

06/24

**SECTORAL
SKILLS
INTELLIGENCE
MONITOR**



**Co-funded by
the European Union**

O desenho de investigação deste relatório foi aprovado pelo Comité de Ética da Breda University of Applied Sciences (Países Baixos), com o número de referência BUas-RERB-23-03-Pantour-Application-v1.

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são, no entanto, apenas dos/as autores/as e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agência Executiva Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a entidade concedente podem ser responsabilizadas por tais opiniões.

TABLE OF CONTENTS

1. Sumário Executivo	5
2. Metodologias de avaliação (Toolkit)	7
2.1 Introdução	7
2.2 Secondary Data Analysis.....	9
2.3 Questionário online	12
2.4 Entrevistas com especialistas	15
2.5 Análise de Boas Práticas.....	18
2.6 Focus Groups	20
3. Análise e mapeamento das atuais lacunas de competências e das necessidades futuras de competências	24
4. Análise e mapeamento das necessidades de formação.....	25
5. Relatório - Perfil de Competências.....	26
6. Conclusão.....	28
FOLLOW PANTOUR.....	29



SUMÁRIO

EXECUTIVO

O SSIM do PANTOUR consiste num conjunto de ferramentas para recolher e analisar dados, avaliando competências e colmatando lacunas de competências no setor do turismo e hotelaria. O SSIM para o setor do turismo foi concebido para identificar competências atuais e futuras da força de trabalho, de modo a permitir a tomada de decisões baseadas em evidências sobre estratégias necessárias para alcançar um desempenho organizacional sustentado e construir uma força de trabalho capaz. As competências da força de trabalho, em sentido amplo, são as capacidades, competências, qualidades, talentos e conhecimentos que permitem às pessoas desempenhar tarefas com sucesso no mercado de trabalho.

O que é o Sectoral Skills Intelligence Monitor?

Um benefício importante do SSIM é a sua flexibilidade e utilização em múltiplos níveis: local, regional, nacional ou internacional, acrescentando valor aos sistemas existentes de medição de competências. O SSIM pretende fornecer uma abordagem comum inovadora e comparável para avaliar e identificar necessidades de competências em constante mudança ao longo da cadeia de valor do turismo, garantindo que os sistemas de educação e formação respondam às necessidades em evolução do mercado de trabalho. Não estabelece padrões fixos nem fornece certificação.

O SSIM foi desenvolvido para avaliar as necessidades de competências digitais, verdes, socioculturais e transversais em cinco subsetores do turismo. No entanto, pode ser facilmente expandido e utilizado para responder às necessidades de competências noutros subsetores do turismo.

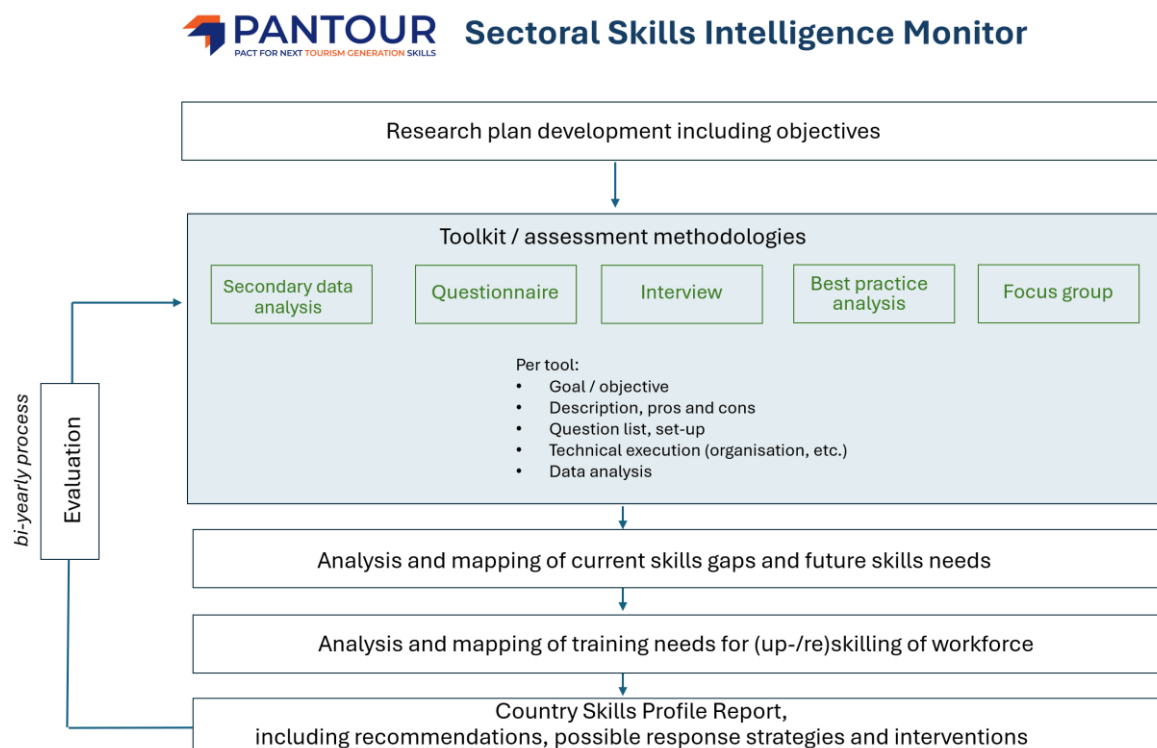
Como funciona o PANTOUR Sectoral Skills Intelligence Monitor?

O SSIM contém um conjunto de ferramentas com várias metodologias de investigação e avaliação, que podem ser utilizadas de forma flexível ou adicionadas a metodologias existentes para avaliar competências (lacunas) e necessidades futuras. Para implementar com sucesso o SSIM, devem ser cumpridas as seguintes condições:

- Existência de Parcerias Nacionais/Regionais de Competências (NRSPs): um organismo que inicia, organiza e gere a implementação estrutural do SSIM em cada país ou região. Idealmente, os NRSPs devem consistir num grupo diversificado de partes interessadas, supervisionando o planeamento, coordenação e monitorização do processo SSIM, gestão das partes interessadas, bem como marketing e comunicação. Os papéis e responsabilidades devem ser claramente definidos. Idealmente, o SSIM é iniciado e gerido por uma ou mais organizações ou associações turísticas líderes que representam uma área geográfica específica (local, regional, nacional, transnacional).
- Disponibilidade de orçamentos financeiros necessários e de recursos humanos para executar o SSIM.
- Colaboração entre países para criar comparabilidade de resultados.

Como está desenhado o PANTOUR Sectoral Skills Intelligence Monitor?

Abaixo encontra-se uma representação gráfica do SSIM:



1. Introdução

Prevê-se que o turismo e a hotelaria cresçam nos próximos anos e a indústria do turismo deverá mudar substancialmente, à medida que o turismo, tal como outras indústrias e sociedades em geral, é afetado por forças socioeconómicas e geoestratégicas mundiais, como inovações tecnológicas, mudanças demográficas, pressões ambientais e valores em evolução. A Organização Mundial do Turismo (2023) estipula que o turismo é profundamente influenciado pelas transformações sociais e tecnológicas em curso, que estão a moldar novos e disruptivos modelos de negócio (como plataformas colaborativas e a internet como canal direto de distribuição) e diferentes padrões de consumo. Para lidar com todas estas mudanças, são necessárias novas e outras competências para o setor do turismo e da hotelaria.

As competências digitais são cada vez mais necessárias (por exemplo, para a gestão de dados, realização de negócios online, utilização de tecnologias de realidade aumentada, inteligência artificial ou tecnologia blockchain). Ao mesmo tempo, as competências socioculturais e transversais continuarão a ser fundamentais para prestar serviços inovadores e personalizados a uma gama cada vez mais diversa (por exemplo, Millennials, geração Z, seniores e viajantes com necessidades especiais) e internacional de clientes. A gestão ambiental ou competências verdes também são cada vez mais importantes, pois só haverá futuro para o turismo quando práticas mais sustentáveis forem incorporadas no consumo e produção do turismo.

Lacunas de competências

Uma lacuna de competências é definida como a diferença entre as competências que um colaborador possui e as competências de que necessita para se manter competitivo ou desempenhar bem o seu trabalho. As lacunas de competências podem levar a menor produtividade, oportunidades perdidas e crescimento mais lento. Por exemplo, um gestor de redes sociais no setor do turismo que está num nível avançado na criação de publicações envolventes, mas que ainda não domina o TikTok pode ter dificuldades em conectar-se com públicos mais jovens e perder oportunidades para aumentar o reconhecimento da marca junto destes grupos-alvo.

As lacunas de competências podem manifestar-se de diferentes formas, como quando um colaborador não tem conhecimentos técnicos ou tem dificuldades com competências interpessoais como comunicação ou liderança. Podem ocorrer por várias razões, desde avanços tecnológicos rápidos a mudanças nos requisitos do mercado e oportunidades de formação inadequadas. Para se manterem competitivas e bem-sucedidas a longo prazo, as organizações do setor do turismo e hotelaria (e do setor como um todo) precisam de encontrar, analisar e corrigir essas lacunas.

As lacunas de competências podem ser mapeadas não só a nível individual, mas também a nível de equipa, organização ou setor. Por exemplo:

- *Individual*: quando as funções de uma determinada posição estão a mudar, ou quando um colaborador está abaixo dos padrões de desempenho.

- *Equipa*: quando um novo projeto espera que os colaboradores completem um conjunto diferente de tarefas ou utilizem uma nova tecnologia.
- *Organisational*: quando a empresa não está a atingir os seus objetivos, ou se uma mudança de estratégia exige capacidades ampliadas para corresponder às expectativas dos consumidores.
- *Setorial*: por exemplo, mudanças socioeconómicas e demográficas globais, inovações tecnológicas, pressões ambientais e valores em mudança estão a mudar os requisitos gerais do trabalho.

Acompanhar as necessidades de competências em rápida mudança e colmatar lacunas de competências é necessário para lidar com um mundo em constante mudança, que coloca grandes desafios para as empresas do turismo, instituições de educação e organismos governamentais. Não envolve apenas a aquisição de novas competências, mas também uma aprendizagem ao longo da vida e um *reskilling* e *upskilling* contínuos.

O projecto PANTOUR

O Projeto Erasmus+ PANTOUR (2022-2026) é um consórcio europeu dedicado às questões de competências no turismo e na hotelaria. O objetivo é melhorar a relação colaborativa associada ao desenvolvimento de competências entre a educação e o posto de trabalho. O PANTOUR é o projeto que dá continuidade ao projeto NTG (Next Tourism Generation Skills Alliance: 2018-2022) e visa desenhar soluções inovadoras para responder às necessidades de competências no turismo, com o desenvolvimento de resultados como o SSIM, um Laboratório de Competências, um Livro de Recursos para Formadores, um Plano Estratégico de Competências para 2026-2036, entre outros.

O PANTOUR procura beneficiar candidatos a emprego, trabalhadores e desempregados da indústria do turismo, empregadores, PME's, associações de turismo e decisores políticos. Por isso, tem dedicado especial atenção à requalificação e à melhoria das competências da força de trabalho face às necessidades futuras de competências. Para alcançar este objetivo, é necessária uma visão estrutural do futuro do turismo. Por outras palavras, é necessário prever continuamente as necessidades de competências e antecipar todas as principais lacunas de competências. Por isso, é necessária informação atualizada.

Metodologia do SSIM

A recolha desta informação é o principal objetivo da metodologia do SSIM, desenvolvido para apoiar o setor do turismo e da hotelaria, instituições de ensino e formação e organismos governamentais para identificar, avaliar e monitorizar continuamente as necessidades de competências tendo em vista a tomada de decisões estratégicas para a indústria turística da UE. O SSIM consiste num conjunto flexível de metodologias de investigação, que pode ser utilizado em cada país (ou região), para acompanhar as lacunas de competências existentes, necessidades emergentes de competências e perfis de emprego, boas práticas e necessidades de formação para colmatar eficazmente lacunas e necessidades futuras, numa cooperação estrutural entre intervenientes nacionais e/ou regionais relevantes (associações de turismo, instituições educativas ou de formação, parceiros sociais, parcerias setoriais nacionais/regionais e/ou governos). É servir uma ferramenta valiosa para compreender o estado atual das competências e tomar decisões informadas relativamente às estratégias de desenvolvimento da força de trabalho.

2. Metodologias de avaliação (Toolkit)

Nesta secção, é apresentada a arquitetura modular flexível SSIM com metodologias de investigação e avaliação (toolkit), que permite que países ou regiões apliquem e personalizem a metodologia às suas necessidades específicas.

2.1 Introdução

Em geral, realizar uma investigação envolve tipicamente uma sequência estruturada de atividades para planear, recolher, analisar e interpretar informação de forma eficaz. Cada processo de investigação tem as seguintes etapas:

- a) Identificar o objetivo da investigação e a(s) pergunta(s).
- b) Desenhar um plano e abordagem de investigação, incluindo um plano de armazenamento e gestão de dados.
- c) Realizar uma análise secundária de dados (revisão bibliográfica, pesquisa documental).
- d) Recolher e analisar dados utilizando metodologias de investigação primária.
- e) Interpretar as conclusões e tirar conclusões.
- f) Disseminar e comunicar os resultados.
- g) Aplicar e concretizar os resultados (planeamento de ação).
- h) Fechar o ciclo: rever e repetir o processo.

O primeiro passo no processo de investigação é identificar o objetivo e as questões. Esta tarefa exige clareza, viabilidade, uma base sólida no conhecimento existente e integridade ética. Estes elementos garantem que a investigação será clara, bem orientada, gerível e capaz de produzir insights valiosos.

Em segundo lugar, o plano e a abordagem de investigação devem ser concebidos de forma a permitir aos investigadores recolher e analisar dados para alcançar os objetivos da investigação. O plano de investigação deve incluir detalhes sobre o tamanho da amostra, métodos de recolha de dados e técnicas de análise de dados que serão utilizadas. Como parte desta etapa, deve ser desenvolvido e implementado um plano de armazenamento e gestão de dados – ou seja, que tipo de dados (primários) serão recolhidos, como e onde serão armazenados os dados dos questionários, entrevistas, etc., que dados devem ser eliminados e quando, como cuidar da privacidade e anonimização dos entrevistados e dos nomes das empresas (se mencionados nas entrevistas ou *focus groups*), Quem deve ter acesso e a quais dados, como lidar com riscos relacionados com os dados, como fugas e perdas de dados. Deve-se também prestar atenção aos aspetos

éticos e legais da investigação: pode ser necessária uma avaliação e aprovação da criação da investigação por terceiros.

Posteriormente e como passo inicial no processo real de investigação, a realização de análises secundárias de dados é fundamental (*desk research*). Isto envolve a revisão de dados existentes da literatura, artigos académicos, relatórios da indústria e do setor, e quaisquer outras fontes relevantes de informação relacionadas com competências (lacunas) e desenvolvimento do capital humano. Ao analisar dados secundários, os investigadores podem obter *insights* sobre o tema, identificar lacunas no conhecimento existente e refinar as necessidades de investigação. Esta fase ajuda a compreender o contexto e as conclusões anteriores que vão servir de base às fases subseqüentes da investigação.

Uma vez concluída a análise dos dados secundários e o primeiro esboço dos resultados visível, o foco passa para os métodos de investigação primária. A investigação primária envolve a recolha de novos dados diretamente da fonte ou da população-alvo. A escolha dos métodos primários de investigação depende da lacuna de informação que ainda existe e da profundidade de compreensão desejada. Esta metodologia SSIM oferece um conjunto de ferramentas que contém os seguintes métodos primários de investigação:

1. **Questionários:** são frequentemente usados para recolher dados quantitativos de uma grande amostra de respondentes. Podem ser feitos presencialmente, mas maioritariamente online. Os questionários permitem aos investigadores quantificar opiniões, comportamentos e preferências dentro da população estudada.
2. **Entrevistas:** são uma plataforma para recolha aprofundada de dados qualitativos. Os investigadores realizam entrevistas estruturadas, semi-estruturadas ou não estruturadas para recolher informações detalhadas de indivíduos-chave. Este método permite uma exploração mais profunda de atitudes, experiências e perspetivas.
3. **Análise de Boas práticas:** estudo de estratégias, processos ou intervenções bem-sucedidas utilizadas por organizações ou empresas para alcançar resultados específicos relacionados com competências ou melhoria do capital humano. Este método de investigação foca-se na identificação e compreensão das abordagens ou técnicas mais eficazes, com evidências da prática que conduziram a um desempenho superior ou resultados desejados no domínio do turismo.
4. **Focus groups:** discussões moderadas com um pequeno grupo de participantes que partilham características ou experiências semelhantes. Este método é particularmente útil para explorar pontos de vista diversos, descobrir motivações subjacentes ou testar conceitos.

Seguindo esta sequência (começando pela análise secundária de dados e depois passando para métodos de investigação primária), os investigadores podem aproveitar o conhecimento existente para desenhar e executar a sua investigação primária. Esta abordagem ajuda a garantir que a investigação primária seja bem feita, direcionada e capaz de abordar lacunas específicas de competências, questões de capital humano e/ou outras questões identificadas durante a fase de investigação de redação.

Além disso, a integração de métodos de investigação secundária e primária aumenta a credibilidade e a profundidade dos resultados. Os conhecimentos obtidos com a análise secundária de dados fornecem uma base para o restante da investigação e para a interpretação eficaz dos dados primários. Esta abordagem estruturada otimiza o processo de investigação e aumenta a probabilidade de gerar *insights* valiosos.

Após a recolha e análise dos dados primários e secundários, é necessário interpretar e tirar conclusões. Por fim, os resultados serão disseminados e comunicados publicamente e aplicados em planos de ação. Como a metodologia SSIM consiste numa abordagem recorrente (por exemplo, com uma recolha de dados semestral), os resultados do estudo podem fornecer *input* para preparar a repetição das competências (lacunas) da investigação, através da revisão e repetição do processo de investigação.

Nas secções seguintes vamos focar-nos no núcleo do processo de investigação: as metodologias de investigação secundária e primária que podem ser usadas para recolher e analisar dados. Para cada metodologia de investigação, são fornecidas descrições, diretrizes, prós e contras, e requisitos para a sua implementação eficaz, incluindo (nos apêndices) uma biblioteca com sugestões para configurações pré-desenhadas, permitindo a adição de questões específicas ou existentes.

2.2 Análise de Dados Secundários

Descrição e objetivo

Uma das primeiras ferramentas do SSIM visa criar um perfil de competências atuais e futuras para trabalhar nos setores do lazer, turismo e hotelaria. O principal objetivo deste perfil de competências é rever as situações locais, regionais e (inter)nacionais atuais em relação ao desenvolvimento de competências no turismo, políticas e lacunas, identificando e resumindo o conhecimento existente (recolha de dados secundários) sobre avaliação de competências em turismo e hotelaria, bem como tendências e desenvolvimentos que possam ter implicações para necessidades futuras relativamente às competências em investigação. Este resultado pode ser alcançado através da recolha e análise secundária de dados (*desk research*). Isto pode ser realizado do ponto de vista da indústria do turismo e/ou das organizações governamentais locais (lado da procura), bem como a partir do lado da oferta (universidades, escolas profissionais, instituições de formação comercial, ONG's). Tal garantirá que o projeto de avaliação de competências baseia a sua investigação no conhecimento existente, confirmando a validade e relevância dos resultados.

Preparação e execução

A recolha de dados é um processo simples de reunir as conclusões de várias fontes de dados num só documento para construir um retrato da situação local, regional e/ou (inter)nacional de competências. A informação sobre as competências atuais e futuras necessárias na indústria do turismo pode já estar parcialmente disponível, em

documentos e relatórios da UE, documentos de outras organizações internacionais ou nacionais, websites (como o site PANTOUR: <https://nexttourismgeneration.eu/pantour/>), relatórios do setor, investigações anteriores e artigos. É altamente recomendado estudar documentos de estratégia e políticas turísticas nacionais, regionais e/ou locais, como planos turísticos nacionais (regionais e locais); estratégias de desenvolvimento turístico; formação, educação e desenvolvimento de competências para o turismo; políticas da laborais no turismo, etc. É, por isso, importante compreender o que já foi feito para decidir o que falta e o que precisa de ser investigado mais a fundo. A informação recolhida também fornecerá informações para as outras ferramentas disponíveis no SSIM. Para alguns relatórios e estudos úteis nesta área, consulte a secção "Documentos de apoio" no final desta secção.

Realização da análise

Aconselha-se recolher e analisar dados de fontes existentes e resumi-los nos **Modelo de Análise de Dados Secundários PANTOUR** (ver ligações para os documentos no final desta secção). O modelo é fácil de preencher e fornece um quadro de referência útil para as partes interessadas (ou seja, a importância do turismo para a economia local/regional/nacional; a situação atual e as necessidades futuras relativas às competências em investigação do ponto de vista da indústria do turismo e de uma seleção de fornecedores de educação/formação; implicações dos resultados).

A análise secundária de dados é um método útil para aceder e utilizar dados existentes de várias fontes, tais como:

- Relatórios do setor: Relatórios de organizações como o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a Organização das Nações Unidas para o Turismo (OMT), Eurostat, Banco Mundial e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) podem oferecer análises das tendências do mercado de trabalho, requisitos de competências e lacunas na indústria do turismo.
- Bases de dados e publicações governamentais: Os conselhos nacionais de turismo, os departamentos governamentais do trabalho e os gabinetes (inter)nacionais de estatística publicam frequentemente dados sobre tendências de emprego, escassez de competências e desenvolvimento do mercado de trabalho.
- Inquéritos e relatórios de associações (inter)nacionais: Associações de subsectores do turismo (nacional e internacional) realizam inquéritos e publicam relatórios relevantes.
- Relatórios empresariais: grandes empresas de turismo e hotelaria (por exemplo, Marriott, Hilton, TUI Group, Booking) e empresas de consultoria (por exemplo, McKinsey, BCG, EY) publicam relatórios sobre estratégias de desenvolvimento e da formação de colaboradores no turismo.
- Publicações académicas: revistas académicas, livros e atas de conferências publicam estudos sobre o mercado de trabalho e as lacunas de competências no setor do turismo e hotelaria. Estas publicações podem fornecer informações de investigações anteriores e constituir uma fonte secundária rica de dados.

- Instituições de ensino (universidades) e centros de investigação: documentos de trabalho, teses e relatórios de investigação.

Um passo inicial no processo de investigação documental (recolha e análise secundária de dados) é o foco em duas perspetivas: a internacional e a específica de cada país.

1. Perspetiva internacional

In this context, secondary analysis also considers global sources. This involves researching data, reports, and studies that span across countries, regions, and continents. Furthermore, useful information on the current and future skills development in the tourism industry and education can be identified in EU documents and (global/European) industry reports, policy documents, and previous academic studies. In this way, partners will gain a broad understanding of the current situation in order to strategically plan for workforce development and address skill gaps. This part, which will focus on the international perspective (valid for all countries), will be conducted by *National & Regional Skills Partnerships (NRSPs)*, the bodies that initiate, arrange, and manage the structural implementation of the SSIM in each country or region. NRSPs should ideally consist of a diverse group of national/regional tourism & hospitality stakeholders, overseeing the planning, coordination, and monitoring of the SSIM process, stakeholders' management as well as marketing & communication.

Key elements to explore in this part of the secondary analysis include global trends, market dynamics and emerging patterns that impact skills development. Also, existing industry and governmental best practices can be studied.

2. Perspetiva nacional

Esta perspetiva restringe a investigação a um país ou região específica. Entre outras, inclui condições nacionais/locais (relacionadas com economia, turismo, comportamento do consumidor, características e dimensão do mercado); o panorama competitivo (tendências de mercado, estratégias de negócio); e o ambiente legal e político – tudo relacionado com o desenvolvimento de competências turísticas.

Documentos de apoio e links úteis

- [A Guide to Secondary Data Analysis](#)
- [Secondary research: Definition, methods, & examples](#)
- Documentos PANTOUR:
 - [European Skills Survey Report \(Feb 2024\)](#)
 - [Country-specific Desk Research template](#)
 - [Social-Cultural Skills Desk Research template](#)
 - [Environmental Skills Desk Research template](#)
 - [Digital Skills Desk Research template](#)

Recomendações do processo de reporte da investigação de análise de dados secundários PANTOUR

Para a investigação, os parceiros do projeto PANTOUR criaram primeiro uma visão geral da situação geral do turismo nos seus países e regiões, bem como estratégias nacionais e/ou regionais de turismo, de modo a fornecer contexto para a avaliação de competências. De seguida, realizaram uma análise secundária de dados sobre:

- as competências atualmente exigidas nas áreas digital, de sustentabilidade e sociais, em cinco subsetores do turismo (alojamento, animação turística, restauração e bebidas, gestão de destinos, operadores turísticos);
- a situação atual relativa à prestação de competências (Social-Digital-Sustentabilidade) em instituições de educação/formação (universidades, empresas, associações comerciais, prestadores privados de formação);
- as necessidades futuras relativamente às competências investigadas em cada um dos subsetores turísticos mais importantes.

Por fim, foram feitas conclusões preliminares – baseadas nesta investigação documental – relativamente às necessidades e lacunas futuras de competências.

O Modelo de Análise de Dados Secundários PANTOUR pode ser ajustado às necessidades de cada projeto de Investigação em Avaliação de Competências. No entanto, é recomendado respeitar a estrutura do documento final ao responder às perguntas para recolher resultados comparáveis que possam fornecer informações para as outras ferramentas do *toolkit*.

2.3 Questionário Online

Descrição e objetivo

Como primeira ferramenta primária de recolha de dados, pode utilizar-se um **questionário online**. O objetivo do questionário é medir e mapear a importância dos conjuntos de competências em investigação de forma quantitativa e detetar se existe uma lacuna entre os níveis atuais de competências e as competências e níveis que serão necessários no futuro nos subsetores-alvo.

Os questionários são um dos métodos mais económicos e eficientes para recolher dados quantitativos. Podem ser autoadministrados. Os questionários podem ser distribuídos através de vários canais, como websites, email ou perfis nas redes sociais. A principal desvantagem é a fadiga dos inquiridos que conduz a viés de respostas, especialmente quando os questionários são longos e parecem repetitivos ou complexos. Além disso, pode ser difícil reunir participantes suficientes para tirar conclusões estatisticamente significativas.

Preparação e execução

É altamente recomendado criar um questionário que possa ser realizado online. Estes podem ser facilmente enviados a um grande número de potenciais participantes, são mais fáceis de usar e de analisar do que questionários impressos. Plataformas avançadas de inquéritos online, como a Qualtrics ou a SurveyMonkey, fornecem um auxílio para criar e analisar questionários online. Outras opções mais simples de usar são o [Google Forms](#) ou o [Microsoft Forms](#). As perguntas relevantes do inquérito podem surgir da recolha secundária de dados: tópicos que emergem como relevantes desta fase podem ser usados para criar perguntas.

No início do questionário (online), é necessário apresentar informação sobre o objetivo da investigação e do inquérito, bem como sobre a confidencialidade, anonimato, ética e procedimentos de privacidade, em conformidade com o Regulamento Europeu Geral de Proteção de Dados (RGPD) [General Data Protection Regulation](#). Os dados do inquérito devem ser mantidos confidenciais. Na primeira página do questionário, os participantes devem concordar explicitamente com a declaração de Consentimento dos Participantes, expressando a sua participação no inquérito.

Sugestões de temas de questionários do projeto PANTOUR

Informação geral sobre o subsetor do turismo e a empresa/organização:

- Em que subsetor opera a sua organização?
- Qual é o tamanho da sua organização?
- Qual é o seu papel na organização?
- Antiguidade?

Níveis atuais de proficiência em competências digitais, de sustentabilidade e sociais (ou outras). Avaliação do nível atual de proficiência nas seguintes competências digitais na própria organização numa escala de 1 (sem competências) a 5 (especialista), por exemplo:

- Marketing online e comunicação;
- Monitorização de reviews online;
- Programação informática;
- Tecnologias de hardware digital, como Realidade Aumentada e Realidade Virtual;
- Data analytics, business intelligence, big data;
- Inteligência Artificial

Níveis futuros de proficiência em competências digitais, de sustentabilidade e sociais (ou outras): Estimar o nível futuro de proficiência nas seguintes competências de sustentabilidade necessárias na organização dentro de dez anos, numa escala de 1 (sem competências) a 5 (especialista), por exemplo:

- Atividades e produtos amigos do ambiente;
- Modos sustentáveis de transporte (por exemplo, transportes públicos);
- Alterações climáticas;
- Minimizar o consumo e maximizar a eficiência do consumo de energia e água;
- Gestão de resíduos, esgotos, reciclagem e compostagem;
- Conservação da biodiversidade

Recomenda-se a criação de diretrizes para o inquérito, a serem utilizadas por todos os parceiros envolvidos, abrangendo:

- a) Um **prazo** para o inquérito: quando estará o questionário pronto; quais e quantas pessoas irão responder ao questionário; quando vai ser disponibilizado online; quanto tempo vai estar online; quando são esperados os resultados?
- b) Quando aplicável: um procedimento para a **tradução** do questionário de inglês para a língua nacional; quem é responsável por isto; quem vai verificar a qualidade?
- c) Um procedimento para **amostragem**: quantos respondentes são necessários; de que setores/empresas/organizações, mistura de grandes e pequenas empresas/organizações representam o panorama empresarial do turismo. O número de inquiridos pode, obviamente, ser ajustado ao tamanho do país.
- d) Um procedimento para **contactar potenciais participantes** no inquérito: consentimento explícito e anonimato em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da UE; uma página de capa do questionário online que explica os objetivos da investigação, por que razão os inquiridos foram contactados, dados de contacto de uma pessoa responsável por responder a quaisquer perguntas relacionadas com o questionário, e um texto conceptual para a carta ou e-mail para informar os participantes sobre o NRSP e o objetivo do questionário (ver documentos de apoio no final desta secção).

Realização da análise

Subsequentemente, deve ser compilada e apresentada uma análise dos resultados do inquérito como parte do relatório do Perfil de Competências do País, explorando as lacunas de competências por tipo de competências (ver documentos de apoio abaixo).

A análise dos dados do questionário pode ser feita no Excel ou com programas de análise estatística mais dedicados, como [IBM-SPSS](#) ou [R](#). É necessária a ajuda de uma ou mais pessoas com experiência na elaboração de questionários online e no processamento dos resultados.

Os resultados do inquérito podem fornecer informações importantes para as outras ferramentas dentro do SSIM. Os resultados do inquérito podem ser apresentados como um relatório independente e discutidos mais detalhadamente na National & Regional Skills Partnership (NRSP) e no website, e serem utilizados para preparar o setor do turismo e da hotelaria para o futuro.

By comparing the current and future skill levels in measuring the actual absolute and relative difference between those levels, one can observe which types of skills need the most attention in the pool of skills which are measured by the survey. The difference is calculated by a [Paired Samples T-test](#) in IBM-SPSS, showing the overall mean of both the current and future skill levels and whether the differences in these averages are statistically significant.

Comparando os níveis de competência atuais e futuros com a extensão da diferença real absoluta e relativa entre esses níveis, pode observar-se que competências necessitam de

mais atenção no conjunto das competências medidas pelo inquérito. A diferença é calculada por um [Paired Samples T-test](#) no IBM-SPSS, mostrando a média global dos níveis de competência atuais e futuros e se as diferenças nessas médias são estatisticamente significativas.

Documentos de apoio e links úteis

- [Explanation of Paired Sampled T-test](#)
- Documentos PANTOUR:
 - [Skills Assessment Survey List of Questions](#)
 - [Example letter or e-mail for communicating and promoting the questionnaire and the research to potential participants](#)

Recomendações sobre o Inquérito Online PANTOUR

De fevereiro a maio de 2023, foi realizado um inquérito europeu nos países parceiros do projeto PANTOUR (Espanha, Portugal, Grécia, Hungria, Países Baixos, Itália, Bulgária, Alemanha, Irlanda e Finlândia). A amostra total do inquérito a nível europeu foi de 873. Em alguns países, revelou-se bastante difícil atrair o número alvo de participantes. Para maximizar a resposta, recomenda-se criar questionários que possam ser preenchidos num espaço de cinco a dez minutos. Para obter uma compreensão clara das necessidades e lacunas de competências em investigação, recomenda-se usar os resultados do inquérito para calcular a lacuna para cada conjunto de competências, calculando a diferença entre o nível atual de um conjunto de competências e o nível necessário futuro.

2.4 Entrevistas com especialistas

Descrição e objetivo

Como complemento às outras ferramentas de investigação, podem ser recolhidas perspetivas mais aprofundadas sobre o futuro das competências digital, de sustentabilidade e sociais (ou outras) através de entrevistas. Os eventuais participantes incluem gestores seniores; gestores de recursos humanos; proprietários de empresas; empreendedores; diretores de departamento, etc. O objetivo de realizar entrevistas com especialistas é recolher *insights* e conhecimentos aprofundados de indivíduos que possuam especialização em turismo. Entrevistas com especialistas permitem aos investigadores mergulhar em tópicos complexos relacionados com competências e obter perspetivas subtis que podem não estar facilmente disponíveis através de fontes de dados existentes ou questionários. Falar diretamente com a fonte também aumenta a credibilidade global da investigação sobre competências.

Preparação e execução

Para tirar o máximo partido das entrevistas com especialistas é fundamental um planeamento ponderado desde o início. Isto inclui criar um plano de entrevista bem elaborado e um guião de entrevista. O plano de entrevista ajuda a selecionar os

especialistas certos com quem falar, enquanto o guião da entrevista delinea questões específicas para discutir com os especialistas escolhidos.

Recomenda-se utilizar entrevistas semi-estruturadas de cerca de 45 minutos. Entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas que geram respostas longas e descritivas são uma ferramenta adequada para recolher conhecimento aprofundado e novas perspetivas. Permitem discutir novas ideias e perceções sobre os temas devido às respostas e elaborações dos entrevistados.

No entanto, as entrevistas devem fornecer dados qualitativos fiáveis e comparáveis e facilitar a comparação dos insights recolhidos durante as entrevistas. Por isso, deve ser construído um **guião da entrevista** (ver documentos de apoio no final desta secção) com temas de entrevista para proporcionar um foco coerente para as entrevistas, bem como algumas perguntas de exemplo, que o entrevistador possa adaptar ao contexto da entrevista e aos participantes da entrevista.

All participants should be provided with a **Participant Information Sheet** (see supporting documents at the end of this section), explaining the purpose of the research and the interviews as well as confidentiality and anonymity procedures in line with the European [General Data Protection Regulation](#) (GDPR). The interview data should be kept confidential; participants' and their companies' identities should not be revealed to third parties or the research analysis team (if different to the data collection team); at the end of the study, the documentation used to gather the data should be destroyed. Participants also need to sign a **Participant Consent Form** (see supporting documents at the end of this section), agreeing to be interviewed and for the interview to be recorded. If the interviewee does not wish the interview to be audio recorded, notes should be taken instead.

Todos os participantes devem receber uma **Folha Informativa do Participante** (ver documentos de apoio no final desta secção), explicando o objetivo da investigação e das entrevistas, bem como os procedimentos de confidencialidade e anonimato, em conformidade com o Regulamento Europeu Geral de Proteção de Dados [General Data Protection Regulation](#) (RGPD). Os dados das entrevistas devem ser mantidos confidenciais. A identidade dos participantes e das suas empresas não deve ser revelada a terceiros ou à equipa de análise de investigação (se diferente da equipa de recolha de dados). No final do estudo, a documentação utilizada para recolher os dados deve ser destruída. Os participantes também precisam de assinar um **Formulário de Consentimento do Participante** (ver documentos de apoio no final desta secção), concordando em ser entrevistados e que a entrevista seja gravada. Se o entrevistado não quiser que a entrevista seja gravada em áudio, devem ser tomadas notas em vez disso.

A recolha de dados deve continuar até que a saturação de dados seja atingida, ou seja, quando as entrevistas adicionais não acrescentam nova informação e tudo o que foi partilhado pelos entrevistados já foi dito nas entrevistas anteriores. Pode esperar-se que isto ocorra após 10-15 entrevistas, se a amostra for suficientemente diversa.

O número de entrevistados também depende do tamanho do projeto de investigação de avaliação de competências em questão. Deve procurar-se uma combinação saudável de pequenas e grandes empresas e organizações. Os dados recolhidos nas entrevistas devem ser usados anonimamente para redigir um relatório, que pode ser partilhado com os parceiros do NRSP, associações comerciais, decisores políticos e outras partes interessadas relevantes.

Sugestões para temas e perguntas para entrevistas de Avaliação de Competências SSIM podem ser encontradas no documento online de apoio no final desta secção.

Realização da análise

O processo de análise dos dados recolhidos em entrevistas envolve sete etapas:

1. **Transcrever** as gravações das entrevistas num texto escrito. Isto permite uma revisão e codificação mais fácil dos dados.
2. Depois, é altura de se **familiarizar** com a informação recolhida através da revisão das transcrições e, se possível, das gravações áudio ou vídeo e identificar temas ou padrões emergentes.
3. A terceira etapa é a **Codificação**. Durante a fase de codificação, etiquetas são atribuídas aos dados para os categorizar, com base no seu significado ou conteúdo. Os códigos podem ser pré-determinados ou desenvolvidos durante o processo de análise. Esta etapa pode envolver várias rondas de codificação para refinar e finalizar as categorias.
4. Subsequentemente, é altura de **desenvolver temas**. Aqui, os códigos relacionados com grupos são identificados em temas mais amplos que captam a essência dos dados. Os temas devem estar fundamentados nos dados e fornecer perspetivas sobre a questão ou objetivos de investigação.
5. Depois é a etapa da **Interpretação e Análise de Dados**. Os temas e as suas relações entre si são analisados. Isto é feito em conjunto com a literatura existente e os quadros teóricos, sendo posteriormente utilizados para tirar conclusões, fazer recomendações ou gerar novas questões de investigação. Ao longo do processo de análise, é importante manter uma postura reflexiva, reconhecendo os seus próprios preconceitos e como estes podem influenciar as suas interpretações. Adicionalmente, pode ser considerada a utilização de software de análise qualitativa de dados (por exemplo, NVivo, ATLAS.ti) para ajudar a gerir e organizar os dados.
6. Ao longo do processo de análise, devem ser utilizadas estratégias para garantir o rigor dos resultados e, assim, garantir a **Fiabilidade**.
7. Finalmente, a fase de **Reporte** conclui o processo de análise. Nesta fase, os resultados são apresentados de forma clara e concisa, utilizando recursos visuais apropriados, como tabelas ou diagramas, para ilustrar os temas e as suas relações. O relatório deve também incluir uma descrição da metodologia e de quaisquer limitações ou desafios encontrados durante a análise. Além disso, o relatório deve mencionar explicitamente o que constitui uma boa prática e apresentar uma justificação para que seja considerada uma boa prática.

Documentos de apoio e links úteis

- [General guide for conducting Expert Interviews](#)
- Documentos PANTOUR:
 - [Skills Assessment Interview Guide for Semi-structured Expert Interviews on the Future of Digital, Environmental Management and Social Skills in Tourism](#)
 - [Interview Report Template](#)
 - [Participant Information Sheet and Participant Consent Form](#)

Recomendações sobre as Entrevistas com Especialistas PANTOUR

Durante o processo de investigação PANTOUR, realizaram-se entrevistas com mais de 100 diretores de turismo, diretores de departamento e empreendedores, oferecendo uma vasta gama de *insights* aprofundados sobre (o futuro) das competências digitais, de sustentabilidade e sociais. Muitos entrevistados comunicaram que gostariam de manter contacto com o consórcio PANTOUR. Os contactos pessoais estabelecidos durante as entrevistas entre os investigadores do PANTOUR e os entrevistados são não só importantes para obter informações, mas também para convencer os participantes da relevância do projeto PANTOUR e para conquistar novos parceiros a bordo.

2.5 Análise de Boas Práticas

Descrição e objetivo

Uma Boa Prática ([Best Practice](#)) define-se como um exemplo prático que, pela experiência, demonstrou produzir resultados ótimos e que é estabelecido ou proposto como padrão adequado para adoção generalizada.

No contexto do SSIM, uma análise de Boas Práticas significa procurar **exemplos práticos de desenvolvimento de competências digitais, de sustentabilidade e socioculturais, requalificação, atração/retenção de pessoal**. Estes casos reais devem exemplificar uma visão inovadora sobre o desenvolvimento de competências. Os investigadores procuram boas práticas, por exemplo, por subsector do turismo, com base nos critérios de seleção anteriores. As organizações seleccionadas podem ser PME´s, grandes empresas, startups e outras.

As "práticas promissoras" – que podem não ter sido testadas ou existir há muito tempo, mas que funcionam e têm potencial, também merecem ser investigadas.

Preparação e execução

O objetivo do processo de seleção das melhores práticas é ter um inventário de **iniciativas, projetos, programas, filosofias, ferramentas, métodos, ideias, soluções e conceitos inovadores relacionados com o desenvolvimento de competências, requalificação, atração e retenção de colaboradores**, de modo a melhorar o conhecimento sobre o desenvolvimento de competências digitais, de sustentabilidade e sociais no turismo.

Sugerimos analisar e entrevistar (aproximadamente 60 minutos) pelo menos **5 organizações com Boas Práticas** em desenvolvimento de competências, requalificação, atração/retenção de pessoal, distribuídas por subsetores turísticos, como operadores turísticos/ agências de viagens, alojamento, restauração, animação turística, organizações de gestão de destinos.

Em suma, uma Boa Prática em Desenvolvimento de Competências, Requalificação e Atração de Pessoal tem todas ou muitas destas características:

- Tem um objetivo claro e aborda a ponte entre as lacunas de competências existentes e as necessidades futuras de competências no turismo.
- A organização e os membros da equipa têm um conjunto de valores fundamentais que fortalecem a sua dedicação e determinam um sentido comum de propósito para o trabalho.
- Analisa desafios urgentes de desenvolvimento de competências e o capital humano no seu contexto – a nível macro (transição sustentável/digital no turismo), ao nível do setor/subsetor ou do nível de competências (digital, social, sustentabilidade).
- Aborda as causas subjacentes, além do desafio de desenvolver e requalificar, atrair/reter.

Para selecionar as Boas Práticas, deve seguir uma **lista de verificação**:

- Relevância: a organização tem um foco em sustentabilidade e/ou digitalização e/ou desafios de competências sociais/culturais no turismo e lidera com base na consistência das suas atividades com as necessidades setoriais de competências, as suas atividades estão alinhadas com a direção e os resultados pretendidos no processo de investigação.
- Eficiência e impacto: a organização tem exemplos concretos de como os recursos económicos (fundos, especialização, tempo, etc.) são convertidos em resultados impactantes no desenvolvimento de competências.
- Empregabilidade sustentável: A organização pratica, pelo menos em parte, os princípios da empregabilidade sustentável. Este conceito foca-se nas capacidades funcionais dos colaboradores ao longo da sua carreira. Os elementos-chave são:
 - *Empregabilidade*: o trabalhador precisa de ser capaz de conseguir, manter e obter novo emprego. Os investimentos em Aprendizagem ao Longo da Vida são cruciais.
 - *Capacidade laboral/ Workability*: os colaboradores só conseguem tirar o melhor de si próprios quando têm capacidade física, mental e social para lidar com as exigências do trabalho.
 - *Vitalidade*: os colaboradores precisam de ter energia e motivação para ir trabalhar.
- Objetivos/justificação: a organização contribui para um setor turístico resiliente.

Realização da análise

O processo de realização da análise de dados recolhidos nas entrevistas de Boas Práticas envolve sete etapas e é semelhante ao processo relativo às entrevistas com especialistas mencionado anteriormente.

1. O primeiro passo é **transcrever** as gravações das entrevistas num texto escrito. Isto permite uma revisão e codificação mais fácil dos dados.
2. Depois, é altura de se **familiarizar** com a informação recolhida. Isto é feito através da revisão das transcrições e, se possível, das gravações áudio ou vídeo para se familiarizar com o conteúdo e identificar temas ou padrões emergentes.
3. A terceira fase é a **Codificação**. Durante a fase de codificação, etiquetas são atribuídas aos dados para os categorizar, com base no seu significado ou conteúdo. Os códigos podem ser pré-determinados ou desenvolvidos durante o processo de análise. Esta etapa pode envolver várias rondas de codificação para refinar e finalizar as categorias.
4. Subsequentemente, **desenvolvem-se os temas**. Aqui, os códigos relacionados com grupos são identificados em temas mais amplos que captam a essência dos dados. Os temas devem estar fundamentados nos dados e fornecer perspetivas sobre a questão ou objetivos de investigação.
5. A seguir, **interpretam-se os Dados**. Os temas e as suas relações entre si são então analisados. Isto é feito em conjunto com a literatura existente e os quadros teóricos, sendo posteriormente utilizado para tirar conclusões, fazer recomendações ou gerar novas questões de investigação.
6. Ao longo do processo de análise, utilize estratégias para garantir o rigor dos resultados e, assim, garantir a **Fiabilidade**.
7. Finalmente, a fase de **Reporte** conclui o processo de análise. Nesta fase, os resultados são apresentados de forma clara e concisa, utilizando recursos visuais apropriados, como tabelas ou diagramas, para ilustrar os temas e as suas relações. O relatório deve também incluir uma descrição da metodologia e de quaisquer limitações ou desafios encontrados durante a análise.

Documentos de apoio

- Documentos PANTOUR:
 - [Best Practices Research Guide](#)
 - [Best Practice Report Form template](#)
 - [Participant Information Sheet and Participant Consent Form](#)

2.6 Focus Groups

Descrição e objetivo

Um Focus Group é um método de investigação qualitativa que envolve reunir um pequeno grupo de participantes (6-10 pessoas) para discutir um tema ou questão específica. O grupo é normalmente liderado por um moderador que orienta a discussão através de um conjunto de perguntas ou prompts pré-determinados.

O principal objetivo de um focus group é recolher perspectivas, opiniões e experiências aprofundadas dos participantes num ambiente interativo. Ao incentivar os participantes a interagirem entre si e a partilharem as suas ideias, os focus group podem gerar dados qualitativos que não são obtidos através de outros métodos de investigação, como questionários online ou entrevistas individuais.

Os focus group são geralmente usados para:

- Explorar atitudes, perceções e crenças sobre um determinado tema ou questão;
- Obter uma compreensão mais profunda das experiências ou comportamentos dos participantes;
- Gerar novas ideias ou soluções para problemas;
- Avaliar o potencial de sucesso ou eficácia de um produto, serviço ou intervenção;
- Identificar áreas para investigação ou pesquisa adicional.

A natureza interativa dos focus groups permite que os participantes desenvolvam as respostas uns dos outros, o que pode levar ao surgimento de novas ideias ou perspectivas. O ambiente de grupo também permite aos investigadores observar dinâmicas de grupo e pistas não verbais, fornecendo contexto adicional e perspectivas sobre as opiniões e experiências dos participantes.

As vantagens desta metodologia são a riqueza da recolha de dados e a opção de interagir diretamente com o grupo, aproveitando a flexibilidade e adaptabilidade durante a sessão. Por outro lado, trabalhar com focus groups pode apresentar o risco de dinâmicas desequilibradas do grupo (risco de participantes dominantes; comportamento socialmente desejável dentro do grupo) e, por isso, é necessário garantir que o moderador do grupo focal tenha capacidades e experiência suficientes para gerir e liderar o grupo.

Preparação e execução

- Definir os objetivos da investigação e desenvolver um guião de discussão com perguntas abertas que estejam alinhadas com esses objetivos.
- Identificar e recrutar participantes que cumpram os critérios desejados (por exemplo, demografia, experiência) e que possam fornecer informações valiosas. Procure um grupo de 6 a 10 participantes.
- Escolher um local neutro e confortável para o focus group e certificar-se de que o espaço é propício à discussão (por exemplo, boa iluminação, poucas distrações).
- Escolher um moderador experiente que possa facilitar a discussão, manter o grupo no caminho certo e garantir que todos os participantes tenham oportunidade de contribuir.
- Preparar materiais necessários, como formulários de consentimento, crachás com o nome, bebidas e equipamento de gravação (se aplicável).

Durante a realização de uma sessão de Focus Group:

1.

2. Receber os participantes e fornecer uma visão geral do propósito e do formato do focus group. Estabelecer regras básicas para a discussão (por exemplo, respeito pelas opiniões dos outros, confidencialidade).
3. Pedir aos participantes que se apresentem e participem numa breve atividade de quebra-gelo para criar um ambiente confortável.
4. Começar a discussão fazendo a primeira pergunta do guião. Incentivar os participantes a partilharem os seus pensamentos e experiências e utilizar perguntas incisivas para obter respostas mais detalhadas.
5. Garantir que todos os participantes tenham oportunidade de contribuir e que nenhum participante domine a discussão. O moderador deve orientar a conversa, mas não liderar nem influenciar as respostas
6. Tomar notas ao longo da discussão e gravar a sessão (com permissão dos participantes) para posterior transcrição e análise.
7. Conclude the focus group by summarising the key points discussed and thanking participants for their time and insights. Provide any necessary follow-up information or compensation. Terminar a sessão resumindo os pontos-chave discutidos e agradecendo aos participantes pelo seu tempo e opiniões. Fornecer qualquer informação de seguimento necessária ou compensação.
8. Fazer um resumo com a equipa de investigação para discutir impressões iniciais e identificar quaisquer áreas que possam necessitar de exploração adicional em focus groups subsequentes ou através de outros métodos de investigação.
9. Transcrever o registo e análise dos dados utilizando métodos qualitativos, como a análise temática, para identificar temas-chave, padrões e *insights* que respondam aos objetivos da investigação.

Realização da análise

The analysis of data involves several steps to systematically examine the qualitative information collected. These include transcription; familiarisation; coding; thematic analysis; interpretation; validation and reporting. A description of this process is as follows: A análise dos dados dos focus group envolve vários passos para examinar a informação qualitativa recolhida. Estes incluem transcrição; familiarização; codificação; análise temática; interpretação; validação e reporte.

1. **Transcrição:** Se as discussões dos focus group foram gravadas em áudio, o primeiro passo é transcrever as gravações literalmente. Isto cria um registo escrito das sessões que pode ser facilmente analisado.
2. **Familiarização:** Ler as transcrições várias vezes para se familiarizar com o conteúdo. Isto ajuda a obter uma compreensão geral das experiências e perspetivas dos participantes.

3. **Codificação:** Inicie o processo de codificação identificando e rotulando segmentos significativos de texto que sejam relevantes para as suas questões de investigação. Os códigos podem ser descritivos, interpretativos ou teóricos, dependendo dos seus objetivos de investigação.
4. **Análise temática:** Agrupar códigos relacionados em temas ou categorias mais amplas. Os temas devem captar a essência dos dados codificados e fornecer uma estrutura significativa para compreender as experiências dos participantes. Este processo pode envolver várias iterações de refinamento e reorganização dos temas.
5. **Interpretação:** Examinar os temas em relação às questões de investigação e à literatura existente, considerando como os temas se relacionam entre si e o que revelam sobre o fenómeno em estudo. Procurar padrões, semelhanças e diferenças entre os focus groups.
6. **Validação:** Utilizar estratégias para garantir a credibilidade e fiabilidade das descobertas. Isto pode incluir verificação de membros (solicitar *feedback* dos participantes sobre as interpretações), *debriefing* entre pares (discutir as conclusões com colegas) ou triangulação (usar múltiplas fontes de dados ou métodos para corroborar as conclusões).
7. **Relatório:** Escrever as conclusões de forma clara e coerente, comunicando os temas-chave e a sua importância. Usar citações dos focus groups para ilustrar e apoiar as interpretações. Discutir as implicações das descobertas para a teoria, prática ou investigação futura.

Durante o processo de análise, é importante manter uma postura reflexiva, reconhecendo os seus próprios preconceitos e preconceitos e como estes podem influenciar as suas interpretações. Ponderar usar software de análise de dados qualitativos (por exemplo, NVivo, ATLAS.ti) para ajudar a gerir e organizar os dados, especialmente se existirem muitos focus groups.

Documentos de apoio e links úteis

- Bolin, G., Kalmus, V. Figueiras, R. (2023). Conducting Online Focus Group Interviews with Two Generations: Methodological Experiences and Reflections from the Pandemic Context. *International journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231182029>, accessed 30 April 2024.
- Hassan, M. (2023). Focus Groups – Steps, Examples and Guide, <https://archive.ph/7Vdsz>, accessed 28 May 2024.
- Hennink, Monique M., 'Writing Focus Group Methods', *Understanding Focus Group Discussions*, Understanding Statistics (New York, 2014; online edition, Oxford Academic, 24 Mar. 2015), <https://doi.org/10.1093/acprof:osobl/9780199856169.003.0003>, accessed 30 April 2024.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2014). Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research. Fifth Edition. Sage Publications Inc., <https://books.google.nl/books?id=8wASBAAAQBAJ>

3. Análise e mapeamento das atuais lacunas de competências e das necessidades futuras de competências

A partir da análise secundária de dados e dos métodos primários de recolha de dados selecionados do *toolkit* de Ferramentas SSIM, o passo seguinte é a análise dos resultados e o mapeamento das atuais lacunas de competências e das necessidades futuras de competências.

Para analisar as lacunas de competências e prever necessidades futuras de competências:

- Comparar os níveis de competências necessárias identificados com os níveis de competência existentes da força de trabalho.
- Avaliar a disparidade entre as competências exigidas e as competências atualmente possuídas pelos colaboradores.
- Priorizar as lacunas, com base no seu impacto e urgência para colmatar as deficiências da força de trabalho.

Para mapear as lacunas de competências detetadas é necessário tornar visíveis as causas profundas, ou seja, é necessário tornar explícitas as principais razões por detrás das lacunas de competências identificadas. Por exemplo, as principais razões por detrás das lacunas de competências podem ser a oferta inadequada de formação, rápidas mudanças tecnológicas, crises e eventos inesperados, currículos desatualizados ou oportunidades de desenvolvimento profissional insuficientes.

Este processo envolve a procura de padrões ou tendências nos dados que possam fornecer pistas sobre causas ou relações subjacentes; identificar temas recorrentes e procurar *insights* subtis para além das observações superficiais. Subsequentemente, interpretar os resultados no contexto mais amplo da investigação sobre lacunas de competências. Os resultados podem ser apresentados com linguagem clara e concisa, com o uso de recursos visuais (tabelas, gráficos, tabelas).

4. Análise e mapeamento das necessidades de formação

Para colmatar as atuais lacunas de competências e as necessidades emergentes futuras, o próximo passo da metodologia SSIM é analisar e mapear a oferta e necessidades de formação. Isto requer uma abordagem abrangente que integre os resultados dos métodos primários de investigação implementados e o processo de mapeamento das lacunas de competências (nas competências atuais e futuras). Este processo é essencial para poder oferecer formação eficaz, colmatar as lacunas de competências e responder às necessidades futuras de competências.

Com base nas lacunas de competências detetadas e nas necessidades futuras de competências, resumir a situação atual relativamente à oferta de formação de competências para os principais tipos de instituições de educação/formação (no respetivo país). Isto pode ser retirado da recolha secundária de dados. É necessária uma visão clara das necessidades de competências já devidamente abordadas nas formações existentes. As fontes a serem usadas para criar a visão geral podem incluir websites, brochuras, relatórios e documentos da empresa/organização, bem como o conteúdo dos módulos. As entidades formadoras podem ser universidades/escolas profissionais, centros de incubação, empresas, associações comerciais, instituições privadas de formação ou ONG's.

Posteriormente, desenvolver uma visão geral dos (novos) programas de formação necessários, com objetivos claros de aprendizagem: o que querem os alunos alcançar após concluírem a formação? Estes objetivos podem orientar o processo de desenvolvimento futuro.

5. Relatório - Perfil de Competências

Para finalizar o SSIM é necessário que todas as análises e mapeamentos anteriores sejam reunidos num Relatório de Perfil de Competências do País, para apoiar a adoção e/ou implementação de uma estratégia nacional de competências no turismo.

O Relatório do Perfil de Competências, redigido e validado pela Parceria Nacional/Regional de Competências (NRSP), pode ter a seguinte estrutura:

- Informação geral do país sobre turismo e emprego no turismo, ou seja, factos e números turísticos; principais características turísticas; a contribuição das viagens e do turismo para o emprego; principais pontos da estratégia nacional para o turismo; desafios e desenvolvimentos específicos de cada país no turismo (através de análise secundária de dados / revisão da literatura).
- Análise e mapeamento das atuais lacunas de competências e necessidades futuras de competências, baseando-se nos resultados primários da investigação (dependendo das ferramentas utilizadas), com uma análise de:
 - questionário online,
 - entrevistas com especialistas,
 - focus groups,
 - análise de boas práticas.

Este relatório fornece uma visão geral das lacunas existentes entre os níveis atuais, atuais e necessários de competências na indústria do turismo, e as competências futuras projetadas (para 10 anos).

- Análise e mapeamento das necessidades de formação para (atualização/ requalificação da força de trabalho: resumo da situação atual relativamente à prestação da formação pelas principais instituições de educação/formação no país (através de análise secundária de dados/revisão da literatura), e uma visão geral da oferta de formação para o futuro. Identificação ou conceção de novos módulos de formação adaptados para colmatar as lacunas que surgiram na investigação e para responder às necessidades futuras de competências.
- Recomendações, possíveis estratégias de resposta e intervenção: uma abordagem concreta sobre como responder às necessidades de competências pela indústria, bem como pelo ensino superior,
- Integrar os resultados da investigação com outras ferramentas já existentes para avaliação de competências a nível nacional (como monitores de competências ou observatórios), ou com a Matriz de Competências desenvolvida no âmbito do projeto Next Tourism Generation (NTG), executado em 2018-2022. A NTG Skills Matrix é uma ferramenta online dinâmica que explica e apresenta as diferentes competências digitais, de

sustentabilidade e sociais necessárias para várias posições na indústria do turismo, bem como os níveis de competência necessários para cada posição; inclui também possibilidades educativas em diferentes países europeus. A Matriz de Competências NTG pode ser utilizada por todos os intervenientes da indústria do turismo para obter uma visão geral das competências necessárias, lacunas relevantes e atuais, bem como opções de desenvolvimento de competências e formação para melhorar o desempenho profissional.

- Desenvolver diretrizes e padrões de qualidade sobre competências futuras, lacunas de competências e colmatar essas lacunas.
- Compilar boas práticas relacionadas com o trabalho e formação de competências digitais, de sustentabilidade e sociais, tanto do setor do turismo como da educação, e divulgando-as através do site do projeto, workshops e/ou reuniões.
- Todas as estratégias mencionadas acima (matriz de competências, orientações, novos módulos) podem ser combinadas num *toolkit* de Ferramentas de Competências para colmatar necessidades e lacunas de competências.
- Os resultados da investigação também podem ser usados para encontrar oportunidades de financiamento necessárias para desenvolver boas práticas, módulos e projetos de formação.

Documentos de apoio e links úteis

Documentos PANTOUR:

- [Overview of European and National Skills Reports \(2024\)](#)

6. Conclusão

O SSIM, conforme descrito neste relatório, fornece um conjunto de ferramentas para recolher e analisar dados, avaliando competências e colmatando lacunas no setor do turismo e hotelaria. É concebido para identificar competências atuais e futuras da força de trabalho, de modo a permitir a tomada de decisões baseadas em dados sobre estratégias de força de trabalho.

Idealmente, o SSIM deve ser implementado, gerido e executado pela Plataforma Nacional e Regional de Partes Interessadas (NRSP) em cada país ou região, envolvendo todas as partes interessadas e determinando os principais instrumentos para recolher e analisar dados, e implementar os resultados.

O SSIM tem uma abordagem multirreceptora que incentiva países, regiões ou destinos a formar uma parceria interdisciplinar de competências, estimulando a cooperação e a partilha de responsabilidades, titularidade e tomada de decisões.

O PANTOUR SSIM oferece benefícios a todos os intervenientes envolvidos em competências em turismo e hotelaria. Assim, com base neste monitor:

- Os organismos governamentais da UE, nacionais, regionais e locais podem identificar continuamente as necessidades atuais e futuras de competências.
- Associações e empresas de turismo e hotelaria podem identificar lacunas atuais e futuras de competências e competências da força de trabalho e implementar estratégias para as colmar, por exemplo, através de e-aprendizagem e desenvolvimento; Isto apoia o planeamento da força de trabalho, alinha o desenvolvimento de competências com os objetivos e necessidades da empresa e aumenta a sua competitividade.
- As instituições de educação e formação conseguem reunir contributos relevantes sobre as necessidades de competências e estabelecer referências, fortalecendo assim a troca de conhecimentos e práticas entre a educação e o mercado de trabalho e desenvolvendo cursos e educação relevantes para colmatar lacunas de competências.
- Os trabalhadores individuais podem encontrar informações relevantes sobre competências futuras para o planeamento de carreira, empregabilidade e aspirações de aprendizagem ao longo da vida.
- Em conclusão, com as metodologias de investigação e avaliação do SSIM, os intervenientes no turismo e na hotelaria dispõem de uma abordagem estruturada e flexível para a análise de competências, garantindo o desenvolvimento e implementação de estratégias de competências que respondam às necessidades do futuro mercado de trabalho do turismo.

FOLLOW PANTOUR

Através dos seus resultados, o PANTOUR procura beneficiar candidatos a emprego, trabalhadores, desempregados, empregadores e PME's, dedicando especial atenção à requalificação e à capacitação da força de trabalho relativamente às necessidades futuras de competências.



O Pantour é um projeto com a duração de 4 anos que procura impulsionar a inovação através da cooperação para desenvolver atividades, fortalecer parcerias e produzir recursos para implementar, na Europa, o Plano de Desenvolvimento Setorial de Competências no Turismo. O projeto e os seus parceiros visam conceber soluções inovadoras e colaborativas para responder às necessidades de competências em todo o ecossistema turístico.

[f facebook.com/nexttourismgeneration](https://facebook.com/nexttourismgeneration)

[in linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generation-skills/](https://linkedin.com/company/pantour-pact-for-next-tourism-generation-skills/)

O desenho de investigação deste relatório foi aprovado pelo Comité de Ética da Breda University of Applied Sciences (Países Baixos), 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

Cofinanciado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são, no entanto, apenas dos autores e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Agência Executiva Europeia para a Educação e Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a autoridade que concede a concessão podem ser responsabilizadas por elas.