobre os estabelecimentos que aderiram ao selo.

1.5.3. OBSERVATÓRIOS REGIONAIS DE SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade dos destinos turísticos é uma prioridade absoluta da política de turismo em Portugal.

A criação de observatórios de sustentabilidade nas várias regiões, que permitam um conhecimento aprofundado dos impactos da atividade no território e uma maior eficiência no planeamento e gestão dos destinos, é um dos objetivos estratégicos do Turismo de Portugal, visando contribuir para a afirmação de Portugal como líder internacional em sustentabilidade.

Neste sentido e na prossecução dos objetivos definidos, quatro observatórios em Portugal aderiram à rede internacional de observatórios da UNWTO (UNWTO, 2004):

- Observatório de Turismo Sustentável do Alentejo (ASTO)
- Observatório do Turismo dos Açores (OTA)
- Observatório de Turismo Sustentável do Algarve (AlgSTO)
- Observatório do Turismo Sustentável do Centro de Portugal (OTSCP)

1.5.4. TURISMO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM PORTUGAL

A mão de obra portuguesa do sector do turismo necessitará de competências digitais para utilizar eficazmente as novas tecnologias e explorar as oportunidades que a digitalização está a abrir para o marketing, bem como para o desenvolvimento de produtos e destinos.

A pedido de Portugal, a OCDE elaborou um relatório que examina e avalia as atuais abordagens políticas para apoiar as competências digitais e o desenvolvimento da força de trabalho no turismo e apresenta algumas considerações (OCDE, 2021):

- i) abordar as lacunas, carências e oportunidades da transformação digital para a organização da mão de obra e o desenvolvimento de competências,
- ii) reforçar os mecanismos de governança para apoiar a transformação das competências digitais da mão de obra do sector do turismo.

Para além do papel do Turismo de Portugal na formação da mão de obra do setor, as principais respostas às lacunas e escassez de competências digitais no sector do turismo são apoiadas pelo NEST - Núcleo de Inovação do Turismo, que é um cluster oficial do Turismo de Portugal centrado na promoção das tecnologias digitais para que as empresas turísticas possam desenvolver os seus negócios através da introdução de novos serviços ou produtos digitais (NEST, 2023).

- O NEST é uma associação privada sem fins lucrativos fundada em 2019 por 8 entidades, Turismo de Portugal, ANA Aeroportos, Brisa Via Verde, Google, Microsoft, Millennium BCP, NOS e BPI.
- O NEST, enquanto parceiro público-privado que visa promover a digitalização e o desenvolvimento de competências no sector, tem um vasto leque de atividades centradas na criação e transferência de conhecimentos, em áreas-chave como a Inteligência Artificial ou a Análise de Dados. Além disso, o NEST tem competências noutras áreas, como a cibersegurança, as competências digitais avançadas, as soluções digitais/interoperabilidade para o sector público, a *IoT*, a ciência e *Big Data*, a simulação, a computação em nuvem, a mobilidade e a conectividade.
- O NEST está focado no desenvolvimento do InnovTourism Digital Innovation Hub (DIH), um balcão único que ajuda as empresas a tornarem-se mais competitivas no que respeita aos seus negócios, produção e comercialização de produtos ou serviços, utilizando tecnologias digitais. Assim, este *Hub* permitirá o acesso a conhecimentos técnicos especializados e à experimentação, proporcionará formação, criará laboratórios experimentais/zonas francas de inovação, para que as empresas possam "testar antes de investir", desenvolverá soluções inexistentes e oferecerá apoio em áreas como o aconselhamento financeiro. O centro posiciona-se como uma porta de entrada para a inovação que reforçará o ecossistema do turismo, permitindo a adoção de tecnologia no sector.
- O NEST é também o projeto âncora da iniciativa Turismo 4.0 (NEST, 2023) e tem como objetivo contribuir para impulsionar Portugal como um pólo global de inovação turística. O Turismo 4.0 é uma iniciativa específica conjunta do Ministério da Economia e dos Assuntos do Mar, da Secretaria de Estado do Turismo e do Turismo de Portugal para promover a transição da atividade turística para a economia digital. Tem como objetivo promover o empreendedorismo, apoiar as start-ups do turismo e fomentar a inovação no turismo em Portugal.

A Comissão Nacional de Formação para o Turismo (Comissão Nacional de Formação para o Turismo, 2023) merece igualmente ser mencionada, uma vez que permite o diálogo entre as partes interessadas e aconselha o Turismo de Portugal sobre o desenvolvimento de competências e a formação para o sector. Atualmente, a sua atenção centra-se nas competências digitais básicas do sector.

- A Comissão Nacional de Formação para o Turismo foi criada (2019) como um órgão informal que reúne as partes interessadas relacionadas com a educação e formação em turismo, constituindo-se como um fórum estratégico para analisar os desafios futuros da qualificação dos recursos humanos para o turismo.
- As questões relevantes identificadas são a dignificação das profissões, a identificação das competências fundamentais e a inter-relação entre escola/empresa, o diagnóstico das necessidades de formação e a correspondente adaptação às necessidades e desafios do sector; a promoção da partilha de informação sobre a evolução do emprego, competências, qualificações e formação, através de estudos prospetivos; entre outras.

Apostar na inovação é fundamental - não só para aumentar a visibilidade do destino, mas também para maximizar a experiência do turista. Neste domínio, destaca-se o Programa FIT - Fostering Innovation in Tourism (FIT, 2023).

- Criado em 2016, o FIT é um programa do Turismo de Portugal em parceria com uma rede de incubadoras que visa promover o empreendedorismo e a inovação no sector do turismo, desenvolver estratégias de rejuvenescimento do tecido empresarial e desenvolver novas ideias e modelos de negócio no turismo. Até 2022, foram apoiados 69 programas de ideiação, aceleração e inovação aberta, envolvendo a participação de 1.400 startups e projetos nacionais e internacionais.

1.5.5. IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 EM PORTUGAL

Antes da pandemia, Portugal era o 12.º país mais competitivo do mundo no Turismo (World Economic Forum in the 2019 World Economic Forum's Competitiveness in Tourism Report - WEF, 2020).

Com a eclosão da pandemia, o seu impacto no turismo foi enorme (Costa. C, 2021; Fler & Matera, 2021).

O ano de 2019 confirmou a trajetória de crescimento do sector desde a crise de 2008/9. Em termos de procura, foram atingidos máximos históricos; 70,2 milhões de dormidas (+3,7% face a 2018) e 27,1 milhões de hóspedes (+7,5%), ambos os indicadores com um peso maioritário do mercado externo (70% e 60%, respetivamente).

Os dois primeiros meses de 2020 indicavam que novos recordes seriam batidos, dados os resultados então alcançados (7,1 milhões de dormidas e 3,0 milhões de hóspedes, representando um aumento de 11% e 13%, pela mesma ordem, face a 2019 (Pordata, 2023).

No entanto, o início da pandemia, com fortes repercussões e rapidamente disseminada pelo mundo, inverteu a situação e em Portugal, no final de 2020, 50% das unidades hoteleiras estavam encerradas ou sem movimento de hóspedes.

1.6.DESAFIOS E DESENVOLVIMENTOS ESPECÍFICOS NO SECTOR DO TURISMO

Os principais desafios de Portugal são:

1. Desafios diretos: Baixos salários pagos aos profissionais do turismo e falta de complementos (planos de saúde, benefícios e regalias), horários de trabalho, conciliação entre vida profissional e familiar.
2. Desafios indiretos: Habitação, transportes públicos, apoio social (creches, escolas, lares, etc.).
3. Questões estruturais: falta de maturidade digital dos profissionais do turismo, escassez de mão de obra, falta de valorização das profissões do turismo, falta de qualificação dos gestores/empresários, modelos de negócio não rentáveis no sector do turismo, designação das profissões do turismo (nomes mais atrativos).

As áreas que carecem um maior desenvolvimento de competências para os profissionais do turismo incluem a necessidade de novos programas de formação centrados em competências digitais, de inovação, socioculturais, de sustentabilidade, finanças sustentáveis, ESG e a taxonomia da UE para atividades sustentáveis.

A rede de escolas do Turismo de Portugal desenvolve formação profissional em turismo em diferentes áreas: Gestão de Operações Hoteleiras, Gestão de Turismo, Gestão de Restauração e Bebidas, Artes Culinárias, Gestão de Produção de Pastelaria, Turismo Cultural e Patrimonial, Turismo de Aventura e Natureza. Em resposta à COVID-19, o Turismo de Portugal efetuou ajustamentos significativos no sistema de ensino. Houve um enorme esforço para adaptar os programas curriculares às necessidades do sector do turismo, com ênfase em novas áreas de formação para responder às novas exigências.

No que respeita ao papel da formação para a qualificação dos recursos humanos, o Turismo de Portugal lançou, em 2020, a Academia Digital (Academia Digital Turismo de Portugal, 2023), uma plataforma de formação online que disponibiliza oportunidades de formação acessíveis, diversificadas e certificadas (síncronas e assíncronas) que contribuem para o *upskilling* e *reskilling* dos profissionais do turismo.

A Academia Digital contribui para a atualização e a requalificação dos profissionais do turismo de várias formas:

1. Vasta gama de conteúdos de formação: A plataforma oferece uma variedade de cursos, workshops e seminários. Isto permite aos profissionais escolherem a formação que melhor se adapta às suas necessidades e interesses.
2. Acessibilidade: A maioria dos cursos é oferecida online, tornando-os acessíveis aos profissionais independentemente da sua localização. Isto é particularmente vantajoso no contexto atual, em que a aprendizagem à distância se tornou cada vez mais importante.
3. Foco no desenvolvimento: A plataforma foi concebida para promover o desenvolvimento das pessoas e o reforço das capacidades das empresas. Ajuda os profissionais a melhorarem as suas competências e a adaptarem-se às novas tendências do sector.
4. Formação certificada: A plataforma oferece aos participantes uma formação certificada para executivos. Esta certificação pode melhorar as credenciais dos profissionais e abrir novas oportunidades de carreira.
5. Participação gratuita: A maioria dos cursos é gratuita, embora sujeita a inscrição. Isto torna o desenvolvimento profissional acessível a um vasto leque de profissionais.

Para ultrapassar alguns dos desafios nacionais relacionados com a falta de profissionais no sector, o Turismo de Portugal lançou recentemente um projeto inovador denominado Cartão Atlas (Atlas, 2023) - um cartão de fidelização para o sector, que visa oferecer benefícios aos profissionais do turismo.

Trata-se de uma plataforma onde as entidades aderentes (empresas, organizações culturais, entidades públicas, entre outras) oferecem benefícios especiais (programas especiais, descontos, upgrades de serviços, etc.). O objetivo principal vai para além destas vantagens - procura-se desenvolver um sentimento de pertença ao sector do turismo, fazendo com que os profissionais se sintam valorizados.

O Cartão Atlas contribui para a atração e fixação de profissionais de turismo por várias razões:

1. **Exclusividade e Personalização:** tem como objetivo oferecer exclusividade e personalização, colocando os profissionais de turismo no centro da experiência turística. Esta abordagem reconhece o valor do papel de cada um na indústria do turismo.
2. **Benefícios para os profissionais do turismo:** proporciona benefícios exclusivos aos profissionais do turismo. Estes benefícios podem aumentar a satisfação no trabalho, ajudando assim a reter talentos no sector.
3. **Promoção da Satisfação e da Lealdade:** promove a satisfação e a lealdade dos profissionais do turismo. Ao oferecer experiências e benefícios únicos, incentiva os profissionais a manterem-se empenhados e comprometidos com as suas funções.
4. **Desenvolvimento profissional:** faz parte de uma iniciativa mais ampla para fazer crescer o sector em termos de qualificações, atratividade das profissões e número de profissionais. Este enfoque no desenvolvimento profissional pode atrair novos talentos e encorajar os talentos existentes a continuar a sua carreira no sector.

Em resumo, o Cartão Atlas utiliza uma combinação de benefícios exclusivos, personalização, oportunidades de desenvolvimento profissional, focando-se na satisfação no trabalho para atrair e reter talentos na indústria do turismo.

2. A OFERTA FORMATIVA EM PORTUGAL

Neste capítulo, apresenta-se uma visão geral da oferta de formação em Portugal no que diz respeito a competências digitais, de sustentabilidade e sociais. Esta análise é efetuada através da recolha e análise de dados de fontes nacionais.

Os tipos de programas de formação disponíveis em Portugal são variados e abrangem diferentes áreas e níveis de qualificação no sector do turismo. Alguns exemplos são: programas de ensino e formação profissional (EFP) em turismo e hotelaria, que visam preparar jovens e adultos para o exercício de profissões relacionadas com o setor, através de uma formação teórica e prática que confere uma dupla certificação (académica e profissional). Estes programas são oferecidos por uma rede de 12 escolas de hotelaria e turismo geridas pelo Turismo de Portugal, bem como por outras entidades públicas e privadas acreditadas pela Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional.

Existem também cursos superiores de turismo, hotelaria e gestão, que visam formar quadros qualificados para o sector, através de uma formação científica, técnica e cultural que confere um grau académico (licenciatura, mestrado ou doutoramento). Estes cursos são ministrados por várias instituições de ensino superior públicas e privadas, como a Universidade de Aveiro, a Universidade do Algarve, a Universidade Católica Portuguesa, a Universidade NOVA de Lisboa, entre outras.

Os programas de formação contínua em turismo, que visam atualizar e desenvolver as competências dos profissionais do sector, através de cursos, workshops, seminários, conferências e outras ações de formação. Estes programas são oferecidos por diversas entidades públicas e privadas, como o Turismo de Portugal, a Porto Business School, a Associação da Hotelaria de Portugal, entre outras.

Portugal tem em curso um conjunto de iniciativas destinadas a promover e a melhorar a oferta de formação no sector do turismo. Estas iniciativas visam também melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços turísticos, promover a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental no turismo e aumentar os benefícios económicos, sociais e territoriais do turismo.

Por exemplo, o Plano de Turismo +Sustentável 20-23 (Turismo de Portugal, 2021b) inclui ações como a criação de novos programas, a atualização dos existentes e a promoção de oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para o ensino e a formação no domínio do turismo; o desenvolvimento de plataformas e ferramentas digitais para a inovação e a gestão do turismo; o apoio ao investimento e ao empreendedorismo no sector do turismo; o reforço da atratividade e da diversidade dos produtos e destinos turísticos; e a promoção da coordenação e da cooperação entre as partes interessadas públicas e privadas.

Outra iniciativa levada a cabo é a Agenda para as Profissões do Turismo (TdP, 2023) uma iniciativa do Ministério da Economia e do Mar, que consiste em 20 medidas para aumentar a atratividade das profissões do turismo, as qualificações e o número de profissionais. A Agenda para as Profissões do Turismo tem como objetivo tornar Portugal o destino de referência para estudar e trabalhar no sector do turismo.

Os principais desafios em matéria de formação de competências em Portugal são: assegurar o alinhamento entre a educação/formação e as necessidades do mercado de trabalho; apoiar os empregadores pouco qualificados; promover a aprendizagem ao longo da vida e reforçar o alinhamento e o envolvimento de todos os intervenientes - empresas, instituições de ensino e decisores políticos.

2.1. COMPETÊNCIAS DIGITAIS

Portugal está a apostar no desenvolvimento de competências digitais, tanto no sistema de ensino formal como na aprendizagem ao longo da vida, ministradas por autoridades públicas, universidades, escolas profissionais e de ensino, empresas privadas e associações.

Com o objetivo de convergir com a Europa no domínio digital, Portugal está a atravessar a sua jornada digital, acelerando a transformação digital do país para que ninguém fique para trás e projetando Portugal para o mundo, tornando-se numa nação digital. É necessário desenvolver o nível de literacia digital dos portugueses (desde as competências digitais mais básicas até às mais avançadas).

2.1.1 A ESTRATÉGIA DE TRANSIÇÃO DIGITAL DE PORTUGAL

O Plano de Ação para a Transição Digital, aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 31/2020, reflete a estratégia definida para a transição digital do país, tal como consta da Estrutura de Missão Portugal Digital.

A Estrutura de Missão Portugal Digital (Portugal Digital, 2023) foi criada para ser uma das componentes fundamentais da transição de Portugal para um país mais digital, competitivo e reforçado internacionalmente no contexto da transformação digital, competindo-lhe acompanhar, operacionalizar e implementar as medidas previstas no Plano de Ação para a Transição Digital (Portugal Digital, 2020).

Com base nas tendências do turismo, na formação turística disponível e nas reações dos *stakeholders* do turismo português, são necessárias mais iniciativas de formação nestes domínios: e-business (todas as competências necessárias para a marca, o marketing, a distribuição, a recolha e a análise de dados online); *big data* e análise de dados, digitalização da gestão dos recursos humanos.

2.2. COMPETÊNCIAS DE SUSTENTABILIDADE

Portugal precisa de ir mais longe, ajudando as empresas/organizações a materializar a Sustentabilidade nas suas agendas estratégicas e de negócio.

Em Portugal, o Plano de Turismo +Sustentável 20-23 (Turismo de Portugal, 2021b) contribui para estimular a economia circular no turismo, fomentando a transição para um modelo económico baseado na prevenção, redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais, água e energia, reforçando assim a Agenda para a Economia Circular no Setor do Turismo e colocando o ecossistema turístico na transição climática para uma nova economia verde e inclusiva.

Para promover a transição energética e a economia circular das empresas de turismo, é necessário desenvolver novos conteúdos de formação sobre competências de gestão ambiental (ecológicas), a fim de estimular uma mudança de atitude em toda a cadeia de valor do setor.

No âmbito da qualificação dos profissionais do turismo, há objetivos a atingir:

1. Qualificar e formar jovens e profissionais do turismo em práticas de sustentabilidade, como agentes de mudança;
2. Assegurar uma integração transversal dos pilares da sustentabilidade nos projetos de formação pedagógica;
3. Educar para a sustentabilidade e a economia circular;
4. Capacitar as empresas para a gestão sustentável da sua atividade;
5. Capacitar os destinos turísticos para as exigências do planeta.

Com base nas tendências do turismo, na formação turística disponível e nas reações dos *stakeholders* do turismo português, são necessárias mais iniciativas de formação nos seguintes domínios: gestão da sustentabilidade empresarial; finanças sustentáveis; ESG; taxonomia da UE para atividades sustentáveis; sistema de gestão e certificação ambiental e conceção de produtos ecológicos.

2.3. COMPETÊNCIAS SOCIAIS

As políticas educativas portuguesas visam desenvolver as competências sociais dos alunos, para que estes respondam melhor aos desafios do mundo atual.

A Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento 2018-2022 (Instituto Camões, 2018) reforça o compromisso político nacional em matéria de Educação para o Desenvolvimento (ED) num novo quadro institucional, em que o Camões - Instituto da Cooperação e da Língua I.P. (Camões I. P.) assume um papel central na Cooperação para o Desenvolvimento e na ED, assegurando a continuidade do envolvimento de Portugal em fóruns internacionais com competências em ED, como o GENE - Global Education Network Europe e o Comité de Ajuda ao Desenvolvimento da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

O Observatório do Trabalho de Aveiro (Observatório do Trabalho de Aveiro, 2023) identificou as competências transversais mais importantes relacionadas com o sector do turismo: Resolução de Problemas Complexos, Trabalho em Equipa, Pensamento Crítico, Inteligência Emocional e Adaptabilidade.

Para fazer face aos desafios da globalização e da competitividade do mercado, existem alguns cursos de formação geral com o objetivo de reforçar as capacidades de liderança (embora não estejam diretamente orientados para o sector do turismo).

- Formação Avançada em Liderança e Desenvolvimento de Equipas Criativas (CATÓLICA, 2023)
- Liderança (ISEG, 2023)
- Mestrado Executivo | Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança (ISCTE, 2023)

Políticas equilibradas de coesão económica, social e territorial são também fundamentais para promover a inovação, o espírito empresarial e a competitividade no sector do turismo.

Com base nas tendências do turismo, na formação turística disponível e nas informações dos *stakeholders* do turismo português, são necessárias mais iniciativas de formação para as PME's do turismo nos seguintes domínios: cidadania digital; consciência cultural (como lidar com clientes e colegas de trabalho de várias nacionalidades e origens culturais); competências de trabalho em rede (construir uma clientela fiel); bem-estar e segurança pessoal no trabalho; liderança responsável no turismo e *employee branding*.

3. RESULTADOS DO INQUÉRITO

Neste capítulo, é apresentada uma análise dos resultados do inquérito online feito a profissionais do turismo, gestores de RH e decisores, em Portugal. Este inquérito teve como objetivo investigar as lacunas entre os atuais níveis de competências (digitais, de sustentabilidade e sociais) e as futuras competências necessárias no turismo em 2030. O resultado foi uma base de dados quantitativos, destacando as lacunas de competências e as necessidades futuras. Em resumo:

- As principais tendências que resultam do inquérito realizado em Portugal determinando a forma como o sector se encontra em termos de competências digitais, de sustentabilidade e socioculturais.
- Apresentação e discussão dos resultados.
- Indicação das lacunas nos níveis de proficiência atuais e futuros nas competências digitais, de sustentabilidade e socioculturais.

Número total de respostas em Portugal	246 (incluindo a categoria "Outros" = 63)
Número de respostas por subsector do turismo:	
Gestão de destinos:	29
Alojamento:	96
Restauração e bebidas:	18
Atrações turísticas:	25
Agências de viagens e operadores turísticos:	15

Foi pedido aos inquiridos que estimassem o nível atual (2023) e futuro (2030) de proficiência em competências digitais, de sustentabilidade e sociais na sua organização e que o classificassem numa escala de 1 (sem competências) a 5 (especialista).

Os resultados do inquérito mostram a distribuição das respostas pelos 5 subsectores do turismo em Portugal. O subsector mais representado foi o do Alojamento, com 96 respostas. O subsector menos representado foi o da Restauração e bebidas, com apenas 18 respostas. Os outros subsectores foram Gestão de destinos (29 respostas), Atrações turísticas (25 respostas) e Agências de viagens e operadores turísticos (15 respostas).

Tendo em consideração o número total de inquiridos em Portugal (que é N=246 no total), as conclusões do inquérito resultam da interpretação dos resultados dos 5 subsectores no total.

3.1. COMPETÊNCIAS DIGITAIS

Competências digitais

Nível atual de proficiência

O mais alto:

1. 4.22 - Utilização de aplicações de escritório (processamento de texto, folhas de cálculo, software de apresentação)
2. 3.79 - Privacidade e ética digital
3. 3.63 - Utilização de sistemas de marketing digital e de plataformas de comunicação (redes sociais, sistemas de correio eletrónico e de marketing direto, sistemas de gestão de conteúdos)
4. 3.53 - Processamento seguro da informação (cópias de segurança, cibersegurança, proteção de dados)
5. 3.09 - Análise empresarial digital, inteligência empresarial, tomada de decisões baseada em dados

O mais baixo:

1. 1.54 - Utilização de robots
2. 1.84 - Utilização de tecnologias digitais para criar experiências para os hóspedes (por exemplo, para Realidade Virtual e Aumentada)
3. 1.85 - Utilização de aplicações de IA generativa (por exemplo, ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) para gerar texto e imagens
4. 2.67 - Desenvolvimento e programação de Web e aplicações

Futuro nível de proficiência necessário em 2030

O mais necessário:

1. 4.82 - Privacidade digital e ética
 2. 4.78 - Processamento seguro da informação (cópias de segurança, cibersegurança, proteção de dados)
 3. 4.71 - Utilização de sistemas de marketing digital e de plataformas de comunicação (redes sociais, sistemas de correio eletrónico e de marketing direto, sistemas de gestão de conteúdos)
 4. 4.7 - Utilização de aplicações de escritório (processamento de texto, folhas de cálculo, software de apresentação)
-

5. 4.55 Análise empresarial digital, inteligência empresarial, tomada de decisões com base em dados

O menos necessário:

1. 2.97 - Utilização de robots
2. 3.61 - Utilização de aplicações de IA generativa (por exemplo, ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) para gerar textos e imagens
3. 3.64 - Utilização de tecnologias digitais para criar experiências para os hóspedes (por exemplo, para Realidade Virtual e Aumentada)
4. 4.26 - Desenvolvimento e programação de Web e aplicações

Maiores lacunas:

1. 1.8 - Utilização de tecnologias digitais para criar experiências para os hóspedes (por exemplo, para Realidade Virtual e Aumentada)
2. 1.76 - Utilização de aplicações de IA generativa (por exemplo, ChatGPT, Midjourney, DALL-E, etc.) para gerar textos e imagens
3. 1.59 - Desenvolvimento e programação de Web e aplicações
4. 1.46 Análise empresarial digital, inteligência empresarial, tomada de decisões com base em dados
5. 1.43 - Utilização de robots

Lacunas de competências entre o nível atual e futuro

Menores lacunas:

1. 0,48 - Utilização de aplicações de escritório (processamento de texto, folhas de cálculo, software de apresentação)
 2. 1.03 - Privacidade e ética digital
 3. 1.08 - Utilização de sistemas de marketing digital e de plataformas de comunicação (redes sociais, sistemas de correio eletrónico e de marketing direto, sistemas de gestão de conteúdos)
 4. 1.25 - Processamento seguro da informação (cópias de segurança, cibersegurança, proteção de dados)
-

Em termos de competências digitais, os inquiridos consideram-se proficientes na utilização de aplicações de escritório (processamento de texto, folhas de cálculo, software de apresentação), com uma pontuação de 4,22 numa escala de 1 (sem competências) a 5 (especialista).

Apesar de a *IA* e o *big data* serem as competências mais procuradas até 2027, de acordo com o relatório *Future of Jobs 2023*, do Fórum Económico Mundial, vale a pena notar que a "análise de negócios digitais, inteligência empresarial, tomada de decisões baseadas em dados" não está no Top 3 das preocupações de formação futura para os profissionais portugueses do sector do turismo.

As competências mais importantes para os profissionais de turismo portugueses em 2030 estão relacionadas com a privacidade digital e a ética (forma como os dados digitais de um indivíduo são utilizados pela organização).

A utilização de robôs e a utilização de aplicações de *IA* generativa são as competências que os inquiridos consideram menos necessárias para os seus empregos em 2030.

Os resultados indicam que as maiores lacunas de competências se situam nas áreas da utilização de tecnologias digitais para criar experiências para os hóspedes (1,8), da utilização de aplicações de *IA* generativas para gerar texto e imagens (1,76) e do desenvolvimento e programação de aplicações e da *Web* (1,59). Estas competências são essenciais para criar produtos e serviços inovadores e personalizados que possam atrair e reter clientes num mercado competitivo.

Os resultados mostram também que as menores lacunas de competências se situam nas áreas da utilização de aplicações de escritório (0,48), privacidade e ética digital (1,03) e utilização de sistemas de marketing digital e plataformas de comunicação (1,08).

Até 2030, para os inquiridos portugueses, a privacidade e a ética digitais serão essenciais para criar a confiança dos consumidores e para a conformidade regulamentar. A indústria do turismo recolhe e processa uma quantidade significativa de dados pessoais, pelo que a competência em privacidade digital e ética é essencial para criar e manter a confiança dos consumidores, uma vez que os viajantes querem ter a certeza de que os seus dados são tratados de forma responsável. Os futuros profissionais do turismo terão de ter um conhecimento profundo das leis e regulamentos de proteção de dados, como o RGPD, e a capacidade de garantir a conformidade no sector do turismo.

O segundo conjunto de competências mais necessário identificado é o processamento seguro da informação (cópias de segurança, cibersegurança, proteção de dados). Trata-se de um conjunto de competências muito importante, que inclui a integridade dos dados e a atenuação das ciberameaças, para garantir que os profissionais do turismo tenham competência para proteger e tratar a informação de modo a evitar a perda ou a violação de dados, o que pode provocar danos à reputação e perdas financeiras para as empresas do sector. Os futuros profissionais devem ser capazes de identificar e atenuar os riscos, garantindo a segurança dos dados dos clientes e das operações comerciais.

Em Portugal, estas duas áreas de competência estão claramente identificadas nas estratégias e legislação sobre proteção de dados e segurança da informação, nomeadamente na Estratégia Nacional de Segurança do Ciberespaço 2019-2023 (Centro Nacional de Cibersegurança, 2019), na Iniciativa Nacional de Competência Digital e.2030 e Portugal INCoDe.2030 (Incode, 2022) que desenvolveram inclusivamente projetos-piloto de transição digital em algumas áreas do sector do turismo.

O Turismo de Portugal tem desenvolvido algumas ações de formação nestas áreas, quer através de parcerias com o Centro Nacional de Cibersegurança, quer através da integração destas áreas no novo Programa Clean&Safe (Turismo de Portugal, 2020).

A utilização de sistemas de marketing digital e de plataformas de comunicação será também essencial para criar campanhas de marketing envolventes e direcionadas que cheguem eficazmente aos potenciais viajantes. Os futuros profissionais terão de ter a capacidade de utilizar a comunicação em tempo real em plataformas como as redes sociais para responder às perguntas dos viajantes e prestar assistência imediata.

Há muitos anos que a estratégia de promoção de Portugal se centra exclusivamente no digital, combinando vários instrumentos que têm tido resultados muito positivos, que se traduziram em prémios europeus e internacionais, posicionando-nos como o melhor destino da Europa e do mundo. Esta estratégia nacional está desenhada com ligações às empresas, nomeadamente às PME, que podem alavancar as suas estratégias individuais nestas campanhas nacionais, obtendo resultados ainda mais significativos. Esta é provavelmente uma das áreas em que Portugal e as suas empresas estão mais desenvolvidas. No entanto, muito pode ainda ser feito, como por exemplo, a consciencialização individual e coletiva da sua importância e a formação específica de qualidade a diferentes níveis para os profissionais do turismo.

Apesar de a utilização de robôs e de aplicações de *IA* generativa ter sido identificada pelos inquiridos como uma das competências menos importantes a dominar, deve ser considerada como uma dimensão importante na mão de obra do turismo, mas a sua relevância dependerá das funções específicas e da evolução da tecnologia no sector.

Os robots podem ser utilizados para tarefas como o check-in em hotéis ou a prestação de informações em aeroportos. As profissões que envolvem a instalação, manutenção e programação destes robots podem tornar-se relevantes. Os robots automatizados para a limpeza e manutenção de quartos podem necessitar de operadores e técnicos. Os robôs para a tradução de línguas podem ser benéficos em destinos multilingues, e a proficiência na gestão destes sistemas pode ser importante.

A *IA* generativa pode ajudar a gerar conteúdos de marketing, publicações em blogues e até itinerários de viagem. As profissões relacionadas com a personalização de conteúdos podem beneficiar da utilização destas aplicações.

A *IA* pode analisar as preferências dos clientes para criar pacotes de viagem personalizados. As profissões relacionadas com a conceção e gestão destes pacotes podem utilizar a *IA* generativa.

Embora estas tecnologias possam melhorar a eficiência e as experiências dos clientes, é importante notar que não podem substituir totalmente a interação humana. O "toque humano" é frequentemente um aspeto crítico na indústria do turismo, especialmente em funções que requerem empatia, sensibilidade cultural e ligação pessoal.

A razão pela qual estas áreas foram menos valorizadas pelos inquiridos reforça a importância que os profissionais atribuem às características mais humanizadas da atividade turística, ao serviço de proximidade e à relação com os outros.

Na Estratégia para o Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2016) e noutros documentos estratégicos subsequentes elaborados nos últimos anos, nomeadamente o Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro (Turismo de Portugal, 2021a), o Plano Turismo +Sustentável 20-23 (Turismo de Portugal, 2021c) e a Agenda para as Profissões do Turismo (TdP, 2023) é dada uma importância central à qualificação dos profissionais para o desenvolvimento de um serviço humanizado e culturalmente diversificado.

O trabalho que o Turismo de Portugal tem vindo a desenvolver nestas áreas está a produzir resultados junto de profissionais que valorizam e evidenciam a necessidade de preservar a humanização do setor.

Em conclusão, a utilização de robots e de aplicações de *IA* generativa podem ser competências valiosas em empregos específicos no sector do turismo, especialmente em funções relacionadas com a automatização, a criação de conteúdos e os serviços personalizados. No entanto, as competências tradicionais do turismo, como o serviço ao cliente, a consciência cultural e a gestão de crises, continuarão provavelmente a ser essenciais, uma vez que os viajantes procuram frequentemente experiências genuínas e humanas nas suas viagens. Os profissionais do setor do turismo devem estar preparados para se adaptarem ao panorama tecnológico em evolução, preservando simultaneamente os valores fundamentais do setor. O nosso desafio é proporcionar a formação necessária para apoiar esta dupla abordagem.

3.2. COMPETÊNCIAS DE SUSTENTABILIDADE

Competências de sustentabilidade

Nível atual de proficiência	<p>O mais alto:</p> <ol style="list-style-type: none">1. 3.32 - Promoção e incentivo de práticas sustentáveis entre os hóspedes2. 3.31 - Compreensão das leis e regulamentos ambientais3. 3.15 - Utilização eficiente dos recursos (por exemplo, energia, água, materiais)4. 3.14 - Comunicação sobre os esforços da organização para uma economia "verde"5. 2.89 - Adoção de certificações ambientais e de sistemas de gestão
	<p>O mais baixo:</p> <ol style="list-style-type: none">1. 2.09 - Medição e gestão das emissões de CO22. 2.7 - Contratos públicos ecológicos e ecologização da cadeia de abastecimento (colaboração com fornecedores ecológicos)3. 2.72 - Medição e gestão de resíduos4. 2.79 - Marketing "verde" e desenvolvimento de produtos5. 2.88 - Utilização da tecnologia para acelerar a transição ecológica
Futuro nível de proficiência necessário em 2030	<p>O mais necessário:</p> <ol style="list-style-type: none">1. 4.65 - Promoção e incentivo de práticas sustentáveis entre os hóspedes2. 4.63 - Compreensão das leis e regulamentos ambientais3. 4.61 - Utilização eficiente dos recursos (por exemplo, energia, água, materiais)4. 4.56 - Comunicação sobre os esforços da organização para uma economia "verde"5. 4.5 - Utilização da tecnologia para acelerar a transição ecológica

O menos necessário:

1. 4.15 - Medição e gestão das emissões de CO2
2. 4.4 - Medição e gestão de resíduos
3. 4.45 - Adoção de certificações ambientais e de sistemas de gestão
4. 4.47 - Contratos públicos ecológicos e ecologização da cadeia de abastecimento (colaboração com fornecedores ecológicos)
5. 4.47 - Marketing "verde" e desenvolvimento de produtos

Maiores lacunas:

1. 2.06 - Medição e gestão das emissões de CO2
2. 1.77 - Contratos públicos ecológicos e ecologização da cadeia de abastecimento (colaboração com fornecedores ecológicos)
3. 1.68 - Medição e gestão de resíduos
4. 1.68 - Marketing verde e desenvolvimento de produtos
5. 1.62 - Utilização da tecnologia para acelerar a transição ecológica

Lacunas de competências entre o nível atual e futuro

Menores lacunas:

1. 1.32 - Compreensão das leis e regulamentos em matéria de ambiente
2. 1.33 - Promoção e incentivo de práticas sustentáveis entre os hóspedes
3. 1.42 - Comunicação sobre os esforços da organização para uma economia "verde"
4. 1.46 - Utilização eficiente dos recursos (por exemplo, energia, água, materiais)
5. 1.56 - Adoção de certificações ambientais e de sistemas de gestão

No que diz respeito às competências de sustentabilidade, a promoção e o incentivo de práticas sustentáveis entre os hóspedes apresenta o nível atual de proficiência mais elevado, com uma pontuação de 3,32 numa escala de 1 (sem competências) a 5 (especialista). No nível mais baixo de proficiência está a medição e gestão das emissões de CO2, com uma pontuação de 2,09 numa escala de 1 (sem competências) a 5 (especialista).

A medição e a gestão das emissões de CO2 e a medição e gestão dos resíduos são consideradas pelos inquiridos como as competências menos necessárias no futuro, no que diz respeito à proficiência.

Os resultados indicam que as maiores lacunas de competências se verificam nos domínios da medição e gestão das emissões de CO2 (2,06), dos contratos públicos ecológicos e da ecologização da cadeia de abastecimento (1,77) e da medição e gestão dos resíduos (1,68). Estas competências são essenciais para reduzir o impacto ambiental e reforçar a responsabilidade social das atividades e operações turísticas.

Os resultados também mostram que as menores lacunas de competências situam-se no âmbito das leis e regulamentos ambientais (1,32), da promoção e incentivo de práticas sustentáveis entre os hóspedes (1,33) e da comunicação sobre os esforços da organização para uma economia “verde” (1,42).

Até 2030, os portugueses que responderam ao inquérito consideram que ter competências para promover e incentivar práticas sustentáveis entre os hóspedes será essencial para aumentar a sensibilização e mudar o comportamento dos hóspedes. Os hóspedes informados têm mais probabilidades de adotar comportamentos sustentáveis, como a conservação da água e da energia ou o apoio às comunidades locais. Quando os hóspedes adotam práticas sustentáveis, reduzem o impacto ambiental e social do turismo, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo dos destinos e das empresas.

Os inquiridos também consideram que será necessário ser proficiente na interpretação e cumprimento das leis e regulamentos ambientais para garantir que as suas operações são sustentáveis e estão em conformidade com a lei. A compreensão da regulamentação ambiental ajuda a mitigar os riscos legais e de reputação associados ao incumprimento, promovendo uma imagem responsável da organização.

A utilização eficiente dos recursos não só reduz o impacto ambiental como também diminui os custos operacionais, pelo que a competência na gestão dos recursos pode conduzir a poupanças financeiras significativas.

Nalgumas regiões de Portugal, sobretudo em cidades como Lisboa e Porto, e também em zonas naturais e protegidas como o Vale do Douro, a Madeira e os Açores, o turismo pode sobrecarregar os recursos locais, pelo que é fundamental garantir que estes recursos permaneçam disponíveis tanto para os turistas como para as comunidades locais.

Se Portugal pretende tornar-se num destino globalmente sustentável, uma comunicação eficaz sobre os esforços de sustentabilidade é essencial para criar confiança junto dos clientes e dos *stakeholders*. Assim, promover as competências na transmissão destes esforços pode melhorar a reputação das organizações e empresas portuguesas de turismo.

Numa época em que a sustentabilidade é cada vez mais importante para os viajantes, a capacidade de comunicar um compromisso com práticas sustentáveis proporcionará uma vantagem competitiva.

As respostas também mostram a importância que os profissionais atribuem à tecnologia como um fator de aceleração da consciencialização da necessidade urgente de preservar os recursos. Reconhecem que a tecnologia desempenha um papel fundamental no reforço da sustentabilidade, afirmando que a competência na adoção e adaptação de tecnologias ecológicas, tais como sistemas de energias renováveis ou soluções de redução de resíduos, acelera a transição para um sector do turismo mais sustentável. De facto, a tecnologia pode fornecer dados e análises que informam as estratégias de sustentabilidade e é evidente que a proficiência na tomada de decisões baseadas em dados pode conduzir a iniciativas sustentáveis mais eficazes.

Em resumo, as competências mencionadas são consideradas essenciais para assegurar a sustentabilidade do sector do turismo português. Permitem que as empresas e os destinos não só reduzam a sua pegada ecológica, como também se adaptem às novas expectativas dos consumidores e aos requisitos regulamentares. Os profissionais competentes nestas áreas estão mais bem posicionados para contribuir para a responsabilidade ambiental e social global do sector, o que é crucial para a sua viabilidade e sucesso a longo prazo.

Uma possível razão para a baixa pontuação atribuída pelos inquiridos à medição e gestão das emissões de CO₂ e à medição e gestão dos resíduos é o facto de mais de 97% das empresas de turismo em Portugal serem PME's. Para as pequenas empresas portuguesas, a concentração na medição e gestão das emissões de CO₂ pode não ser rentável. Poderá desviar recursos de outras iniciativas de sustentabilidade mais imediatas.

Portugal enfrenta problemas de sustentabilidade mais prementes, como a escassez de água, que exigem atenção. Na região do Algarve, por exemplo, a água é a principal preocupação para a indústria do turismo (tal como para outras indústrias, como a agricultura) e todos os esforços de investimento na região estão a ser canalizados para a implementação de um plano estratégico que garantirá a resolução da situação e o abastecimento de água potável a longo prazo (Plano Regional de Eficiência Hídrica do Algarve).

Apesar da importância da medição e gestão de resíduos, esta não é provavelmente uma grande preocupação para as nossas empresas, uma vez que Portugal é um país com um sistema de gestão de resíduos bem desenvolvido e estruturado e as empresas têm o apoio necessário para a sua atividade.

A adoção de certificações ambientais e o reconhecimento de boas práticas ambientais, que tem sido uma preocupação das empresas portuguesas, é uma área geralmente desenvolvida por empresas de consultoria especializadas. Por isso, os profissionais não lhe dão muita prioridade, sabendo que as suas práticas de sustentabilidade são mais determinantes do que o processo de certificação.

Uma vez que muitas regiões de Portugal têm a reputação de serem sustentáveis, a obtenção de mais certificações pode não as tornar mais atrativas para os viajantes preocupados com o ambiente. Por conseguinte, poderá ser difícil para as nossas pequenas empresas com baixo poder de compra tornar a sua cadeia de abastecimento mais amiga do ambiente. Esta competência pode ser mais relevante para organizações maiores, com maior capacidade de compra.

Relativamente à cadeia de abastecimento e à necessidade de garantir uma cadeia de abastecimento certificada, é também um obstáculo que ainda não está ultrapassado para as pequenas empresas, pois estas não têm sistemas de compra muito estruturados, comprando normalmente diretamente a pequenos fornecedores, o que dificulta esta garantia de certificação. O principal é ter em conta que as nossas pequenas empresas já compram, por inerência, de forma sustentável, comprando produtos de proximidade, maioritariamente locais e sazonais, com distâncias de transporte mais curtas e menos intermediação.

Em suma, as competências mencionadas são úteis para a sustentabilidade do sector do turismo português, mas o seu nível de proficiência e significado podem mudar dependendo de fatores como a dimensão e o tipo de empresa ou destino, as questões de sustentabilidade encontradas e as ações implementadas. É essencial que os profissionais de turismo avaliem as suas circunstâncias únicas e classifiquem as competências de forma adequada para garantir que os seus esforços em prol da sustentabilidade são eficientes e pertinentes.

3.3 COMPETÊNCIAS SOCIAIS E CULTURAIS

Competências socioculturais

Nível atual de proficiência

O mais alto:

1. 3.96 - Apoiar a diversidade, a igualdade e a inclusão
2. 3.91 - Prestar um excelente serviço ao cliente
3. 3.91 - Comunicar e interagir com pessoas de diferentes origens culturais e sociais
4. 3.67 - Capacidade de adaptação à mudança e de lidar com situações inesperadas
5. 3.65 - Comunicar eficazmente com hóspedes e colegas

O mais baixo:

1. 3.41 - Comunicar eficazmente com os hóspedes na sua língua materna
2. 3.62 - Resolver conflitos
3. 3.64 - Trabalhar eficazmente em equipa
4. 3.65 Compreender o contexto cultural do próprio destino e partilhar essa informação com os hóspedes

Futuro nível de proficiência necessário em 2030

O mais necessário:

1. 4.88 - Prestar um excelente serviço ao cliente
2. 4.85 - Trabalhar eficazmente em equipa
3. 4.85 - Comunicar eficazmente com hóspedes e colegas
4. 4.83 - Apoiar a diversidade, a igualdade e a inclusão
5. 4.8 - Comunicar e interagir com pessoas de diferentes origens culturais e sociais

O menos necessário:

1. 4.64 - Comunicar eficazmente com os hóspedes na sua língua materna
 2. 4.72 - Compreender o contexto cultural do próprio destino e partilhar essa informação com os hóspedes
-

	<p>3. 4.76 - Resolver conflitos</p> <p>4. 4.79 - Capacidade de adaptação à mudança e de lidar com situações inesperadas</p>
	<p>Maiores lacunas:</p> <p>1. 1.23 - Comunicar eficazmente com os hóspedes na sua língua materna</p> <p>2. 1.21 - Trabalhar eficazmente em equipa</p> <p>3. 1.2 - Comunicar eficazmente com hóspedes e colegas</p> <p>4. 1.14 - Resolver conflitos</p> <p>5. 1.12 - Capacidade de adaptação à mudança e de lidar com situações inesperadas</p>
Lacunas de competências entre o nível atual e futuro	<p>Menores lacunas:</p> <p>1. 0,87 - Apoiar a diversidade, a igualdade e a inclusão</p> <p>2. 0,89 - Comunicar e interagir com pessoas de diferentes origens culturais e sociais</p> <p>3. 0,97 - Prestar um excelente serviço ao cliente</p> <p>4. 1.07 - Compreender o contexto cultural do próprio destino e partilhar essa informação com os hóspedes</p>

No que diz respeito às competências socioculturais, o inquérito reflete que a mão de obra do turismo português é emocionalmente motivada e fortemente orientada para o serviço ao cliente, demonstrando uma vontade de prestar ao cliente o melhor serviço possível.

O apoio à diversidade, à igualdade e à inclusão, a prestação de um excelente serviço ao cliente e a comunicação e interação com pessoas de diferentes origens culturais e sociais apresentam o nível atual de proficiência mais elevado, com 3,96 e 3,91 numa escala de 1 (sem competências) a 5 (especialista).

O nível mais baixo de proficiência é na comunicação efetiva com os hóspedes na sua língua materna, com uma pontuação de 3,41 numa escala de 1 (sem competências) a 5 (especialista).

Os resultados indicam que as maiores lacunas de competências verificam-se nas áreas da comunicação eficaz com os clientes na sua língua materna (1,23), do trabalho eficaz em equipa (1,21) e da comunicação eficaz com os clientes e colegas (1,2). Estas competências são essenciais para criar relações positivas e duradouras com os clientes e os colegas de trabalho, bem como para garantir a qualidade e a eficiência das atividades e operações turísticas.

Os resultados mostram também que as menores lacunas de competências situam-se nos domínios do apoio à diversidade, igualdade e inclusão (0,87), da comunicação e interação com pessoas de diferentes origens culturais e sociais (0,89) e da prestação de um excelente serviço ao cliente (0,97).

Os portugueses que responderam ao inquérito consideram que em 2030 um excelente serviço ao cliente continua a ser fundamental no sector do turismo. Os viajantes esperam experiências personalizadas e memoráveis, e os profissionais que se destacam nesta competência podem satisfazer e exceder essas expectativas. Um serviço ao cliente de excelência conduz a críticas positivas, recomendações boca-a-boca e fidelização, que são vitais para o sucesso e sustentabilidade das organizações turísticas.

A indústria do turismo envolve frequentemente operações complexas e multifacetadas que exigem a colaboração entre vários departamentos e membros da equipa. Os profissionais que trabalham eficazmente em equipa podem garantir operações eficientes e sem problemas. As equipas multifuncionais podem fomentar a inovação e a resolução criativa de problemas, que são essenciais para a adaptação à evolução das necessidades dos viajantes e da indústria.

Uma comunicação eficaz com os hóspedes garante que as suas necessidades e preferências são compreendidas e satisfeitas. Isto conduz a níveis mais elevados de satisfação e a um feedback positivo. Também é relevante desenvolver uma comunicação clara com os colegas, reconhecendo que pode promover um ambiente de trabalho harmonioso e evitar mal-entendidos ou conflitos, aumentando a produtividade geral e a satisfação no trabalho.

Uma vez que o turismo implica lidar com pessoas de diferentes origens, os inquiridos consideram que a diversidade, a igualdade e a inclusão são essenciais para garantir um ambiente respeitoso e acolhedor. As competências neste domínio ajudam os profissionais a cumprir os requisitos legais e as normas éticas, reduzindo o risco de discriminação e de danos para a reputação.

Além disso, a capacidade de comunicar e interagir eficazmente com indivíduos de várias origens culturais e sociais evita mal-entendidos e insensibilidade cultural. Os profissionais de turismo que são culturalmente sensíveis podem oferecer experiências mais personalizadas e enriquecedoras aos viajantes, melhorando a sua satisfação geral e a reputação do destino.

Estas diferentes dimensões da relação interpessoal entre profissionais de turismo e turistas são ainda mais relevantes em Portugal devido à estratégia nacional centrada no desenvolvimento de um serviço humanizado, multicultural, inclusivo e personalizado.

É por isso que é importante que os inquiridos tenham destacado estas competências como as mais necessárias no futuro, uma vez que continuarão a desempenhar um papel fundamental. À medida que a indústria evolui, abraçando os avanços tecnológicos e enfrentando os desafios da sustentabilidade, o excelente serviço ao cliente, o trabalho de equipa eficaz, a comunicação clara, o apoio à diversidade e a competência intercultural continuarão a ser essenciais para o sucesso das nossas empresas de turismo e para a satisfação dos nossos futuros viajantes.

4. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS A PROFISSIONAIS DO SETOR DO TURISMO

Neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas a profissionais do turismo em Portugal. Com estas entrevistas, procurámos obter um conhecimento mais detalhado e novas perspetivas sobre as tendências no turismo, no emprego e no desenvolvimento de competências digitais, de sustentabilidade, sociais e culturais dos profissionais. As entrevistas semiestruturadas são uma ferramenta adequada para este fim, uma vez que permitem a troca de novas ideias, facilitando as respostas dos participantes.

No total, foram realizadas 10 (dez) entrevistas, divididas igualmente pelos cinco subsectores do turismo (agências de viagens/operadores turísticos, gestão de destinos, atrações turísticas, alojamento e restauração e bebidas). Os entrevistados são gestores de topo, gestores de recursos humanos, proprietários de empresas, empresários e chefes de departamento.

4.1 O FUTURO DO TURISMO E DO EMPREGO NO SECTOR DO TURISMO

4.1.1 INTRODUÇÃO

Várias megatendências sociais - já visíveis atualmente, mas cujo impacto total ainda é desconhecido - estão a influenciar fortemente o futuro do turismo. Os desenvolvimentos demográficos - o crescimento contínuo da classe média global, turistas cada vez mais séniores, nativos digitais que atingem a maioria e entram no mercado das viagens, maior número de turistas asiáticos - resultarão em preferências e escolhas turísticas adicionais e diversificadas.

As inovações tecnológicas (IA, robotização, realidade virtual e aumentada, etc.) continuarão a ter impacto no turismo e a transformar os modelos de negócio, os empregos no sector do turismo e as experiências turísticas. Os desenvolvimentos sociais (Covid e questões de saúde, migração, incerteza económica, agitação e guerras) também terão o seu impacto no turismo. A inclusão de práticas mais sustentáveis é também um tema amplamente debatido no consumo, na produção e no desenvolvimento do turismo.

No que se refere à evolução do emprego, o sector do turismo e da hotelaria apresenta características específicas: por exemplo, trabalho aos fins-de-semana e feriados, turnos múltiplos, trabalho sazonal, etc. Estas formas atípicas de emprego incluem uma variedade de contratos de trabalho (por exemplo, trabalho temporário, trabalho a tempo parcial, trabalho temporário e outras formas de emprego com várias partes).

Para acompanhar todos estes desenvolvimentos, o sector do turismo tem de estar preparado para estas mudanças: transformar as tarefas esperadas pelos empregadores em novos empregos, tornando-os assim atraentes para os futuros trabalhadores e oferecendo-lhes perspectivas de carreira.

Nesta secção, pretendemos obter uma compreensão global das ideias dos participantes na entrevista sobre a evolução do sector do turismo, do emprego no turismo e do surgimento de novos perfis profissionais - no turismo em geral e especificamente em relação à sua própria organização, dentro de cerca de sete anos.

As questões que foram discutidas com os participantes foram as seguintes:

- Qual será o aspeto do sector e da sua organização em 2030? Que mudanças considera que poderão ocorrer na sua atividade?
- Que impacto têm as atuais megatendências e crises (Covid-19 / saúde; Guerra da Ucrânia; migração; demografia; ambiente e clima; energia; custo de vida) no emprego na sua organização e como é que a sua organização lida com as consequências destas crises?
- Que tipo de pessoas estarão a trabalhar na sua organização em 2030? Haverá um aumento/diminuição significativa do número de trabalhadores? E, em caso afirmativo, em que é que esses trabalhadores serão diferentes dos seus atuais trabalhadores?
- Como é que a sua organização está a alterar as tarefas que serão necessárias para os novos perfis profissionais?
- Os desenvolvimentos acima referidos transformaram também a forma como as pessoas trabalham. Surgiram ou intensificaram-se novos conceitos, como o trabalho a partir de casa (WFH), os nómadas digitais, o trabalho híbrido, as "workations", o trabalho remoto, etc. Que formas de trabalho estão a surgir na sua organização e qual o efeito que isso tem no recrutamento de novos funcionários?
- Como é que a sua organização lida com desenvolvimentos sociais como a diversidade, a inclusão e a flexibilidade no âmbito do processo de recrutamento?
- Quais os novos perfis profissionais que prevê que surjam na sua organização nos próximos sete anos (2030) e porquê? Que novos postos de trabalho irão surgir e/ou serão "copiados" de outros sectores?

4.1.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

4.1.2.1 O FUTURO DO TURISMO

Embora os entrevistados considerem que o futuro do turismo é imprevisível, concordam que o sector do turismo é um sector predatório onde é urgente conciliar o rendimento com a emergência climática. A maioria sente-se muito surpreendida quando lhe perguntam "Como será a sua organização daqui a 7 anos?", provavelmente devido à era de rápida mudança que enfrentamos, bem como ao enorme impacto da pandemia e às transformações que dela resultaram.

Os responsáveis políticos minimizam os sinais e atuam apenas em termos regulamentares. No entanto, é necessário saber ver e saber ouvir para responder às questões decorrentes da emergência climática.

Em Portugal, por exemplo, temos de assegurar um equilíbrio virtuoso entre a grande vontade de investir em locais e a sustentabilidade dos locais. Além disso, a mobilidade suave deve ser introduzida em Portugal para contribuir para a descarbonização.

Os entrevistados acreditam e concordam que não haverá menos emprego, mas sim novos empregos no sector do turismo. E a IA e o metaverso terão um impacto no turismo de tal forma que aqueles que não se adaptarem desaparecerão. Por exemplo, os rececionistas podem tornar-se concierges devido à digitalização.

Seguindo a tendência mundial, e como resultado da pandemia da COVID-19, também em Portugal, muitas pessoas abandonaram o sector do turismo porque se aperceberam que querem um emprego de 7 horas, um salário justo e um equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar. Devido à falta de mão de obra portuguesa, o subsector da restauração tem uma elevada rotatividade de pessoas e contrata trabalhadores estrangeiros que não têm formação no canal HoReCa. Considerando que os novos trabalhadores não têm experiência prévia nem formação inicial, os entrevistados têm dificuldade em manter o padrão de serviço e qualidade que desejam ter nas suas empresas.

Tendo em conta os impactos das tendências globais (período pós-Covid, guerra na Ucrânia, alterações demográficas, mudanças na tecnologia, etc.), uma vez que Portugal está a receber migrantes de muitas culturas diferentes, os nossos entrevistados consideram necessário refletir sobre a (re)conceção da hospitalidade portuguesa.

4.1.2.2 INICIATIVAS PÚBLICAS EM MATÉRIA DE EMPREGO NO SECTOR DO TURISMO

A Agenda para as Profissões do Turismo, uma iniciativa do Ministério da Economia e do Mar, foi lançada em março de 2023 (TdP, 2023). Trata-se de uma agenda estratégica, composta por 20 medidas para aumentar a atratividade das profissões do turismo, as qualificações e o número de profissionais.

As 20 medidas apresentadas incluem, entre outras, o Plano Nacional de Modernização e Especialização da Rede de Escolas de Hotelaria e Turismo; a implementação da Academia Internacional de Turismo - integrando o ensino superior, o ensino profissional; a I&D e o empreendedorismo; o lançamento do Cartão Atlas - programa de benefícios para os profissionais do turismo; o aumento do financiamento para as empresas com as melhores práticas laborais e formativas; o reforço da formação para acelerar a dupla transição - climática e digital - e a internacionalização das empresas e marcas. Estão também previstas campanhas de valorização das profissões do turismo.

A importância da valorização dos profissionais do sector é uma medida essencial para mais e melhor turismo. O investimento nas pessoas, no aumento das suas qualificações, rendimentos e reconhecimento é um investimento estratégico para preparar o futuro de uma atividade em crescimento.

A Agenda das Profissões do Turismo pretende fazer de Portugal o destino de referência para estudar e trabalhar no sector do turismo.

4.1.2.3 PERSPECTIVA DO SECTOR PRIVADO SOBRE O EMPREGO NOTURISMO

A Universidade de Aveiro realizou um "Estudo do Mercado de Trabalho para o Sector do Turismo | 2023" (Costa et al., 2023) com base em cerca de 5.000 inquéritos a trabalhadores e estudantes de turismo. O objetivo central do estudo foi pesquisar, analisar e avaliar o mercado de trabalho no sector do turismo e respetivos subsectores.

Apesar de 85% dos trabalhadores do sector do turismo se sentirem entusiasmados com o seu trabalho, em especial porque lidam com pessoas e culturas diversas, os salários e a falta de flexibilidade de horários continuam a ser um desafio no sector.

O estudo concluiu que os problemas atuais do mercado de trabalho do turismo não podem ser resolvidos apenas dentro do paradigma atual, apontando para a necessidade de introduzir novas abordagens no trabalho e no estudo do turismo, incorporando novas cadeias de valor associadas à gestão e às relações entre pessoas, à qualidade de vida e à felicidade.

Além disso, o estudo sugere que o turismo deve alargar a sua atividade principal de hotelaria e restauração para novas cadeias de valor e novas operações logísticas, contribuindo para uma expansão para zonas menos densamente povoadas e menos atrativas do ponto de vista económico.

4.1.2.4 OS PROFISSIONAIS NECESSÁRIOS AO SECTOR

Os nossos entrevistados consideram que existe uma falta de profissionalização no sector do turismo, o que parece ser um grande desafio, e quando questionados consideram que podem surgir novas categorias e não novos profissionais.

Alguns entrevistados afirmaram que preferem contratar "pessoas mais velhas" (mais de 45 anos), sem qualquer experiência ou formação no sector do turismo, do que investir em jovens com pouco sentido de responsabilidade.

Um dos entrevistados mencionou que, apesar de terem uma equipa bastante jovem (os empregados têm idades compreendidas entre os 22 e os 26 anos), foram escolhidos, principalmente, devido à sua motivação para o trabalho, que consideram mais importante do que a formação inicial/prévia. Outro aspeto importante frequentemente apontado é a falta de maturidade das novas gerações em relação à realidade do mercado de trabalho, o que pode levar à necessidade de mais formação no local de trabalho para proporcionar uma melhor compreensão (Diretor de Marketing, subsector Gestão de destinos).

Existe a necessidade de contratar profissionais com perfis multidisciplinares e polivalentes para as empresas mais pequenas (a maioria das empresas de turismo em Portugal), onde os funcionários precisam de diferentes competências para garantir todas as tarefas que lhes são atribuídas - os funcionários terão de saber um pouco de tudo, desde o restaurante à receção. Sendo necessário um elevado nível de especialização numa competência ou conhecimento específico é provável que subcontratem ou encontrem um especialista a tempo parcial. Isto pode levar a dois resultados diferentes: ou a empresa tem saúde financeira para adquirir os conhecimentos necessários e atualizar a empresa ou confia nos conhecimentos internos que, por vezes, são insuficientes e pode tornar as empresas menos competitivas. É por isso que investir na melhoria das competências de gestão dos proprietários e gestores é também uma prioridade em Portugal.

Outra opção é trazer a competência para "dentro de casa", garantindo a qualidade do serviço. Razão pela qual, alguns entrevistados recrutam "pessoas melhores do que nós, que fazem coisas que nós não sabemos fazer".

Se recrutar pessoas é um desafio, mantê-las não é um problema menor - é por isso que as empresas estão a implementar novas estratégias, tais como, oferecer um prémio de desempenho (também aos estagiários) porque querem que as pessoas estejam bem e felizes ou "oferecer um salário acima da média", um sistema de incentivos ao trabalho e um projeto de carreira. É por isso que há uma baixa rotatividade, com uma média de 6 anos na empresa (Gestor de Recursos Humanos, subsector de Atrações turísticas).

4.1.2.5 A FORMAÇÃO NECESSÁRIA E MINISTRADA

A maioria das empresas dá formação aos seus trabalhadores, mantendo uma estratégia de formação interna para as equipas, recorrendo a formação interna e externa, como por exemplo, formação específica sobre o software utilizado internamente. Algumas empresas estão a desenvolver as suas academias de formação e uma refere uma "Universidade da Empresa" para dar formação interna aos colaboradores (Diretor Geral, subsector de Atrações turísticas).

Destaca-se uma empresa que afirma proporcionar aos colaboradores 1 mês de formação com 1 ano de fidelização (os que saem pagam o custo da formação para evitar saídas precoces e reter talentos). Esta é uma forma de fazer face ao elevado custo da rotatividade e aos baixos níveis de fidelização dos colaboradores (Diretor Geral, Subsector de Atração turísticas).

Dado que todas as empresas identificam a formação como obrigatória e necessária, algumas estabelecem protocolos com universidades para proporcionar formação aos seus gestores que, por vezes, são deixados de fora desta necessidade de garantir novas competências.

Gostaríamos também de salientar uma preocupação identificada por um dos proprietários de empresas entrevistados, que afirmou que "os prestadores de programas de formação devem garantir que os formandos possam realizar a formação. Deve ser feita uma seleção prévia para admissão, para avaliar o interesse/vontade do formando". Com tantas oportunidades disponíveis e até mesmo gratuitas, o interesse dos funcionários será o ativo mais importante para garantir a aprendizagem e as mudanças futuras na forma como desempenham as suas funções (Gestor de Recursos Humanos, subsector de Alimentação e Bebidas).

4.1.2.6 AS TENDÊNCIAS

As novas gerações não se identificam com o estilo de liderança tradicional na hotelaria, baseado em pressupostos militares. Por conseguinte, os ambientes organizacionais terão de evoluir também no que respeita às práticas de liderança.

Um dos entrevistados definiu o perfil dos futuros colaboradores como "pessoas que procuram a inovação em tudo e pessoas que procuram empresas que estejam alinhadas com as causas em que acreditam, como diversidade e inclusão, responsabilidade social, responsabilidade ambiental." (Gestor de Recursos Humanos, subsector de Alimentação e Bebidas).

As doenças mentais são um dos maiores desafios no emprego no futuro, uma vez que 1 em cada 5 jovens adultos desenvolverá uma doença mental grave no futuro. Os gestores devem encorajar práticas de "Aptidão Mental" entre os seus empregados. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e ambientes de trabalho saudáveis continuarão a ser importantes e serão valorizados pelos profissionais que escolhem a empresa onde vão trabalhar.

Além disso, o trabalho à distância e o trabalho híbrido parecem ser importantes para os trabalhadores, que tendem a valorizar essa possibilidade e a considerá-la um ponto forte quando se trata de escolher o seu emprego. A maioria dos entrevistados afirma que, aquando do recrutamento, essa questão é frequentemente colocada pelos candidatos. A título de exemplo, uma das empresas do subsector Gestão de destinos permite que os seus empregados trabalhem remotamente 1 dia e é uma das 39 empresas portuguesas que integrou um projeto-piloto para a implementação da semana de 4 dias (e a única empresa no sector do turismo).

Os entrevistados referiram que as empresas têm um ambiente multicultural e precisam de lidar com a gestão cultural da alimentação, religião e vestuário dos diferentes trabalhadores, uma situação que provavelmente se irá tornar mais evidente, exigindo novas competências e estratégias de gestão. No entanto, parece também que as principais preocupações decorrem de questões e restrições legais, mais do que da própria diversidade. Lidar com a diversidade parece ser mais fácil dentro de um sector que já trabalha com ela no seu dia a dia.

O equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada é um problema e as empresas estão a adaptar-se a ele. Além disso, há uma tendência para o aumento do número de empregos a tempo parcial.

4.1.2.7 OS NOVOS PERFIS PROFISSIONAIS

Os entrevistados sugerem alguns novos postos de trabalho que são necessários no sector do turismo, tais como analista de dados, especialista em comércio eletrónico e concierge privado de base tecnológica. Outro perfil profissional mencionado é o de gestor de receitas para empresas do subsector Atrações turísticas, que ainda não existe e precisa de ser criado.

Foi identificada a necessidade de fazer uma especialização após uma licenciatura, como por exemplo, marketing para turismo, gestão de vendas para alojamento ou análise de dados para agências de viagens.

Outros entrevistados referem a necessidade de melhorar as competências de gestão dos profissionais que sobem na hierarquia organizacional com base nas suas competências operacionais e não nas suas competências de gestão. Alguns exemplos: os operadores turísticos não têm competências de gestão ou os gestores de topo precisam de formação financeira.

Além disso, numa abordagem mais futurista, alguns entrevistados consideram que podemos precisar de um “designer de emoções para experiências turísticas”, alguém que conceba experiências baseadas nas emoções dos turistas.

4.1.2.8 AS CONCLUSÕES

A principal conclusão das entrevistas realizadas pela equipa do Turismo de Portugal é que os inquiridos têm muita dificuldade em perspetivar o futuro do emprego no turismo.

No entanto, a maioria considera que a próxima geração de trabalhadores do setor do turismo precisa de um reforço na formação de competências sociais, como a empatia, a responsabilidade, o pensamento crítico e a formação sociocultural. Consideram ainda que as gerações mais jovens são emocionalmente imaturas, irresponsáveis e desinteressadas.

O sector do Turismo e da Hotelaria é um dos sectores mais exigentes para os trabalhadores - os horários de trabalho, a sazonalidade, os salários, a natureza do trabalho (o "trabalho emocional"), entre outros - são fatores que sempre conduziram a taxas de rotatividade extraordinariamente elevadas.

As mudanças no mercado de trabalho, as prioridades das novas gerações e o contexto específico do setor do turismo colocam grandes desafios à atração e retenção de talentos. Há uma clara inversão na tendência do mercado de trabalho. Atualmente, observamos empresas focadas na procura de trabalhadores e não o contrário.

As empresas do sector do turismo devem investir em estratégias de *Employer Branding* baseadas em políticas sólidas de atração e retenção de talentos. Caso contrário, não conseguirão fazer face à escassez de mão de obra e à rotação de pessoal. Por um lado, os empregados precisam de se sentir alinhados com os valores da empresa e, por outro lado, os empregadores devem esforçar-se por criar um ambiente de trabalho saudável e positivo, centrado na Gestão de Pessoas (o processo de supervisionar a formação, o desenvolvimento, a motivação e a gestão diária dos empregados para otimizar a produtividade no local de trabalho e promover o crescimento profissional).

Algumas tendências/conclusões importantes:

1. O trabalho híbrido é uma tendência;
2. Salário emocional e qualidade de vida (menos despesas de deslocação e menos tempo gasto em transportes, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, ajuda à retenção);
3. Preocupação com os custos ambientais;
4. O impacto da IA na maioria dos empregos no sector do turismo.

Numa das entrevistas é referido que "Portugal precisa de uma nova literacia para o turismo: o quadro de formação deve ser visto num conjunto de variáveis", propondo-se a criação de uma plataforma que reúna responsáveis de cada um dos subsectores: transportes, alojamento, turismo, universidades, autoridades públicas (Diretor, subsector Gestão de destinos).

Finalmente, as empresas de turismo que valorizam e querem preservar o seu negócio ao longo do tempo estão a tornar-se locais onde os trabalhadores se sentem felizes.

4.2 COMPETÊNCIAS DIGITAIS

4.2.1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas continuarão a ter impacto no turismo e a alterar os modelos de negócio, os empregos no sector do turismo e as experiências turísticas. Esta secção centra-se nas competências digitais para o futuro. Estas são definidas como competências relacionadas com o trabalho com computadores, software, equipamento digital, Internet e segurança em linha. Incluem-se aqui não só as competências do Microsoft Office, as competências para aplicar procedimentos de segurança em linha ou as competências para ajustar equipamentos digitais, como a conectividade Wi-Fi, os sistemas de som e o equipamento de vídeo, mas também as competências de edição eletrónica, as competências de programação informática, as competências de desenvolvimento de sítios Web, as competências em matéria de redes sociais, as competências para monitorizar as críticas em linha, a análise de dados, a inteligência empresarial, as competências em matéria de grandes volumes de dados, as competências em matéria de IA e robótica (ChatGPT, Dall-E) e as competências relacionadas com a aplicação de tecnologias de hardware digital, como a RA e a RV.

Esta secção apresenta uma panorâmica das competências digitais que os participantes nas entrevistas consideram mais importantes daqui a cerca de sete anos.

As questões debatidas com os participantes foram as seguintes:

- Que competências digitais são atualmente importantes na sua empresa?
- Que competências digitais estão atualmente em falta na sua empresa?
- Qual será a importância destas competências em 2030? Quais serão as mais importantes?
- Que outras competências digitais serão vitais para o futuro?
- Que mudanças prevê que serão necessárias na sua organização no que respeita às competências digitais (2030)?
- A sua empresa oferece formação ou educação para estas competências? Em caso afirmativo: que tipo de formação; em caso negativo: porquê?
- Recorre a uma organização externa para formar o seu pessoal em competências digitais? Em caso afirmativo: quais e que tipo de formação proporcionam?
- Qual seria o método de formação mais eficaz no desenvolvimento de competências digitais para os seus empregados?

4.2.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Os entrevistados tiveram dificuldade em prever quais serão as competências digitais necessárias no futuro, uma vez que, mesmo agora, se sentem sobrecarregados pelas mudanças rápidas e impactantes que a tecnologia está a trazer ao sector do turismo. Além disso, falar de competências digitais no turismo significa falar da utilização de programas de vendas ou de análise empresarial. Isto significa que a importância das competências digitais varia em função da função específica de um trabalhador no sector do turismo. No entanto, como a tecnologia continua a moldar o sector, ter um conhecimento básico destas competências ajudará os empregados a adaptarem-se à paisagem em mudança e a prestar um melhor serviço aos turistas.

Os entrevistados têm uma preocupação/sentimento comum: o digital e o tecnológico são um desafio para o turismo e as empresas turísticas em Portugal precisam de melhorar os seus conhecimentos e competências digitais para tirar o máximo partido delas.

Quando tentamos explorar quais são as lacunas no conhecimento digital neste momento, há um sentimento geral de que é necessária formação, pelo que a formação e a atualização de competências são obrigatórias: ou dar as bases ou atualizar os conhecimentos. De facto, há necessidade de programas e iniciativas de formação para ajudar os profissionais do turismo a adquirir competências digitais, que já estão disponíveis numa grande variedade de instituições de ensino, associações industriais ou agências governamentais, sendo muitas delas gratuitas.

Há competências importantes apontadas como prioritárias, como a sensibilização para a cibersegurança (com o aumento da dependência das tecnologias digitais, há uma necessidade crescente de sensibilização para a cibersegurança e de competências para proteger os dados dos clientes e as operações comerciais e reconhecer potenciais ameaças ou tentativas de phishing); desenvolvimento de estratégias digitais (as empresas de turismo em Portugal, na sua maioria PME's, precisam de assistência no desenvolvimento de estratégias digitais eficazes adaptadas aos seus mercados-alvo e segmentos de clientes).

Também o marketing digital (compreensão das plataformas de publicidade online, marketing nas redes sociais, otimização dos motores de busca (SEO) e marketing de conteúdos; gestão das redes sociais (conhecimento das plataformas das redes sociais e capacidade de criar conteúdos interessantes, gerir contas nas redes sociais e responder eficazmente às perguntas e comentários dos clientes); bem como software de CRM (a proficiência nestes sistemas para acompanhar as interações com os clientes, gerir os contactos e personalizar as experiências dos clientes é agora valorizada); competências básicas de gestão de sítios Web e sistemas de gestão de conteúdos (CMS), como o WordPress, também são valiosos devido à necessidade de manutenção e atualização de sítios Web, portais de reservas online e outras ferramentas. São necessárias competências em comunicação digital, como o correio eletrónico, as mensagens instantâneas e as videoconferências, para uma comunicação interna e externa eficientes. Também são necessárias competências em avaliações online e de gestão da reputação online. E ainda a proficiência na criação de conteúdos digitais, incluindo vídeos, imagens, publicações em blogues e infografias.

Um dos resultados e reflexões interessantes das nossas entrevistas é o facto destas competências serem agora consideradas necessárias para quase todos os trabalhadores, como se fizessem parte do conjunto de competências básicas de cada indivíduo, independentemente da sua função e/ou cargo.

Uma vez que a maioria dos entrevistados são gestores e/ou proprietários, mencionaram alguns aspetos que estão a afetar as empresas atualmente e que terão de ser tidos em consideração no futuro. Referimos, por exemplo, os conhecimentos especializados em ferramentas e técnicas de análise de dados que ajudarão as empresas a tomar decisões baseadas em dados, enquanto recolhem, interpretam e apresentam dados para obter informações sobre o comportamento do turismo e dos clientes, as tendências e as mudanças do mercado. Também foram mencionadas tecnologias como a RV e a RA (realidade virtual e realidade aumentada) e, embora atualmente tenham um impacto residual, o futuro parece ser diferente integrando estas tecnologias na experiência turística. O mesmo acontece com a *blockchain*, podendo ser necessários conhecimentos básicos para compreender as suas aplicações em transações seguras e na verificação da identidade digital.

Um aspeto que identificámos é que a aprendizagem ao longo da vida será ainda mais importante. Além disso, o futuro parece criar a necessidade de formações específicas para as empresas do sector do turismo, com uma visão geral das especificidades do ecossistema turístico, uma vez que teremos de trazer muitos profissionais de outras áreas do conhecimento que terão de compreender o turismo para criarem e implementarem as soluções digitais e tecnológicas necessárias.

Devemos salientar que a auto-aprendizagem também será necessária e as empresas devem encorajá-la.

4.3 COMPETÊNCIAS DE SUSTENTABILIDADE

4.3.1 INTRODUÇÃO

Na secção de dados secundários do presente relatório, foi demonstrado que as competências de sustentabilidade são mais do que competências para reduzir o impacto do turismo no ambiente (minimizar a utilização e maximizar a eficiência do consumo de energia e água; gerir resíduos, esgotos, reciclagem e compostagem; conservação da biodiversidade; conhecimento das alterações climáticas). Envolvem também o desenvolvimento e a promoção de formas sustentáveis de transporte e turismo em zonas rurais como uma opção para diversificar as economias locais, criar crescimento económico e empregos dignos para a população local (incluindo mulheres e jovens), bem como conservar o património natural e cultural local.

Por outro lado, a gestão e redução do impacto do excesso de turismo também fazem parte do turismo sustentável.

Os resultados desta secção fornecem uma panorâmica das competências de gestão da sustentabilidade /ambiental que os participantes nas entrevistas consideram mais importantes daqui a sete anos.

As questões debatidas com os participantes foram as seguintes:

- O que considera serem competências de gestão da sustentabilidade /ambiental?
- Qual será a importância destas competências em 2030? Quais serão as mais importantes?
- Que competências de gestão ecológica/ambiental são atualmente importantes na sua organização?
- Prevê alguma alteração relativamente à necessidade de pessoal com competências ecológicas na sua organização entre hoje e 2030? Em caso afirmativo, que mudanças? Em caso negativo, porquê?
- A sua empresa oferece formação ou educação para estas competências? Em caso afirmativo, que tipo de formação? Em caso negativo, porquê?
- Recorre a uma organização externa para ajudar a formar o seu pessoal em competências de gestão da sustentabilidade/ambiental? Em caso afirmativo: qual e que tipo de formação é ministrada?
- Qual é a sua opinião sobre certificação/prémios/rótulos ecológicos? É membro de algum deles? Porquê? Quais são as vantagens? Em caso negativo, porquê?

4.3.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

As competências “verdes” estão a tornar-se mais importantes do que nunca, sendo essenciais para os indivíduos que trabalham em vários sectores da indústria do turismo, incluindo operadores turísticos, pessoal de hotelaria e restauração, gestores de destinos, guias de viagem e decisores políticos. Estas competências estão alinhadas com o conceito de turismo sustentável, que procura criar uma relação positiva e harmoniosa entre turistas, destinos e comunidades de acolhimento, reconhecendo que o turismo tem de equilibrar o crescimento económico com o bem-estar social e ambiental.

O turismo sustentável tem como objetivo minimizar os impactos negativos no ambiente, na cultura e nas comunidades locais, maximizando simultaneamente os benefícios para todas as partes interessadas envolvidas. Procura equilibrar os aspetos económicos, sociais e ambientais do turismo, garantindo a sustentabilidade a longo prazo. As aptidões ecológicas no turismo incluem os conhecimentos, as capacidades e as competências exigidas aos indivíduos que trabalham no sector do turismo para promover e implementar práticas sustentáveis e ambientalmente responsáveis.

Em Portugal esta é uma preocupação, um compromisso e uma estratégia, como se pode ver na nota introdutória do Plano +Turismo Sustentável 20-23, que ambiciona "posicionar Portugal como um dos destinos turísticos mais sustentáveis, competitivos e seguros do mundo, através do planeamento e desenvolvimento sustentável das atividades turísticas, do ponto de vista económico, social e ambiental, em todo o território e em linha com a Estratégia para o Turismo 2027".

Os resultados dos dados secundários revelaram, como esperado, que existem níveis realmente diferentes nesta abordagem quando se trata de agir de forma sustentável, quer se trate de uma abordagem de gestão ou de ações quotidianas. Embora todos os nossos entrevistados tenham identificado preocupações ambientais, nem todos agem em conformidade nas suas empresas e nem todos têm esta abordagem dos três princípios da sustentabilidade - económico, social e ambiental.

Os resultados das nossas entrevistas revelam alguns dados relevantes que devemos considerar quando avaliamos as competências de sustentabilidade no sector do turismo em Portugal. A abordagem ambiental está a tornar-se mais comum entre os nossos inquiridos, mas ainda há muito a fazer. A "atitude ecológica" está a tornar-se mais presente, como um imperativo para a oferta turística e para as necessidades dos turistas, e, conseqüentemente, também está a tornar-se cada vez mais presente nas empresas turísticas, mas mesmo estando todas as respostas alinhadas, considerando que existe uma preocupação comum, todos reconhecem que há ainda um longo caminho a percorrer.

Todos os entrevistados estão conscientes de que o turismo como sector (a nível mundial e em Portugal) está a ser desafiado pela forma como é visto como uma ameaça para o planeta e pelo seu elevado e potencial impacto negativo. Há necessidade de uma mudança urgente na forma como o turismo é gerido e, nesse sentido, os nossos inquiridos identificam algumas competências que o futuro irá exigir. Destacamos algumas delas, como o desenvolvimento e implementação de planos e estratégias de sustentabilidade para orientar as empresas e destinos turísticos na minimização da sua pegada ambiental e na maximização de impactos e resultados positivos. É por isso que também identificam a necessidade de ferramentas que monitorizem e avaliem o desempenho ambiental e o seu impacto na sustentabilidade económica, permitindo uma tomada de decisão informada através da lente ambiental. Há também a necessidade de ferramentas para monitorizar o consumo de recursos (por exemplo água, eletricidade) e identificar áreas a melhorar. Esta é uma área que irá, sem dúvida, exigir ferramentas e conhecimentos digitais. Uma das nossas conclusões: as competências ecológicas, sociais e digitais estão absolutamente relacionadas e têm de ser vistas como interdependentes e contribuindo umas para as outras.

Todos necessitarão de formação adequada. Os gestores precisam dela para os seus relatórios e objetivos, aprendendo também a concentrar-se nos resultados a longo prazo e não apenas no curto prazo. Há ainda uma reflexão importante a fazer sobre a diferença entre a decisão estratégica e as ações operacionais, uma vez que a maior parte da abordagem deve assentar não só na gestão, mas principalmente nas ações dos empregados e nas decisões do dia a dia.

Os resultados das entrevistas mostram que, quando se trata de formação de sustentabilidade é mais provável o recurso à formação interna. Além disso, a maioria concordou que as certificações e os rótulos ambientais estão a tornar-se mais importantes para o seu posicionamento no mercado, razão pela qual também referem a necessidade de formação sobre certificações sustentáveis e o seu impacto na gestão ambiental. Nesta sequência, identificam também a necessidade de formação que lhes permita cumprir os regulamentos ambientais locais e nacionais, que estão sempre a evoluir e necessitam de uma atualização contínua.

Ainda no nível da gestão, é igualmente necessário dispor de profissionais qualificados que possam incorporar princípios de sustentáveis na construção e renovação de instalações turísticas, a fim de melhorar a eficiência energética, a conservação da água e a sustentabilidade global, o que terá impacto no turismo a longo prazo.

Todos concordam que os turistas exigem práticas mais respeitadoras do ambiente e é por isso que as empresas precisam de as implementar, mas também de as comunicar. É aqui que mencionam a necessidade de mais práticas de responsabilidade social das empresas, mas também de comunicação externa, o que significa que é importante comunicar eficazmente aos turistas um compromisso com a sustentabilidade através de materiais de marketing e canais online, destacando iniciativas sustentáveis e práticas de turismo responsáveis, sendo esta uma área em que são necessários profissionais qualificados - agora e no futuro.

No nível operacional, continua a ser necessária uma maior consciência ambiental por parte dos trabalhadores. No que diz respeito ao alojamento e restauração, identificam-se algumas competências específicas que são necessárias, como a gestão de resíduos (separar, reciclar e eliminar corretamente os resíduos, incluindo os resíduos alimentares); a eficiência energética e a utilização de aparelhos e práticas energeticamente eficientes; a conservação e redução da água; o planeamento de menus que minimizem o desperdício alimentar, incorporem ingredientes locais e sustentáveis e as necessidades dietéticas, incluindo opções vegetarianas e veganas; a economia circular e o abastecimento sustentável e local.

Continua a ser necessário educar os trabalhadores para comportamentos sustentáveis, tais como a conservação ativa dos recursos, um serviço eficiente e a triagem dos resíduos.

É igualmente necessário aprender a criar e manter relações comerciais sustentáveis com os fornecedores.

Outra dimensão das competências ambientais e ecológicas está relacionada com os comportamentos individuais, considerando os trabalhadores e os turistas. Considerando o ponto de vista dos trabalhadores, os entrevistados também mencionaram a necessidade de educar os hóspedes, o que é um ponto de vista interessante. Foram identificados alguns pontos específicos: informar os hóspedes sobre os esforços de sustentabilidade do hotel ou restaurante e incentivar comportamentos responsáveis como, por exemplo, o desperdício de alimentos nos hotéis ou o apoio a produtos e produtores locais e incentivar os hóspedes a fazerem o mesmo. Este aspeto foi mencionado várias vezes porque alguns dos entrevistados gerem empresas locais, com uma abordagem territorial que é considerada um dos seus trunfos.

4.4 COMPETÊNCIAS SOCIOCULTURAIS

4.4.1 INTRODUÇÃO

As competências sociais/culturais podem ser divididas em competências pessoais, competências de comunicação/culturais e competências de diversidade. Estão relacionadas com as competências comportamentais e atitudes práticas de trabalho em equipa, comunicação interpessoal, compreensão intercultural e orientação para o serviço ao cliente. Particularmente relacionadas com o trabalho no sector do turismo estão as competências de gestão das relações pessoais, de compreensão das necessidades e dos sentimentos dos outros, de cooperação com os outros, de atitude positiva, de respeito, de contacto adequado e de escuta ativa. Além disso, as aptidões sociais/culturais dizem respeito a competências que promovem o progresso social, reconhecendo as necessidades de todos; a oferta turística acessível a pessoas com deficiência; a igualdade de género. Prevê-se que estas competências sejam da maior importância para o sector do turismo, correspondendo às necessidades de uma sociedade de “alta tecnologia” com “o toque humano” necessário nas interações pessoais e humanas no turismo.

Esta secção apresenta uma panorâmica das competências sociais/culturais (ou seja, competências pessoais, de comunicação/cultural e de diversidade) que os participantes na entrevista consideram mais importantes daqui a sete anos.

As questões debatidas com os participantes foram as seguintes:

- Quais considera serem as competências sociais e culturais mais relevantes e importantes para as pessoas que trabalham no sector do turismo?
- Quão importantes serão estas competências em 2030? Quais serão as mais importantes?

- Consegue pensar em mais ou outras competências sociais/culturais que possam ser importantes em 2030?
- Que mudanças espera para a sua organização no que diz respeito às competências sociais/culturais necessárias no futuro (2030) em comparação com o presente?
- A sua empresa oferece formação ou educação para estas competências sociais/culturais? Se sim: quais; se não: porque não?
- Recorre a uma organização externa para ajudar a formar o seu pessoal em competências sociais/culturais? Em caso afirmativo, quais e que tipo de formação é ministrada?
- Qual seria o método de formação mais eficaz no desenvolvimento de competências sociais/culturais para os funcionários?

4.4.2 RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

As competências sociais e culturais são indispensáveis no sector do turismo, e esta foi uma afirmação comum a todas as entrevistas. Foi consensual, também, a dificuldade em encontrar profissionais com essas competências e o desafio que é formar os colaboradores para as demonstrarem, quer em relação aos clientes, quer dentro da organização. Esta é, de um modo geral, uma necessidade urgente para todos os nossos entrevistados. Um deles afirma-o claramente: "o futuro do turismo assenta nas competências sociais: não há hospitalidade sem o toque humano; as pessoas são as guardiãs da experiência turística" (Diretor Geral e Proprietário, subsector do Alojamento).

Considerando, em primeiro lugar, as lacunas reveladas pelos profissionais de turismo, podemos mencionar as mais referidas: comunicação, empatia, resolução de conflitos, escuta ativa, comunicação não-verbal, adaptabilidade, trabalho em equipa, compreensão, respeito, disciplina e um ambiente justo, democrático e pacífico.

Parece que precisamos de "voltar ao básico". Um dos entrevistados afirma-o de uma forma muito direta, dizendo que as competências sociais mais necessárias são "as regras de comportamento em sociedade, o bom senso e o treino da "vida real"", afirmando que temos de "aprender a ouvir, a falar depois do outro, a respeitar e a ter calma. Voltar ao básico... é esse o desafio!" (Diretor-geral e proprietário, subsector do alojamento).

Isto parece ser mais difícil para as gerações mais jovens. É uma ideia comum e partilhada. Ainda que na hotelaria a atitude de socialização seja fundamental, as gerações mais jovens apresentam algumas lacunas neste domínio.

Outras competências sociais/culturais importantes mencionadas são: comunicação e contacto humano, empatia, resiliência, flexibilidade de reação, espírito de equipa, aceitação da intuição, conhecimento de línguas estrangeiras, conhecimento do país, curiosidade e fascínio pelo mundo (história, geografia, etc.), criatividade, inteligência emocional, responsabilidade, pensamento crítico, resolução de problemas e análise crítica do contexto.

A grande questão é: como formar as pessoas para as competências relacionais? Quais são as estratégias? Obtivemos algumas respostas interessantes relativamente a esta questão.

Um dos entrevistados considera que a estratégia para desenvolver competências sociais é a abordagem on-the-job, ou seja, a formação num contexto profissional. Assim, os programas de formação devem ser no local de trabalho e não na sala de aula (Diretor de Marketing, subsector Gestão de destinos). Além disso, as sessões de tutoria são uma tendência na formação. Isto está em consonância com a necessidade de uma comunicação muito clara no seio da equipa e deve ser feita uma monitorização. Outras abordagens mencionadas incluem alguns workshops (por exemplo, sobre diversidade cultural na equipa, valorização de culturas diferentes) e formação cruzada. Além disso, no que respeita às abordagens de formação, a maioria das organizações tende a considerar mais útil ter formadores internos porque mais eficaz em termos de comportamentos aprendidos e mantidos. Referem também a necessidade de ter plataformas online que incentivem a aprendizagem contínua. Será importante, também, adaptar programas de formação específicos para necessidades e contextos específicos, que podem ser personalizados.

Um dos entrevistados partilhou connosco uma ideia original sobre a forma como a sua organização forma e mantém os funcionários alinhados com os procedimentos comportamentais: criou um livro de banda desenhada que está espalhado pelo hotel e que define cada procedimento do hotel com uma imagem associada. É uma forma original e, na sua opinião, bem sucedida de formar o pessoal (Diretor Geral e Proprietário, subsector do Alojamento).

Os perfis profissionais devem ter competências interpessoais, e para isso a cultura da empresa é fundamental. Isto significa que as empresas devem garantir uma cultura em que os colaboradores sintam coerência, humildade para aprender, utilização dos seus conhecimentos para fazer evoluir a empresa e espírito de equipa. Isto é importante porque as empresas estão agora, cada vez mais, a agir como se precisassem de formar as suas equipas de forma contínua.

Em Portugal, tal como na maioria dos países europeus, temos uma força de trabalho cada vez mais diversificada, o que traz desafios adicionais. E mesmo que as grandes empresas tenham já incorporado estas questões nas suas estratégias de gestão e recursos humanos, a maioria das empresas de turismo (que em Portugal são PME's) ainda não tem essas preocupações e práticas nas suas agendas. Por exemplo, no que diz respeito à igualdade de género, a maioria dos entrevistados ainda não tem formação específica sobre o tema.

Foram mencionadas a inteligência cultural e a comunicação intercultural, que significa compreender, adaptar-se e respeitar os costumes e valores dos viajantes e ajudar a estabelecer ligações entre turistas, profissionais do turismo e comunidades locais.

Os entrevistados também consideram a inclusão e a equidade como tópicos que as organizações terão de abordar num futuro próximo, tornando os gestores e os membros da equipa veículos importantes de práticas inclusivas para garantir que todos, independentemente das suas origens ou capacidades, se sintam bem-vindos.

Outra competência que os futuros profissionais da área terão de possuir é a competência cultural. Um dos entrevistados menciona este aspeto de forma interessante, salientando que as futuras gerações de viajantes esperam que os profissionais do turismo sejam "a alma, o coração e o conhecimento das pessoas locais", pelo que devem ter uma compreensão holística do país. Este conhecimento profundo da história, das tradições e do significado cultural será crucial para oferecer experiências ricas e envolventes (Diretor-Geral, subsector das Agências de viagens).

É importante, também, desenvolver competências de gestão de pessoas nos líderes e gestores do sector do turismo, sendo esta uma preocupação partilhada por alguns dos nossos entrevistados, principalmente os que trabalham em grandes organizações. Na verdade, as práticas de bem-estar e saúde mental estão a tornar-se mais relevantes na atração e retenção de talentos. Por isso, é algo que precisa de ser assegurado, sendo considerado um *must-have* pelas novas gerações. Tal como referido nas entrevistas, nem todos os que já trabalham no sector possuem estas competências, e isto é ainda mais importante se tiverem cargos de gestão/liderança. Assim, no futuro, será necessário desenvolver novas competências e/ou melhorar as competências de gestão de pessoas, investindo no desenvolvimento da liderança, tornando-a um exemplo para o resto da equipa e promovendo uma cultura de bem-estar.

Um aspeto que também vale a pena mencionar é o facto de nenhum dos entrevistados ter mencionado a inteligência artificial ou a realidade virtual neste tópico da entrevista. Isto, de alguma forma, mostra como as pessoas, as competências sociais e culturais ainda estão no centro do sector para a maioria dos gestores/líderes e que eles não prevêem, por agora, um enorme impacto da tecnologia no que diz respeito a este assunto em particular.

Uma coisa é clara para todos os entrevistados: a força de trabalho do turismo precisa de ser continuamente formada em competências sociais/culturais - não deve ser um evento único. Essas aptidões e competências são essenciais para a prestação de um serviço excecional e não podem ser dissociadas da cultura organizacional que, por sua vez, tornará os trabalhadores mais empenhados e responsáveis pelo serviço que prestam.

5. BOAS PRÁTICAS

UPSKILLING AND RESKILLING

Em cada um dos países representados no consórcio Pantour, os parceiros selecionaram, analisaram e realizaram entrevistas a 5 empresas com boas práticas em matéria de requalificação e reconversão profissional e atração/retenção de pessoal nos cinco subsectores do turismo. O objetivo da análise é ter um inventário de iniciativas, projetos, programas, filosofias, ferramentas, métodos, ideias, soluções e conceitos inovadores em relação à melhoria de competências, requalificação, atração e retenção de pessoal, a fim de melhorar o conhecimento sobre o desenvolvimento de competências digitais, sociais e ecológicas no turismo.

Uma boa prática de requalificação e reconversão profissional e atração/retenção de pessoal tem todas ou muitas das seguintes características:

1

Tem um objetivo claro.

2

O objetivo é colmatar as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras de competências no sector do turismo.

3

A organização e os membros individuais têm um conjunto de valores fundamentais que reforçam a sua dedicação, moral e têm um sentido partilhado de objetivo para o trabalho.

4

Analisa os desafios urgentes do desenvolvimento de competências e do capital humano no seu contexto - a nível macro (transição sustentável/digital no turismo), a nível setorial/subsectorial ou a nível das competências (competências digitais, sociais, ecológicas).

5

Visa as causas subjacentes, para além do desafio que representa a melhoria das competências e a requalificação, bem como a atração e a manutenção dos trabalhadores.

Nas secções seguintes, será apresentada uma breve descrição e análise de cada uma das Boas Práticas estudadas no âmbito do projeto PANTOUR.

Fazer de Portugal o melhor destino para estudar e trabalhar em Turismo.



5.1 BOAS PRÁTICAS: TURISMO DE PORTUGAL

Turismo de Portugal - "Uma organização para o desenvolvimento do turismo português"

Subsector - Gestão de destinos

O Turismo de Portugal é a Autoridade Nacional de Turismo de Portugal e é responsável por:

- Promoção de Portugal como destino turístico;
- Apoiar o desenvolvimento de infraestruturas para o turismo e o investimento no sector;
- Favorecer a formação dos recursos humanos;
- Regulamentação e controlo dos jogos de azar.

O Turismo de Portugal já venceu 9 edições dos World Travel Awards - Edição Europa na categoria de Europe's Leading Tourist Board (Worldtravelawards, 2023).

5.1.1 Enquadramento

O Turismo de Portugal é responsável pela formação e qualificação dos recursos humanos do sector do turismo e pela investigação técnico-pedagógica. Também coordena, implementa e reconhece os cursos e ações de formação profissional nesta área. Para além disso, certifica as competências profissionais necessárias às carreiras do setor do turismo.

O Turismo de Portugal gere uma rede de 12 escolas de hotelaria e turismo que têm como objetivo ensinar e formar os jovens e prepará-los para o primeiro emprego, melhorando a qualidade e o prestígio das diferentes carreiras turísticas.

5.1.2 Análise e síntese

Princípios fundamentais

A visão geral do Turismo de Portugal sobre o desenvolvimento de competências no sector do turismo está intimamente ligada à sua estratégia de formação.

O Turismo de Portugal reconhece a importância de dotar os indivíduos das competências necessárias para se destacarem no sector do turismo e tem implementado várias iniciativas para atingir este objetivo:

- Em janeiro de 2018, a UNWTO distinguiu o projeto de formação das escolas do Turismo de Portugal - conhecido por Tourism Training Talent (TTT) - com o primeiro lugar na categoria Inovação e Políticas Públicas durante a 14ª edição dos prémios UNWTO, pelo seu exemplo de formação das futuras gerações do setor. Baseado na Estratégia Turismo 2027, o Tourism Training Talent é um programa de formação ministrado pela rede de escolas, focado essencialmente no talento das pessoas, no desenvolvimento de soft skills, na inovação e na internacionalização dos profissionais de turismo, como base para o sucesso do sector em Portugal.
- Em 2020, em resposta à pandemia da COVID-19, o Turismo de Portugal fez ajustes significativos no sistema de ensino, lançando uma plataforma de formação online (Academia Digital | Digital Academy) com ênfase em novas áreas de formação para responder às novas exigências. A Academia Digital veio alterar a forma de aprendizagem dos profissionais de turismo, permitindo o desenvolvimento de programas específicos em três áreas: digital, sustentabilidade e social.
- Em março de 2023, o Ministério da Economia e do Mar lançou a Agenda para as Profissões do Turismo, um instrumento de apoio à promoção, atração e retenção de talentos no sector, baseado em programas de formação adaptados às novas tendências e ao mercado.

- Em 2021, foram desenvolvidas ações de formação no âmbito do Programa Empresas de Turismo 360º, uma medida que visa colocar as empresas no centro do processo de transformação sustentável do setor, preparando as empresas para o desafio que enfrentam no futuro. Está focado na capacitação das empresas turísticas em sustentabilidade e gestão ESG - Environmental, Social and Governance - para que obtenham os conhecimentos técnicos necessários para incorporar indicadores de medição de desempenho ambiental, social e de governança nos seus processos internos e para os reportar através da elaboração de um relatório de sustentabilidade adequado à sua dimensão e tipo de atividade.
- Em março de 2022, o Turismo de Portugal aderiu ao Pacto para as Competências, um modelo de compromisso partilhado para o desenvolvimento de competências na Europa.
- Em março de 2023, o Ministério da Economia e do Mar lançou a Agenda para as Profissões do Turismo, um instrumento de apoio à promoção, atração e retenção de talentos no sector, baseado em programas de formação adaptados às novas tendências e ao mercado.

Exemplos e estudos de caso

Um exemplo que faz do Turismo de Portugal um pioneiro na abordagem da transição digital e sustentável do sector do turismo é a plataforma de formação online e o programa de formação sobre Sustentabilidade e Gestão ESG destinado às empresas de turismo:

- Academia Digital (Academia Digital Turismo de Portugal, 2023)
- Programa Empresas de Turismo 360º (Turismo de Portugal, 2023e)

Potenciais desafios

O cliente do sector do turismo é cada vez mais exigente. As indústrias do turismo precisam de inovar e melhorar os padrões de qualidade para garantir o futuro do negócio a longo prazo.

De acordo com a investigação e as reflexões no âmbito do projeto PANTOUR, não há dúvida de que a estratégia do Turismo de Portugal para a formação dos profissionais e das empresas do sector do turismo deve continuar a alcançar o tipo de turista que Portugal quer receber.

Portugal pretende ir além do modelo de turismo de Sol e Mar para se tornar num destino turístico mais qualificado: diversificação dos produtos turísticos, estabelecimento de um turismo sustentável (embora mais caro) e garantia de uma experiência turística com um padrão de excelência.

Por um lado, apostar na tecnologia para ajudar o sector a adaptar-se rapidamente aos novos comportamentos e tendências, sem esquecer que os turistas procuram uma experiência única, inesquecível e personalizada. Por outro lado, ter presente o equilíbrio entre a minimização dos impactos negativos do turismo no ambiente, na sociedade e na cultura, e a maximização dos benefícios positivos para as comunidades de acolhimento e para os visitantes.

Para complementar a atual oferta de formação, é necessário um programa de formação estruturado centrado nas competências sociais e culturais (provavelmente um terceiro itinerário do programa UPGRADE) e na liderança para as empresas de turismo.

Benefícios e resultados

Alguns benefícios que resultaram da estratégia de formação do Turismo de Portugal:

- Melhorou a qualidade e a competitividade do sector do turismo em Portugal, através do reforço das competências e qualificações dos profissionais do turismo, bem como da promoção da inovação e do empreendedorismo na indústria do turismo.

- Contribuiu para a valorização e diversificação da oferta turística em Portugal, através da criação de planos de formação personalizados que respondem às necessidades e potencialidades específicas de cada território, bem como da promoção do património cultural e natural dos destinos.
- Apoiou a recuperação e a resiliência do sector do turismo em Portugal, proporcionando oportunidades de formação aos trabalhadores afetados pela pandemia de COVID-19, bem como alinhando a estratégia de formação com as prioridades e iniciativas da União Europeia, como o Pacto para as Competências.

Medir o sucesso

O Turismo de Portugal desenvolveu um *Power BI* sobre educação e formação em Turismo que recolhe informação sobre o número de alunos/formandos que frequentam cursos de turismo nos diferentes níveis de ensino.

Responsabilidade e prestação de contas

A responsabilidade pela implementação e acompanhamento das iniciativas apresentadas nesta boa prática é da Direção de Formação e da rede de escolas, sob a coordenação da Direção Executiva do Turismo de Portugal.

Referências e recursos externos

Site do Turismo de Portugal: [Turismo de Portugal](#)

Visitportugal é o sítio oficial de promoção de Portugal como destino turístico (desenvolvido pelo Turismo de Portugal, I.P.) sobre Portugal | www.visitportugal.com

Site da rede de Escolas do Turismo de Portugal: [Escolas do Turismo de Portugal](#)

Site da Academia Digital: <https://academiadigital.turismodeportugal.pt>



**FORMAÇÃO
CONTÍNUA**

**ESTRATÉGIA
NACIONAL**

**SUSTENTABILIDADE
E ESG**

Conclusão

O Turismo de Portugal é uma referência mundial na qualificação, requalificação e atualização de competências da força de trabalho do turismo, com reconhecimento internacional pelas suas melhores práticas e 9 vezes vencedor dos World Travel Awards - Edição Europeia na categoria de Europe's Leading Tourist Board.

Os cursos de formação ministrados pelas Escolas do Turismo de Portugal estão adaptados às novas tendências e exigências do mercado turístico, privilegiando a inovação, o empreendedorismo, a sustentabilidade, a acessibilidade, as *soft skills* e as competências multidisciplinares. Os cursos têm ainda uma forte relação com o mercado/empresas e entidades públicas do sector do turismo, através da realização de estágios curriculares.

Ao oferecer estas oportunidades e recursos de formação, na sua maioria gratuitos, o Turismo de Portugal contribui para a melhoria da qualidade e da competitividade do sector do turismo em Portugal e no estrangeiro.

Objetivo:

"Cuidar da nossa atividade e das pessoas que estão connosco, para criar riqueza a longo prazo".



5.2 BOAS PRÁTICAS: GRUPO ONYRIA

Onyria - "Life dreamed by Onyria" (Vida sonhada por Onyria)

Subsector - Alojamento

O Grupo Onyria assenta numa estrutura familiar. Foi criado, há cerca de 30 anos, para fazer a gestão integrada de Hotéis, Villas, Campos de Golfe, Restaurantes - Monte Mar - em nome de um sonho partilhado por várias gerações - oferecer o melhor que a vida tem e perpetuar momentos.

Hoje o Grupo Onyria envolve a segunda geração da família e tem o ideal de contribuir para uma maior qualidade de vida, oferecendo momentos especiais em lugares de sonho.

O Grupo Onyria tem projetos nas áreas da Hotelaria, Golfe, Restauração e Saúde.

5.2.1 Enquadramento

O Grupo Onyria está a desenvolver uma estratégia com o objetivo de criar uma nova cultura organizacional. Procura sonhadores para trabalhar, alinhados com o seu objetivo: "Cuidar da nossa atividade e das pessoas que estão connosco, a fim de criar riqueza a longo prazo".

5.2.2 Análise e síntese

Princípios fundamentais

Autenticidade, Honestidade, Familiaridade, Disponibilidade, Espírito de Equipa, Confiança e Ambição. Estes são os 7 Valores e Atitudes que o Grupo Onyria procura ao recrutar pessoas e que se devem refletir nas ações dos seus colaboradores.

Exemplos e estudos de caso

Alguns grandes exemplos da estratégia do Grupo Onyria para criar uma nova cultura organizacional são:

1. Manual da Experiência Onyria

O *e-book* visa facilitar a integração dos trabalhadores, incentivar um bom ambiente de trabalho e orientar as relações com colegas, clientes e parceiros.

2. Academia Onyria

A Onyria Academy é uma academia dedicada aos empregados do Grupo Onyria, que lhes oferece a oportunidade de desenvolver as suas competências pessoais e profissionais através de programas de formação com uma variedade de temas e formatos.

O objetivo é promover um ambiente de trabalho estimulante, motivador e colaborativo, em que os funcionários se sintam valorizados e capacitados para alcançar uma vida plena e significativa.

Os programas de formação desenvolvidos pela Onyria Academy são os seguintes:

- I. THE_BREAKFAST_CLUB (Clube de Diretores)

Formação para os diretores do Grupo Onyria, geralmente com a duração de 1 hora, às sextas-feiras, com diferentes temas e oradores.

- II. TRAINING_LAB (Sonhadores)

Uma série de cursos de formação sobre diversos temas, com o objetivo de fornecer aos participantes ferramentas e conhecimentos fundamentais para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

III. HEY_DREAMER

- Acolhimento dos formandos | Buddies Onyria - cada formando é acolhido e acompanhado por um "Buddy Onyria"
- Formações com temas diferentes ou específicas de um tópico atual (por exemplo, Dia da Família, Literacia Financeira)

As principais competências trabalhadas na Academia Onyria estão claramente definidas:

- Competências transversais
Espírito de equipa | Paciência | Comunicação | Gestão do tempo | Capacidade de resolução de problemas | Liderança | Adaptabilidade | Empatia | Pensamento crítico | Sensibilidade social | Criatividade
- Competências técnicas
Proficiência em inglês e outras línguas | Excel avançado | Gestão de pessoas | Gestão de projetos | Edição de imagens | Microsoft Office | Vendas | Técnica de entrevista | HTML | SEO | Gestão de stocks

3. Semana da Felicidade

A última semana de setembro é reconhecida internacionalmente como a Semana da Felicidade no Trabalho. O objetivo desta semana é criar atividades e momentos de convívio entre os colaboradores que privilegiem a felicidade no trabalho. Durante esta semana são realizadas atividades com diferentes temas que estão interligados com a felicidade, para incentivar os colaboradores a explorar competências pessoais relacionadas com o tema.

4. É realizado um inquérito sobre a felicidade a todos os trabalhadores (como se sentem no local de trabalho, nível de satisfação com as refeições, transportes, desenvolvimento pessoal, condições de trabalho, etc.).
5. É efetuado um inquérito ou uma entrevista após o estágio para avaliar o estagiário.
6. Benefícios adicionais: aconselhamento psicológico, assistência médica, cabeleireiro e serviços de maquilhagem disponíveis no local de trabalho.
7. Iniciativas: Os colaboradores do Grupo Onyria são hóspedes por um dia no Hotel Onyria Quinta da Marinha.

Potenciais desafios

A implementação de uma nova cultura organizacional numa empresa pode ser um desafio e pode deparar-se com várias armadilhas:

- Falha na comunicação: A comunicação eficaz é crucial durante um processo de mudança. Se os funcionários não forem informados sobre o motivo da mudança e o seu impacto, isso pode gerar confusão e resistência.
- Resistência à mudança: Algumas organizações têm uma cultura que tende para a estabilidade e os seus líderes podem encarar a mudança como uma ameaça.
- Conhecimentos e recursos limitados para a gestão da mudança: Se a organização não tiver conhecimentos ou recursos suficientes para gerir o processo de mudança de forma eficaz, isso pode levar a falhas na implementação.

Benefícios e resultados

Os benefícios e os resultados positivos que o Grupo Onyria espera obter com a adoção de uma estratégia de criação de uma nova cultura organizacional consistem em dar mais voz às pessoas, reconhecer um maior envolvimento dos trabalhadores e ter trabalhadores com mais competências pessoais e profissionais.

Após quase dois anos de pandemia, com dificuldades extremas para o sector hoteleiro, o Hotel Onyria Quinta da Marinha compensou os colaboradores de todo o grupo Onyria com uma experiência de 5 estrelas no hotel. 247 colaboradores e suas famílias puderam usufruir da sua estadia e dos diferentes serviços e atividades do hotel, como caminhadas, aulas de ioga e animação com DJ1 .

Medir o sucesso

Principais passos para medir o sucesso da nova estratégia de cultura organizacional:

- Inquéritos aos empregados: O inquérito sobre a felicidade e o inquérito pós-estágio podem fornecer informações sobre as perceções dos trabalhadores em relação à nova cultura.
- Desempenho organizacional: Confirmar se a nova cultura está a contribuir para os resultados da empresa.

Responsabilidade e prestação de contas

A responsabilidade pela implementação e monitorização dos resultados das iniciativas apresentadas nesta boa prática pertence ao Departamento de Cultura, Comunicação e Marketing.

Referências e recursos externos

Site: [Grupo Onyria](#)



**SEMANA DA
FELICIDADE**

**ACONSELHAMENTO
PSICOLÓGICO**

**A FORMAÇÃO
CENTRA-SE NAS
COMPETÊNCIAS
TÉCNICAS E
INTERPESSOAIS**

Conclusão

O Grupo Onyria é uma das melhores práticas para atrair e reter talentos.

A estratégia do Grupo Onyria baseia-se em:

Recrutar pessoas apaixonadas pelo que fazem, que demonstrem empenho e trabalho de equipa e que ofereçam um excelente serviço aos seus clientes.

Oferecer alguns benefícios e ações ao seu pessoal, como o dia de aniversário, consultas médicas, apoio psicológico, descontos em serviços e muito mais.

Acreditam que as pessoas são o sucesso e o futuro da sua organização e querem que elas cresçam profissional e individualmente.

*A política do Grupo
consiste em respeitar o
ambiente.*



5.3 BOAS PRÁTICAS: THE WORLD OF WINE

The Fladgate Partnership | The World of Wine - "Um bairro cultural com um fator WOW"

Subsector - Restauração e bebidas

A Fladgate Partnership é uma sociedade gestora de participações sociais com atividades nos sectores do Vinho do Porto, turismo e distribuição. Em Portugal, tem também empresas de distribuição que fornecem os seus produtos e os de terceiros a hotéis, restaurantes, retalhistas e consumidores.

O projeto World of Wine é uma grande iniciativa turística, localizada na zona histórica de Vila Nova de Gaia, com um complexo de sete museus/experiências, 14 espaços de restauração e bebidas (Restaurantes, Bares e Cafés), uma escola de vinhos e lojas.

Em setembro de 2023, a Fladgate Still & Sparkling Wines foi criada, após a compra da IdealDrinks pela The Fladgate Partnership, acrescentando mais experiência, conhecimento e mais de três séculos de herança através deste novo desafio.

O Grupo conta atualmente com cerca de 1.150 colaboradores, distribuídos por diferentes instalações em Vila Nova de Gaia, Porto, Lisboa e Douro.

5.3.1 Enquadramento

A empresa original do grupo é a Taylor's Port, fundada em 1692. No entanto, em 2001, adquiriu a Croft Port, que foi fundada em 1588 e celebrou o seu 430º aniversário em 2018. Com a sua outra marca (Fonseca Port), a The Fladgate Partnership é líder na produção de vinhos do Porto de categorias especiais, que vende em mais de 105 países.

Tem sido pioneiro no Porto e, mais recentemente, no turismo. A criação do The Yeatman Hotel, inaugurado em 2010, foi sem dúvida o catalisador que deu início ao boom turístico na cidade do Porto. É também proprietária do Vintage House Hotel, no Pinhão.

O Grupo Fladgate Partnership quer transmitir uma imagem global de uma organização cuidadosa e responsável, com atenção constante à redução de custos e em busca de uma relação de trabalho positiva e cooperativa.

É política do Grupo respeitar o ambiente, pelo que é responsabilidade de todos racionalizar os recursos disponíveis. O objetivo é fornecer ao cliente um produto final de qualidade superior, respeitando os valores e a cultura do grupo.

5.3.2 Análise e síntese

Princípios fundamentais

Os princípios fundamentais do grupo são a competitividade, o rigor e a qualidade, orientando e reforçando a cultura da empresa, só conseguida com a colaboração de todos os colaboradores.

No que diz respeito aos valores da empresa, eles são:

- Orgulho - na qualidade global da empresa e dos seus produtos.
- Organização - conduzida com profissionalismo e rigor.
- Trabalho em equipa.
- Respeito - pelos clientes e pela equipa.
- Reforçar e melhorar as capacidades individuais e coletivas.

Valorizam o seu legado histórico e a inovação, bem como a diversidade de produtos.

O seu capital humano é considerado estratégico para atingir os seus objetivos.

No que diz respeito aos recursos humanos, estão a ser implementadas novas abordagens, como por exemplo, a contratação no estrangeiro. Neste sentido, podemos mencionar um projeto-piloto em Cabo Verde (alargado recentemente a São Tomé e Príncipe) com estudantes da escola de hotelaria e turismo, contratando-os no país e prestando-lhes todo o apoio necessário para o processo de imigração, quer se trate de integração cultural, processos legais ou facilitação de alojamento.

Exemplos e estudos de caso

A melhor prática a destacar é uma parceria entre o sector público e o sector privado - neste caso, entre o IEFP (o serviço público nacional de emprego) e a empresa visada.

O grupo enfrenta os desafios relativos aos perfis profissionais que precisam de ser redefinidos e a falta de recursos humanos, que afeta todo o sector. Tendo em conta este facto foram assumidas duas premissas: a necessidade de trazer novas pessoas para o sector e aceitar que estão a formar pessoas que estão de passagem. No entanto, é importante garantir que estas pessoas tenham toda a formação necessária para o trabalho, o mais rapidamente possível e que estejam alinhadas com os valores do grupo.

Este projeto-piloto (implementado pela primeira vez em 2020) consiste numa formação à medida em parceria com o IEFP Gaia (o ramo local do serviço público de emprego). Uma vez que o IEFP tem como missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da implementação de políticas ativas de emprego, incluindo a formação profissional, disponibilizou-se para criar esta formação específica para os novos colaboradores do grupo.

O processo inicia-se com a identificação, por parte da empresa, dos trabalhadores de que necessita - o que pode passar por um processo de recrutamento efetuado internamente e/ou pela identificação de desempregados com a ajuda do IEFP. Posteriormente, é criado um grupo de novos colaboradores, que terão de ser formados/qualificados para poderem prestar o serviço de excelência que pretendem (a maioria não tem as competências básicas/formação prévia para poder prestar os padrões de serviço necessários). Quando o grupo é criado, ambas as instituições trabalham em conjunto para definir os tópicos que a formação irá abordar, quer se trate de competências transversais ou transversais (normalmente, o programa de formação inclui ambas). O programa tem a duração de um mês, começando com três dias em sala de aula e depois alternando entre a sala de aula e o posto de trabalho.

O aspeto mais importante é o facto de a conceção dos tópicos de formação ser feita à medida do grupo específico. Além disso, os formadores são tanto internos como externos, o que parece trazer o melhor resultado: os externos não terão impacto no funcionamento normal da organização (o que parece ser uma desvantagem do processo) e os formadores internos estão mais alinhados com os valores fundamentais e a cultura da organização e poderão continuar a formá-los, mesmo após o fim do período inicial, acompanhando o seu desenvolvimento.

Um dos destaques é o facto de esta parceria permitir que a empresa forneça formação aos seus funcionários, sendo financeiramente apoiada pela instituição pública.

Potenciais desafios

Esta boa prática baseia-se na entrada de novos perfis no turismo e na hotelaria, aos quais é oferecida formação inicial. A empresa refere que, internamente, existe alguma resistência a esta mudança que foi criada pelo próprio mercado, uma vez que não existem recursos humanos disponíveis. Alguns colaboradores mais antigos são mais resistentes a acolher pessoas com perfis diferentes e por vezes com menos formação profissional. Um dos desafios é convencer as chefias intermédias de que esta é a nova realidade. Além disso, é importante que se vejam a si próprios como parte da equipa de formação, fornecendo *feedback* e formação contínuos.

Além disso, este programa exige formadores internos e nem toda a gente tem talento e competências para ser formador interno, nem a disponibilidade para o fazer. Encontrar o formador certo com as competências necessárias é também um desafio.

No entanto, o diretor de recursos humanos identifica o maior desafio: conciliar a formação com as operações (os tempos de paragem do restaurante são utilizados para a formação), uma vez que a operação de F&B é muito exigente. Para ultrapassar este desafio, a empresa decidiu realizar a formação antes das pessoas se apresentarem nos respetivos locais de trabalho.

Benefícios e resultados

Os principais benefícios da criação de uma cultura de formação contínua na organização foram identificados internamente:

- Os colaboradores sentem-se mais valorizados e mais preparados para a sua função, o que os torna mais confiantes e, conseqüentemente, mais empenhados;
- Nível de serviço mais elevado - o nível de serviço melhora com a formação;
- Os trabalhadores sentem-se acompanhados e envolvidos, o que lhes dá segurança;
- Os formadores internos são uma forma de reforçar os valores da marca;
- Os gestores também são envolvidos no processo, assegurando melhores resultados nos processos de recrutamento e de integração;
- *Employer branding* - as entrevistas de saída mostram que a maioria dos empregados valorizou a formação ministrada, tornando-se embaixadores do grupo.

Medir o sucesso

O sucesso da boa prática pode ser avaliado pela taxa de retenção que aumentou em 2023. Além disso, as entrevistas de saída, como mencionado anteriormente, destacam a importância da formação que foi dada desde o início. Esta pode também tirar partido da rápida progressão na carreira e da mobilidade interna (vagas disponíveis e visíveis para todos).

Responsabilidade e prestação de contas

A responsabilidade de implementar e monitorizar os resultados das boas práticas cabe ao coordenador da formação, assistido pelo diretor de recursos humanos e pelos formadores internos na frente de operações. Tudo isto tem de ser apoiado pelos líderes e pela direção de topo.

Referências e recursos externos

Site: <https://fladgatepartnership.com/en/>

Projeto: <https://www.wow.pt/en>



**PÚBLICO-
PRIVADO
PARCERIAS**

**RECRUTAMENTO
INTERNACIONAL**

**FORMAÇÃO
INTERNA**

Conclusão

Uma das principais conclusões deste estudo de caso é a importância de estabelecer parcerias entre os sectores público e privado, permitindo que ambos cumpram as suas missões. É também de referir a necessidade de enfrentar as mudanças que ocorrem no sector, que terão impacto no serviço e nas pessoas que trabalham no turismo.

Por último, a empresa considera que a formação é necessária para reforçar as competências que permitirão uma maior satisfação e um serviço de maior qualidade, afirmando que a formação não deve ser utilizada como uma "revisão

*Uma economia centrada
no ser humano que se
baseia na partilha e na
colaboração.*



5.4 BOAS PRÁTICAS: O VALOR DO TEMPO

O Valor do Tempo - "O mundo nunca foi tão português"

Subsector: Atrações turísticas

O Grupo O Valor do Tempo foi criado em 1994, em Seia, e a sua primeira expressão pública ocorreu em 2002, com a abertura do Museu do Pão.

O grupo detém atualmente 15 marcas portuguesas diferentes e é uma empresa centrada na experiência do cliente.

Fiéis aos valores do Grupo, as marcas assentam num legado de história e património português e honram o passado e as tradições que o tempo preservou. As marcas não querem vender um produto, querem que o cliente entre na loja e se sinta absorvido pelo ambiente e leve uma recordação. Querem deixar uma recordação na mente do cliente.

5.4.1 Enquadramento

O Valor do Tempo é um grupo de empresas portuguesas que trabalha com o que de melhor Portugal tem para oferecer ao mundo, nomeadamente nos domínios da história, da cultura e do turismo.

Há uma forte aposta na qualidade e singularidade dos seus produtos e serviços, o que poderá atrair mais clientes e colaboradores que valorizem o património e a cultura portuguesa.

O grupo dispõe igualmente de uma carteira diversificada de marcas que se destinam a diferentes segmentos e mercados, o que pode reduzir a sua exposição a riscos específicos e aumentar a sua capacidade de resistência.

O Grupo O Valor do Tempo também afirma ter uma economia centrada no ser humano, baseada na partilha e na colaboração, o que pode promover um ambiente de trabalho positivo e uma base de clientes fiéis.

5.4.2 Análise e síntese

Princípios fundamentais

No Grupo O Valor do Tempo, a autenticidade é uma escolha, não uma consequência. Por isso, a empresa valoriza pessoas leais e com um sentido ético bem desenvolvido, que contribuem para um ambiente feliz e harmonioso no local de trabalho.

O Grupo O Valor do Tempo acredita no valor e no poder das pessoas como um ativo essencial para o sucesso do seu negócio. A organização quer que cada indivíduo desenvolva o seu potencial e acredita que há sempre espaço para se superar e reinventar.

Empenho, inovação, criatividade, dinamismo, proatividade e humildade são os valores que motivam os mais de 700 colaboradores do Grupo O Valor do Tempo, que trabalham apaixonadamente em equipa, todos os dias, transmitindo espontaneamente essa paixão aos seus clientes.

O talento interior dos seus colaboradores é considerado o seu maior trunfo, é uma fonte de energia essencial para o grupo e um pilar estratégico para a atividade empresarial.

Exemplos e estudos de caso

O Grupo O Valor do Tempo oferece uma carreira profissional desafiante e valorizada, no âmbito de uma relação baseada na exigência, incentivo e respeito mútuos.

Como é que a empresa criou uma cultura organizacional centrada na gestão das pessoas?

I. Formação

A Fábrica dos Sonhos - Academia de Formação - destina-se a todos os colaboradores do Grupo O Valor do Tempo e destina-se a todas as marcas e a todas as funções.

As formações utilizam o nome da marca para explorar os diferentes significados possíveis da palavra: "Valor do tempo"; "Ser o valor do tempo", "Vendas com valor", "Líderes com valor". As formações de desenvolvimento profissional contínuo nos diferentes departamentos da empresa visam reforçar as competências profissionais dos seus colaboradores e a excelência no contacto com o cliente.

Com uma sala de formação equipada com audiovisuais, zonas de descanso e lazer, uma sala de reuniões e um espaço de formação prática que simula o ambiente de uma loja, a academia dispõe ainda de um alojamento com capacidade para acolher até 20 pessoas em simultâneo, para que os colaboradores possam ficar confortavelmente instalados durante os períodos de formação.

Mais do que um centro de formação, a Fábrica dos Sonhos reflete a essência do grupo, ajudando a reforçar os conceitos das suas marcas e instigando a criatividade e o autoaperfeiçoamento de todos.

II. Comunicação aberta

Os canais de comunicação interna com os seus colaboradores são um meio privilegiado que permite à empresa identificar oportunidades de melhoria do desempenho, dos espaços e das relações de trabalho.

III. Reconhecimento do mérito

A identificação das competências individuais e a promoção do diálogo são fundamentais para valorizar o melhor de cada pessoa e servem de estímulo ao desenvolvimento e à excelência profissional, recompensando o desempenho de cada colaborador de forma imparcial e transparente.

Potenciais desafios

O Grupo O Valor do Tempo cresceu muito nos últimos anos e não existia um Departamento de Recursos Humanos estruturado.

Em 2022, decidiram criar um Departamento de Recursos Humanos (onde cada marca tem o seu diretor de Recursos Humanos) e a Fábrica dos Sonhos, a academia de formação do grupo.

Contrataram um *Chief Happiness Officer* que ajuda a promover a mudança de mentalidade, para que as pessoas deixem de ver o trabalho como uma obrigação, algo que têm de fazer, e comecem a vê-lo como uma fonte de realização pessoal.

No fim de contas, quem é responsável pela felicidade no local de trabalho?

Em primeiro lugar, o grupo acredita que o papel principal cabe a cada indivíduo. Em segundo lugar, todos são responsáveis pela felicidade no trabalho. No entanto, os gestores têm uma responsabilidade adicional. Têm a obrigação de promover um ambiente em que as pessoas se sintam seguras. O estudo sugere que a qualidade da relação gestor-empregado é um fator significativo na retenção e satisfação dos trabalhadores.

Por último, o grupo implementou uma Cultura do Sorriso, uma forma de acolher e atrair clientes para as suas lojas.

Benefícios e resultados

Os principais benefícios da criação de uma cultura organizacional orientada para as pessoas são claros para o Grupo O Valor do Tempo:

- Os empregados tornam-se grandes embaixadores das marcas do grupo;
- Os trabalhadores sabem diariamente quanto já alcançaram em bónus porque acedem a uma aplicação que lhes dá essa informação em tempo real (Casting app). Os bónus de produtividade trazem um retorno valioso: ajudam a empresa a crescer e também capacitam e beneficiam o trabalhador com conhecimentos sobre a organização;
- Alguns trabalhadores que deixam a empresa regressam por vezes;
- Existe uma progressão profissional no seio da empresa; o grupo dá prioridade ao recrutamento interno.
- Aumento da felicidade dos trabalhadores (redução do absentismo e da rotatividade; aumento da produtividade e das vendas).

Medir o sucesso

O sucesso do Grupo O Valor do Tempo pode ser avaliado pela sua estratégia de internacionalização. Em agosto de 2023, o grupo abriu a primeira loja "O Fantástico Mundo da Sardinha Portuguesa" fora de Portugal. Aventuraram-se a viver o sonho americano, levando para Times Square um dos mais importantes cartões-de-visita de Portugal: as conservas de peixe. É uma das novas atrações de Times Square, um dos pontos turísticos mais visitados de Nova Iorque.

Fonte:

[Imprensa de Nova Iorque rendida a nova loja portuguesa em Times Square - SIC Notícias \(sicnoticias.pt\)](#) - SIC Notícias (sicnoticias.pt)

Responsabilidade e prestação de contas

A responsabilidade pela implementação e acompanhamento dos resultados das iniciativas apresentadas nesta boa prática é do Departamento de Recursos Humanos.

Referências e recursos externos

Site: [O VALOR DO TEMPO - Grupo Empresarial](#)

Vídeos promocionais:

[Grupo O Valor do Tempo \(versão \) \(youtube.com\)](#)

[O Mundo Fantástico da Sardinha Portuguesa \(youtube.com\)](#)



**BÓNUS AOS
TRABALHADORES**

**PROGRESSÃO
INTERNA**

**COMUNICAÇÃO
ABERTA**

Conclusão

O Grupo O Valor do Tempo é um ótimo exemplo de atração e retenção de talentos.

Colocar a felicidade no centro da cultura organizacional é a sua estratégia.

Num mercado de trabalho em mutação, onde as empresas lutam para encontrar colaboradores e não o contrário, o Grupo O Valor do Tempo decidiu liderar o desenvolvimento das Pessoas e promover a Felicidade Organizacional, proporcionando aos seus colaboradores a segurança necessária para estarem tranquilos e concentrados no desempenho das suas atividades.

*Somos uma
empresa humanista*



5.5 BOAS PRÁTICAS: TRAVELSTORE

Travelstore - "Uma das melhores agências de design de viagens do mundo"

Subsector - Agências de viagens e operadores turísticos

GESTÃO DE VIAGENS 3.0

A Travelstore é especializada em soluções de viagens de negócios para empresas, diferenciando-se pela tecnologia, que permite a máxima personalização. É uma empresa que opera diferentes unidades de negócio e marcas, todas inteiramente focadas em servir as empresas e os seus colaboradores.

A empresa tem como objetivo criar soluções "prontas a utilizar" para o gestor de viagens, o organizador de viagens e o viajante. A capacidade de ouvir é uma das componentes-chave do seu ADN. A empresa afirma que é "por isso que foram e serão sempre os clientes que definem a nossa proposta de valor". A empresa foi fundada em 2020 e conta, atualmente, com cerca de 250 colaboradores (180 em Portugal, e os restantes na Argélia, Angola e Moçambique, onde também tem filiais).

5.5.1 Enquadramento

Os valores fundamentais da organização são a eficiência ("Os melhores preços e uma equipa dedicada tranquilizam-me de que nada vai falhar"); a confiança ("Condições financeiras mais equilibradas dão à nossa empresa a facilidade de se concentrar no nosso negócio") e a proximidade ("Ter alguém para me ajudar em tudo o que preciso, não importa quando").

O CEO partilhou que tinham duas preocupações principais desde a fundação da empresa: a especialização e o humanismo. "Somos uma empresa humanista", afirma.

Considerando o subsector das agências de viagens e operadores turísticos e tendo este tipo de abordagem, a empresa é vista como muito inovadora. Os funcionários tinham trabalho híbrido e remoto muito antes da pandemia.

Além disso, a abordagem do bem-estar dos trabalhadores enquanto indivíduos é, desde sempre, a forma de gerir os recursos humanos, bem como o recrutamento centrado nas competências interpessoais mais do que nas técnicas.

A Travelstore oferece salários acima da média do mercado e associa a remuneração variável ao desempenho para todos os cargos e funções.

Assim, algumas ações específicas são responsáveis pelo sucesso e competitividade da empresa, como acredita o CEO.

5.5.2 Análise e síntese

Princípios fundamentais

Os princípios fundamentais da Travelstore são o humanismo, a especialização, a cultura do erro e da avaliação e, não menos importante, a remuneração variável.

De uma forma mais geral, é também importante destacar a forma como promovem a aprendizagem pela prática, a aprendizagem ao longo da vida e, também, a formação no local de trabalho. Isto mantém toda a gente envolvida e empenhada, uma vez que dar prioridade à formação e ao desenvolvimento dos funcionários beneficia tanto o indivíduo como a organização.

Exemplos e estudos de caso

Cultura de avaliação

É de salientar a forma como a Travelstore investe no desenvolvimento pessoal, realizando duas vezes por ano um momento de desenvolvimento dos colaboradores, para todos os colaboradores, fomentando uma cultura de avaliação, reconhecimento e desenvolvimento contínuo.

Para além disso, a empresa promove uma cultura de elogios, partilha de boas práticas e reconhecimento por parte de colegas ou clientes. Esta prática tem sido facilitada pela existência de ferramentas de trabalho colaborativo que permitem uma partilha mais constante com um maior número de colaboradores.

Remuneração variável

A remuneração variável parece ter um impacto elevado no desempenho dos trabalhadores, porque o facto de saberem que os seus esforços têm um impacto direto nos seus rendimentos torna-os mais motivados e concentrados em atingir e/ou exceder os seus objetivos.

Para o CEO, esta é também a melhor forma de alinhar os objetivos individuais e da organização, conduzindo a uma força de trabalho mais orientada para os objetivos, o que, em última análise, tem impacto nos resultados globais.

Esta situação tem também impacto na atração e retenção de talentos, sobretudo de indivíduos com elevado desempenho, que são cruciais para a Travelstore, centrada na especialização e nos serviços à medida.

A cultura do erro

A Travelstore promove uma cultura de erro positiva, que, do seu ponto de vista, tem algumas vantagens fundamentais, como o aumento da inovação, permitido pelo conhecimento de que os erros serão vistos como uma oportunidade de aprendizagem e não serão punidos.

Esta cultura melhora a transparência e a confiança entre os funcionários e a sua relação com a organização. O nosso entrevistado sublinha que leva isto muito a sério, afirmando que não pode ser um "falso princípio", que leva a interpretações erradas ou a desilusões. Como ele afirma, "isto não pode ser marketing".

Potenciais desafios

Um desafio que é abordado pela Travelstore é a forma como a empresa confia que a formação e a formação cruzada acontecerão, naturalmente, no ambiente de trabalho, uma vez que promovem a colaboração. No entanto, está agora consciente de que isto não é suficiente, e é por isso que, à data da entrevista, estavam a considerar criar um programa de formação mais estruturado e intencional.

Isto ajudará a empresa a ser mais eficiente, fornecendo a cada empregado as competências necessárias. Este é também o resultado deste mundo em rápida mudança que continuará a evoluir verticalmente, forçando-os a serem mais rápidos a fornecer as necessárias requalificações (que é também uma das suas necessidades, uma vez que estão a automatizar o máximo de tarefas possível).

Outro desafio pode ser manter-se competitivo no mercado, uma vez que mais empresas estão agora a seguir a sua forma de estar, principalmente, pagando acima do mercado. Por exemplo, mencionaram ter dado um aumento aos empregados no ano de 2022, para poderem fazer face à taxa de inflação. Há, no entanto, uma desvantagem desta abordagem que tem a ver com a competitividade da própria organização.

Este facto é importante como aprendizagem para outras empresas, uma vez que sublinha que um bom ambiente de trabalho tem de ser assegurado, lado a lado, com um salário competitivo, mas o salário em si não será suficiente. Além disso, utilizar apenas (ou principalmente) o salário pode ser um desafio para a própria empresa.

Benefícios e resultados

Uma cultura humanista, que dá prioridade ao bem-estar e ao desenvolvimento dos seus empregados, garante vários benefícios, tais como a retenção de empregados, que diminui os custos de recrutamento e formação, mantendo uma força de trabalho mais experiente e mais empenhada.

Isto também serve como forma de criar uma reputação positiva enquanto empregadores. Acreditam que o facto de terem uma marca de empregador positiva os ajuda a atrair mais facilmente novos empregados.

Como valorizam a eficiência e a proximidade, ter colaboradores mais motivados e criativos é fundamental. Ainda mais porque um dos seus principais serviços é criar soluções à medida dos seus clientes, empresariais e individuais.

Medir o sucesso

O sucesso baseia-se nos resultados da empresa, na sua taxa de retenção e no potencial de atração de novos trabalhadores neste mercado de trabalho altamente competitivo. Além disso, o sucesso como empresa competitiva e sustentável, que continua a crescer após 23 anos de atividade. "O nosso sucesso baseia-se nas nossas pessoas".

Responsabilidade e prestação de contas

A responsabilidade pela implementação e monitorização dos resultados das iniciativas apresentadas nesta boa prática pertence ao Diretor Executivo e ao Diretor de Recursos Humanos.

Referências e recursos externos

Site: <https://www.grupotravelstore.com/en>



CULTURA DO ERRO

**PAGAMENTO
VARIÁVEL**

**CULTURA DE
AVALIAÇÃO**

Conclusão

A Travelstore é um exemplo real de como uma cultura humanista numa organização turística tem um impacto positivo profundo. O diretor-geral refere a estreita relação entre o bem-estar dos empregados, a satisfação dos hóspedes e o sucesso a longo prazo da empresa.

O mercado competitivo e as revoluções em rápida mudança, com especial destaque para a tecnológica, exigem trabalhadores empenhados e talentosos e a Travelstore sente que tem um posicionamento competitivo no que diz respeito à atração e retenção de talentos.

COMPETÊNCIAS SÍNTESE

Uma mão de obra qualificada é essencial para o crescimento sustentável e para a competitividade do sector do turismo.



As conclusões apresentadas neste relatório servem de guia para que os decisores políticos, os educadores e as partes interessadas do sector colaborem eficazmente na definição do futuro do desenvolvimento da mão de obra no sector do turismo.

Na sua essência, os Relatórios PANTOUR sobre o Perfil de Competências dos Países servem como um apelo à ação, instando as partes interessadas a dar prioridade a iniciativas de melhoria das competências e a adotar práticas inovadoras para garantir o sucesso contínuo e a resiliência da indústria do turismo nos próximos anos.



facebook.com/nexttourismgeneration



twitter.com/NTGAlliance



linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generation-skills/

O projeto de investigação para este relatório foi aprovado pelo Conselho de Ética da Universidade de Ciências Aplicadas de Breda (NL) com o número de referência BUas-RERB-23-03-Pantour-Application-v1.



 **PANTOUR**
PACT FOR NEXT TOURISM GENERATION SKILLS

<https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>



**Co-funded by
the European Union**

Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e opiniões expressos são da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não reflectem necessariamente os da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a entidade que concedeu o financiamento podem ser responsabilizadas pelas mesmas.

REFERÊNCIAS

Academia Digital Turismo de Portugal. (2023).

<https://academiadigital.turismodeportugal.pt/>

Atlas. (2023). <https://atlas.turismodeportugal.pt/>

Observatório do Trabalho de Aveiro. (2023).

<https://www.aveirotechcity.pt/en/Activities/observatorio-do-emprego>

Banco de Portugal. (2023). *BdP*. <https://www.bportugal.pt/>

CATÓLICA. (2023). <https://fch.lisboa.ucp.pt/epgfa?change-language=1>

Costa, C. (2021). *O impacto do surto de COVID-19 nos sectores do turismo e das viagens em Portugal: Recomendações para maximizar a contribuição do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e do Fundo de Coesão (FC) para a recuperação.*

Costa, C., Malta, A., & Martins, M. (2023). *Estudo do Mercado de Trabalho para o Sector do Turismo.*

Comissão Europeia de Viagens. (2022). *Monitorização do sentimento em relação às viagens domésticas e intra-europeias.*

FIT. (2023). <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Inovacao/programa-fit/Paginas/default.aspx>

Fleer, J., & Matera, M. (2021). *Impacto da Covid-19 no turismo e na hospitalidade: Evidências do Airbnb.*

Incode. (2022). <https://www.incode2030.gov.pt/en/>

INE. (2022). *Estatísticas do Turismo.* www.ine.pt

Instituto Camões. (2018). *Estratégia Nacional de Educação para o Desenvolvimento 2018-2022*.

Instituto Nacional de Estatística. (2023). *INE*.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

ISCTE. (2023). <https://execed.iscte-iul.pt/en/executive-master-in-strategic-management-of-people-and-leadership#meeting-section>

ISEG. (2023).

https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/publico/units/events.do?method=viewEvent&unitID=102&announcementId=1696335&contentContextPath_PATH=/instituicao/ISEG/pagina-inicial&locale=en

Centro Nacional de Cibersegurança. (2019). <https://www.cncs.gov.pt/en/national-strategy/>

Comissão Nacional de Formação para o Turismo. (2023).

<https://cnformacaoturismo.pt>

NEST. (2023). *Centro de Inovação do Turismo*. <https://nestportugal.pt/>

OCDE. (2021). *Preparar a força de trabalho do turismo em Portugal para o futuro digital*.

Pordata. (2023). <https://www.pordata.pt/en/home>

Portugal Digital. (2020). *Plano de Ação de Portugal para a Transição Digital Conteúdos*. https://portugaldigital.gov.pt/wp-content/uploads/2022/01/Portugal_Action_Plan_for_Digital_Transition.pdf

Portugal Digital. (2023). <https://portugaldigital.gov.pt/en/>

TdP. (2023). *Agenda para as Profissões do Turismo*.

Theportugalnews.com. (2023). Viagens e turismo valem um quinto do PIB de Portugal. <https://www.theportugalnews.com/news/2023-07-18/viagens-e-turismo-valem-um-quinto-do-PIB-de-Portugal/79633>

Turismo de Portugal. (2016). *Estratégia Turismo 2027*.

Turismo de Portugal. (2020). *Portugal Clean & Safe*.

<https://portugalcleanandsafe.com/en>

Turismo de Portugal. (2021a). *Reativar o Turismo. Construir o Futuro*.

Turismo de Portugal. (2021b). *Relatório de Sustentabilidade | 2021*.

Turismo de Portugal. (2021c). *O Plano +Turismo Sustentável 20-23*.

Turismo de Portugal. (2021d). *BI Viagens - 2021*.

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/en/tourism-in-portugal/tourism-in-portugal-2021/>

Turismo de Portugal. (2022a). *Mercados e Estatísticas*.

<https://www.turismodeportugal.pt/pt/turismo-portugal/mercados-estatisticas/paginas/default.aspx>

Turismo de Portugal. (2022b). *BI Viagens - 2022*.

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/en/tourism-in-portugal/travel-intentions-to-portugal-wave-13-2022>

Turismo de Portugal. (2023a). *Guia de Boas Práticas de Sustentabilidade - Animação Turística*.

Turismo de Portugal. (2023b). *Guia de Boas Práticas para a Sustentabilidade - Termas*.

Turismo de Portugal. (2023c). *Guia de Boas Práticas para a Sustentabilidade - Turismo Náutico*.

Turismo de Portugal. (2023d). *Guia de Orientação de Gestão de Praias com Actividades de Surf*.

Turismo de Portugal. (2023e). *Empresas 360°* .

<https://Empresaturismo360.Turismodeportugal.Pt/EmpTur360/Home.AspX>

Turismo de Portugal. (2023f). *Sustentabilidade Travel BI*.

<https://Travelbi.Turismodeportugal.Pt/En/Sustentabilidade/Sustentabilidade/>

Turismo de Portugal. (2024a). *Não é turismo. É futurismo*.

https://www.youtube.com/watch?v=pH_ex7KTpIE

Turismo de Portugal. (2024b). *BI Viagens - 2024*.

<https://travelbi.turismodeportugal.pt/en>

UNWTO. (2004). *Observatórios Insto*. <https://Www.Unwto.Org/Insto/Observatories>

Prémios Worldtravelawards. (2023). <https://Www.Worldtravelawards.Com/Profile-28112-Turismo-de-Portugal>

WTTC (2022). *WTTC, EIR 2022 Global Trends*.

Anexo 1. Exemplos de entidades formadoras | Digital

Nome da entidade formadora: Turismo de Portugal
Website: Turismo de Portugal
Tipo de entidade: Escolas profissionais O Turismo de Portugal é a entidade responsável por uma rede de escolas profissionais de hotelaria e turismo.
Tipo de competências abrangidas: <ul style="list-style-type: none">• Literacia digital• Marketing e comunicação online
Métodos: Formações certificadas online e presenciais, tais como: <ul style="list-style-type: none">• Programa UPGRADE 2.0 Digital com 3 módulos: Ferramentas digitais, O digital e as redes sociais e Estratégia digital e desempenho de marketing Upgrade 2.0 - Escolas Turismo de Portugal O Programa UPGRADE 2.0, destinado aos profissionais do sector do turismo, permite às micro e pequenas empresas, bem como aos seus colaboradores, adquirirem conhecimentos e desenvolverem novas competências, permitindo-lhes basear os seus negócios em novas propostas de valor, mais sustentáveis e capazes de responder aos desafios futuros do sector. Esta ação também aumenta o nível de qualificação dos profissionais.

Nome da entidade formadora: Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)
Website: NAU
Tipo de entidade: Sector público A Fundação para a Ciência e Tecnologia é a agência nacional portuguesa de financiamento da ciência e investigação e faz parte do Ministério da Educação e Ciência de Portugal. O NAU é um projeto online, pioneiro a nível nacional, de apoio à educação e formação, dirigido a grandes audiências.

A plataforma NAU é um serviço desenvolvido e gerido pela Unidade FCCN da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) que permite a criação de cursos em formato MOOC (Massive Open Online Course), ou seja, cursos abertos e acessíveis a todos, produzidos por entidades reconhecidas e relevantes na sociedade, com a participação de milhares de pessoas. Esta plataforma insere-se nas ações transversais da iniciativa Portugal INCoDe.2030, promovendo o desenvolvimento digital, a inclusão e literacia digital, a educação e a qualificação da população ativa.

Tipo de competências abrangidas:

- Segurança digital
- Privacidade e ética

Métodos:

A plataforma NAU insere-se nas ações transversais da iniciativa Portugal INCoDe.2030, promovendo o desenvolvimento digital, a inclusão e literacia digital, a educação e a qualificação da população ativa.

As formações sobre cibersegurança e similares são oferecidas em formato MOOC.

Cursos: [NAU](#)

Nome da entidade formadora:

Universidade NOVA de Lisboa

Website:

NOVA IMS | Escola de Gestão de Informação e Ciência de Dados

[NOVA IMS - Information Management School | NOVA IMS \(unl.pt\)](#)

TOHO | Plataforma de Turismo e Hotelaria da NOVA

Uma plataforma internacional, inovadora, impactante e interdisciplinar que é uma referência para a investigação e educação em Turismo & Hospitalidade.

[toho - Plataforma NOVA Turismo & Hotelaria - Conhecimento Conectado \(unl.pt\)](#)

Tipo de entidade:

Universidades

Tipo de competências abrangidas:

- Análise de *big data*

Métodos:

Os programas oferecidos pela NOVA IMS visam formar quadros de nível superior preparados para enfrentar os desafios do mercado globalizado e competitivo em que estamos inseridos e para desempenhar as novas funções que a sociedade da informação criou.

Anexo 2. Exemplos de entidades formadoras | Sustentabilidade

Nome da entidade formadora:

Turismo de Portugal

Website:

[Turismo de Portugal](#)

Tipo de entidade:

Escolas profissionais

O Turismo de Portugal é a entidade responsável por uma rede de escolas profissionais de hotelaria e turismo.

Tipo de competências abrangidas:

- Eficiência de recursos
- Alterações climáticas e transição para uma economia com baixas emissões de carbono
- Conservação da biodiversidade
- Comunicação sobre sustentabilidade
- Gestão ambiental

Métodos:

Formações certificadas online e presenciais, tais como:

- Programa Upgrade 2.0 | Sustentabilidade com 3 módulos: Turismo Sustentável, Economia Circular e Turismo e Sustentabilidade Empresarial
[Upgrade 2.0 - Escolas Turismo de Portugal](#)

O Programa UPGRADE 2.0, destinado aos profissionais do sector do turismo, permite às micro e pequenas empresas, bem como aos seus colaboradores, adquirirem conhecimentos e desenvolverem novas competências, permitindo-lhes basear os seus negócios em novas propostas de valor, mais sustentáveis e capazes de responder aos desafios futuros do sector. Esta ação também aumenta o nível de qualificação dos profissionais.

Nome da entidade formadora:

Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD) Portugal

Website:

[BCSD Portugal - Empresas para a Sustentabilidade](#)

Tipo de entidade:

Empresas, associações profissionais

O Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD) Portugal é uma associação sem fins lucrativos que reúne e representa mais de 140 empresas de referência em Portugal que estão ativamente empenhadas na transição para a sustentabilidade.

Tipo de competências abrangidas:

- Eficiência de recursos
- Alterações climáticas e transição para uma economia com baixas emissões de carbono
- Conservação da biodiversidade
- Comunicação sobre sustentabilidade
- Gestão ambiental

Métodos:

Programa de formação em sustentabilidade em 4 fases - Descoberta, Iniciação, Intermédio e Avançado.

[Formação - BCSD Portugal](#)

Nome da entidade formadora:

Universidade de Aveiro

Website:

[Universidade de Aveiro \(ua.pt\)](#)

Tipo de entidade:

Universidades

Tipo de competências abrangidas:

- Eficiência de recursos
- Alterações climáticas e transição para uma economia com baixas emissões de carbono
- Conservação da biodiversidade
- Comunicação sobre sustentabilidade
- Gestão ambiental

Métodos:

O Departamento de Ambiente e Ordenamento da Universidade de Aveiro desenvolve investigação para compreender as complexas interações entre a atividade humana e o ambiente e a gestão dos recursos estratégicos (ar, água, solo, florestas, zonas costeiras, etc.) de uma forma mais sustentável.

Anexo 3. Exemplos de entidades formadoras | Social e Cultural

Nome da entidade formadora: Universidade Católica Portuguesa (UCP)
Website: UCP Página inicial
Tipo de entidade: Universidades
Tipo de competências abrangidas: <ul style="list-style-type: none">• Competências interpessoais e intrapessoais• Pensamento crítico e inovador• Cidadania global• Competências que promovam um progresso social que reconheça as necessidades de todos
Métodos: Os programas lecionados pela UCP e os graus concedidos (licenciatura, mestrado e doutoramento) desenvolvem um trabalho de ligação entre disciplinas para responder a desafios sociais complexos. Cursos UCP

Nome da entidade formadora: Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo (ISCE)
Website: ISCE Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo
Tipo de entidade: Universidades
Tipo de competências abrangidas: Compreensão intercultural, apoio à diversidade, igualdade de género e racial Competências que promovam um progresso social que reconheça as necessidades de todos

Métodos:

Este programa de e-learning visa contribuir para a integração da perspectiva do género e da diversidade no sector do turismo.

[\(Des\)Igualdades de Género no Turismo | Instituto Superior de Lisboa e Vale do Tejo \(isce.pt\)](#)

Nome da entidade formadora:

ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Website:

[Instituto - ISLA Gaia | Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia](#)

Tipo de entidade:

Instituto Politécnico

Tipo de competências abrangidas:

- Trabalho de equipa e cooperação com os outros
- Abertura de espírito e flexibilidade para explorar soluções e possibilidades não convencionais
- Competências que promovam um progresso social que reconheça as necessidades de todos
- Promover salários e condições de trabalho justos no sector do turismo
- Auto-confiança
- Auto-motivação
- Resiliência e definição de objectivos
- Curiosidade

Métodos:

A ISLA Business Academy é uma academia que tem como missão o ensino pós-graduado e a formação especializada nas áreas da gestão e da tecnologia.

O MBA Corporate Happiness & Mental Health destina-se a profissionais que pretendam desenvolver os seus conhecimentos sobre felicidade organizacional, bem-estar e saúde mental. O MBA Corporate Happiness & Mental Health permite desenvolver os conceitos-chave e fornecer as ferramentas e metodologias para a implementação de programas de gestão orientados para a felicidade em contexto empresarial, sem descurar o conceito atual de saúde, que segundo a Organização Mundial de Saúde não é apenas a ausência de saúde física, mas um estado de completo bem-estar físico, mental e social, tantas vezes comprometido na idade adulta e no local de trabalho.

[ISLA Business Academy - Capacitar e Ligar os Líderes do Futuro \(ibagaia.pt\)](#)

[MBA | Felicidade Corporativa & Saúde Mental - ISLA Business Academy \(ibagaia.pt\)](#)

Nome da entidade formadora:

Universidade Aberta (UAb)

Website:

[Universidade Aberta \(uab.pt\)](http://uab.pt)

Tipo de entidade:

Universidades

Tipo de competências abrangidas:

- Aprendizagem ao longo da vida

Métodos:

A UAb utiliza de forma abrangente, nas suas atividades de ensino, tecnologias e métodos avançados de Ensino à Distância.

[Aprendizagem ao Longo da Vida \(uab.pt\)](http://uab.pt)