



LEVANTAMENTO E MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA A HOTELARIA E RESTAURAÇÃO

Relatório Intermédio

Introdução

Este projeto aplicado tem como objetivo geral o desenvolvimento de um projeto-piloto de mapeamento de competências dos trabalhadores hoteleiros e como objetivos específicos: a sistematização do conhecimento científico sobre as competências e seu respetivo mapeamento; a realização de um levantamento sobre as iniciativas de mapeamento de competências em Hotéis e instalações hoteleiras; a identificação das competências organizacionais nos hotéis e instalações hoteleiras a operar em Portugal; o mapeamento das competências individuais comportamentais, habilitacionais e de gestão dos trabalhadores hoteleiros; e o levantamento e mapeamento das principais competências promovidas pelos vários ciclos de estudo em Gestão Hoteleira.

O crescimento do turismo e do sector hoteleiro um pouco por todo o mundo, tem resultado numa grande variedade de oferta formativa para os profissionais que trabalham neste sector, bem como na multiplicação dos currículos e conteúdos dos vários cursos nestas áreas, levando assim, também, os investigadores a analisar as competências essenciais para o desenvolvimento desta indústria (RUETZLER, 2014).

A revisão da literatura efetuada aponta no sentido de poderem ser analisadas várias dimensões ou competências chave: competências ou habilidades referentes ao alojamento, às relações interpessoais, às competências de supervisão, à gestão de *food & beverage*, à liderança ou às competências de comunicação (SUH, 2012)

Por outro lado, constatamos que se trata de um sector que exhibe uma grande diversidade em termos de postos de trabalho, quer verticalmente, quer horizontalmente (BAUM, 2006).

Se, tradicionalmente este é um sector em que, em termos de educação e formação profissional, se investiu muito, a verdade é que esse investimento se deu sobretudo na formação e treino de capacidades técnicas nas áreas chave da hotelaria e do alojamento. Todavia, reconhece-se a necessidade de se complementar esse ensino da técnica com o ensino e a formação em competências interpessoais e sociais (BAUM, 2006).

A literatura considera que a indústria hoteleira está à procura de um conjunto definitivo de competências que capacite e promova a produtividade do setor de alojamento e turismo e define a absoluta necessidade de o ensino e a formação em hotelaria se manter a par da indústria nesta matéria (WOOD, 2003). Por outro lado, aponta-se também, no sentido da necessidade de se incluir verdadeira experiência laboral nos currículos dos cursos de hotelaria como fator crítico (CHUNG, 2000).

Tendo por base a revisão da literatura efetuado construiu-se um inquérito *online*, através da plataforma Google, destinado a uma amostra de 300 hotéis e alojamentos a operar em Portugal. Previamente à aplicação do questionário elaborou-se um pré-teste a 10 unidades hoteleiras que responderam ao referido inquérito.

Os resultados obtidos no pré-teste vieram confirmar uma dificuldade antevista pela equipa de investigação, designadamente no que se refere às dificuldades no preenchimento do mesmo, revelando erros grosseiros de preenchimento em algumas questões (v.g. pergunta 15 volume de negócios investido em educação e formação ao longo da vida) indicando claramente que o inquérito não pode ser preenchido autonomamente.

Em conformidade com isto, a equipa de investigação decidiu reformular o inquérito em guião para a condução de entrevistas semiestruturadas.

Para envolver grupos de *stakeholders* neste mapeamento e levantamento, estão a ser conduzidas entrevistas a alunos já diplomados (n=10), escolhidos aleatoriamente, docentes especializados na área (n=10) e profissionais na área da hotelaria (n=10). Os docentes e os profissionais da área foram selecionadas especificamente em função da sua experiência e conhecimentos. A todos os entrevistados são feitas as mesmas perguntas de acordo com o guião previamente elaborado de acordo com o objetivo do projeto e as questões de investigação. O conteúdo das entrevistas realizadas será, posteriormente, sujeito a análise de conteúdo e análise quantitativa. Quer as entrevistas quer o tratamento dos dados recolhidos através das mesmas estão a ser realizadas no âmbito do funcionamento da unidade curricular de Probabilidades e Estatística por alunos do ciclo de estudos de Gestão Hoteleira.

Análise de Resultados do Pré-Teste

Faremos uma breve referência às questões incluídas no pré-teste, o objetivo das mesmas, apresentando e comentando os resultados obtidos. Sempre que pertinente apresentaremos ainda sùmulas de resultados bem como sugestões para posterior aplicação.

i. Identificação e caracterização do inquirido

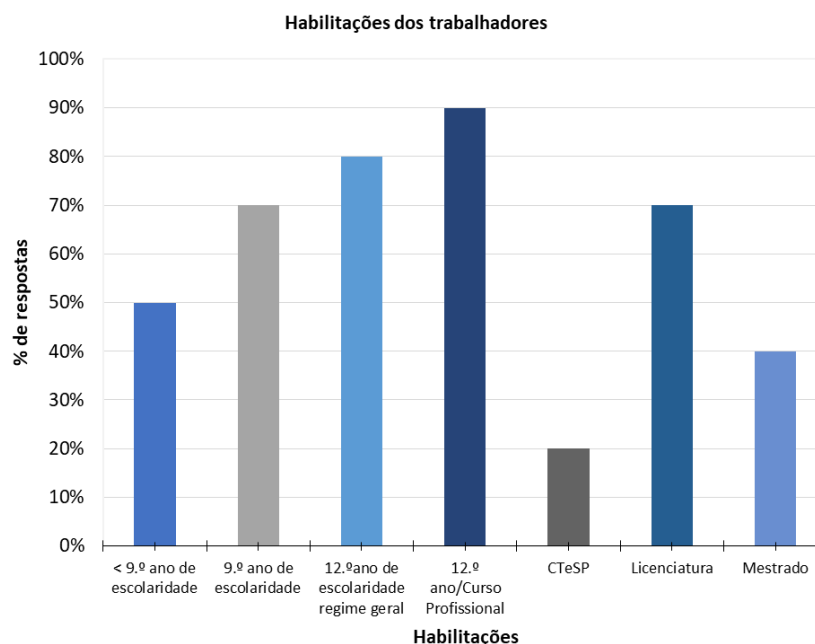
- o Instituição: (resposta aberta)
- o Número total de trabalhadores: (resposta aberta)
- o Habilitações dos trabalhadores: (resposta fechada com escolha múltipla)

As perguntas tinham como objetivo:

1. Determinar a dimensão das instituições que responderam ao inquérito
2. Caracterizar o perfil de habilitações dos respetivos trabalhadores

Resultados obtidos:

1. As instituições indicaram um número que se situou no intervalo entre os 5 e os 690 trabalhadores
2. Em média, o número de trabalhadores referidos foi de 125
3. O desvio padrão associado à média foi de 217 trabalhadores
4. A mediana reportada foi de 35 trabalhadores, o que demonstrou tratar-se de uma amostra algo desequilibrada no que diz respeito ao número de trabalhadores
5. De facto, se excluirmos os dois valores mais elevados e os dois valores mais baixos, a média cifra-se nos 42 trabalhadores e o desvio padrão associado reporta um valor de 34 trabalhadores
6. As empresas referiram existir entre 2 a 7 tipologias de habilitações entre os seus trabalhadores
7. Em média, as empresas referiram existir 4,4 tipologias de habilitações entre os seus trabalhadores com um desvio padrão associado de 2
8. Existe uma fraca correlação entre o número de trabalhadores reportados e o número (diversidade) de tipologias de habilitações referidas, $r^2 = 0,45$ (coeficiente de determinação de Pearson)
9. Relativamente ao perfil de habilitações apresentado pelas empresas, o gráfico seguinte ilustra os resultados obtidos:



10. Os resultados obtidos demonstram que apenas 20% dos inquiridos referem ter trabalhadores com a habilitação de CTeSP (curso técnico superior profissional)
11. Por oposição, 90% dos inquiridos referiram ter trabalhadores com habilitação de 12º ano do curso profissional
12. Se atribuirmos uma escala quantitativa associada à habilitação (1 para habilitações inferiores a 9º ano e 7 para mestrado), podemos perceber uma tendência Gaussiana na distribuição de percentagem de respostas associadas ao nível de habilitação
13. A exceção ao em cima referido prende-se com as habilitações CTeSP, o que se explica com a inclusão, ainda muito recente, desta tipologia de cursos no sistema de ensino português
14. Salientamos o resultado de apenas 50% dos inquiridos referirem empregar trabalhadores com habilitações inferiores ao 9º ano de escolaridade o que, em contrapartida, significa que metade dos inquiridos empregam apenas trabalhadores com, pelo menos o 9º ano de escolaridade

Comentários:

Será necessário reformular a questão. Para tal deve ser feito:

1. Associada à questão das habilitações dos trabalhadores deve vir o pedido de quantificação (em resposta aberta) do número de trabalhadores com a respetiva habilitação, permitindo caracterizar de forma mais efetiva o nível de qualificações de cada entidade e relacionar essa caracterização com a dimensão da empresa

ii. Questão 01

- Quais as competências que consideram mais críticas para a área de negócio da instituição? (resposta aberta)
 - a) Competências técnico-profissionais; Qual/quais? / b) Competências de liderança; Qual/quais? / c) Competências de negócio; Qual/quais? / d) Competências pessoais; Qual/quais?

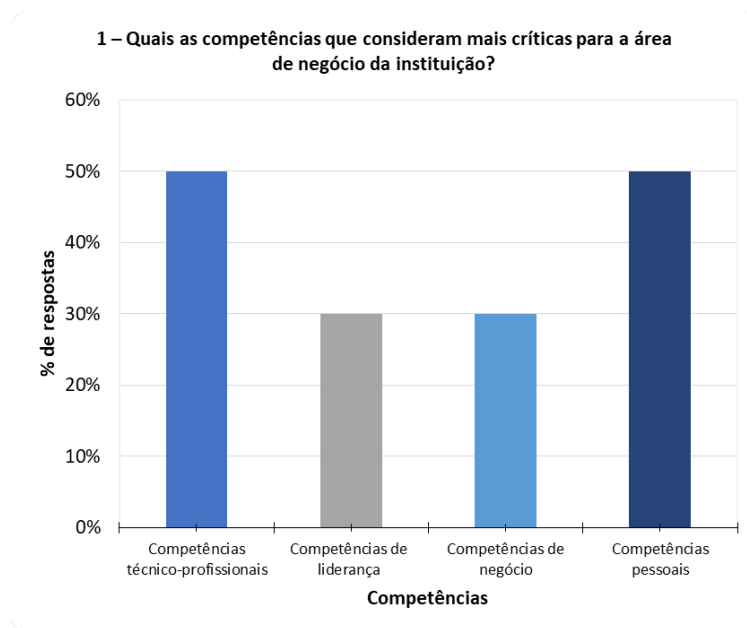
A pergunta visava atingir dois objetivos:

1. Identificar o tipo de competências considerado mais crítico para a empresa
2. Caracterizar cada tipo de competências referido, escalpelizando as respostas

Resultados obtidos:

1. 60% dos inquiridos referiu apenas o tipo de competências que considera crítico (sem tentar caracterizar as mesmas)

2. Apenas 10% dos inquiridos conseguiu caracterizar minimamente as competências que foram consideradas críticas
3. 60% dos inquiridos indicaram apenas um tipo de competências considerado crítico, 30% indicaram duas competências críticas e 10% referiu todas como críticas
4. Relativamente às competências consideradas mais críticas, o gráfico seguinte ilustra os resultados obtidos:



5. Os resultados obtidos demonstram que 50% dos inquiridos referem as competências técnico-profissionais e as competências pessoais como as mais críticas para a instituição que representam.
6. As competências de liderança e as competências de negócios são referidas como críticas por 30% dos inquiridos

Comentários:

A questão também terá de ser reformulada, nomeadamente:

1. A questão da escolha das competências críticas deve ser formulada de forma fechada (com escolha múltipla) com as quatro opções
2. Associada à questão da identificação das competências críticas deverá ser proporcionada a oportunidade de (em formato aberto) indicar qual ou quais, particularizando
3. Adicionalmente, deve ser equacionada a possibilidade de pedir para classificar de 1 a 5 as competências críticas identificadas (em resposta fechada) permitindo um conhecimento com carácter quantitativo das competências identificadas

iii. Questão 02

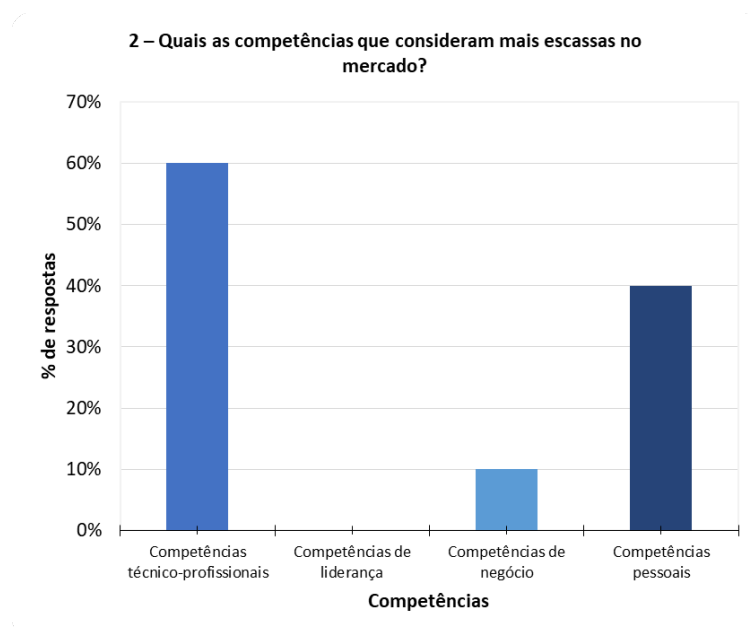
- o Quais as competências que consideram mais escassas no mercado? (resposta aberta)
 - a) Competências técnico-profissionais; Qual/quais? / b) Competências de liderança; Qual/quais? / c) Competências de negócio; Qual/quais? / d) Competências pessoais; Qual/quais?

A pergunta visava atingir dois objetivos:

1. Identificar o tipo de competências consideradas mais escassas no mercado
2. Caracterizar cada tipo de competências referido, escalpelizando as respostas

Resultados obtidos:

1. 60% dos inquiridos referiu apenas o tipo de competências que considera mais escassas (sem tentar caracterizar as mesmas)
2. Apenas 10% dos inquiridos conseguiu caracterizar minimamente a competências que considerou mais escassa
3. 90% dos inquiridos indicaram apenas um tipo de competências considerada escassa, 10% indicaram duas competências como escassas
4. Relativamente às competências consideradas mais escassas, o gráfico seguinte ilustra os resultados obtidos:



5. Os resultados obtidos demonstram que 60% dos inquiridos referem as competências técnico-profissionais como as mais escassas no mercado
6. De forma notória, as competências de liderança estão ausentes das respostas dadas

Comentários:

A questão também deverá ser reformulada, nomeadamente:

1. A questão da escolha das competências mais escassas deve ser formulada de forma fechada (com escolha múltipla) com as quatro opções
2. Associada à questão da identificação das competências mais escassas deverá ser proporcionada a oportunidade de (em formato aberto) indicar qual ou quais em particular
3. Adicionalmente, deve ser equacionada a possibilidade de pedir para classificar de 1 a 5 as competências mais escassas identificadas (em resposta fechada) permitindo um conhecimento com carácter quantitativo das competências identificadas

iv. Questão 03

- Quais as competências que consideram mais necessárias ao desenvolvimento/crescimento do negócio da instituição? (resposta aberta)
 - a) Competências técnico-profissionais; Qual/quais? / b) Competências de liderança; Qual/quais? / c) Competências de negócio; Qual/quais? / d) Competências pessoais; Qual/quais?

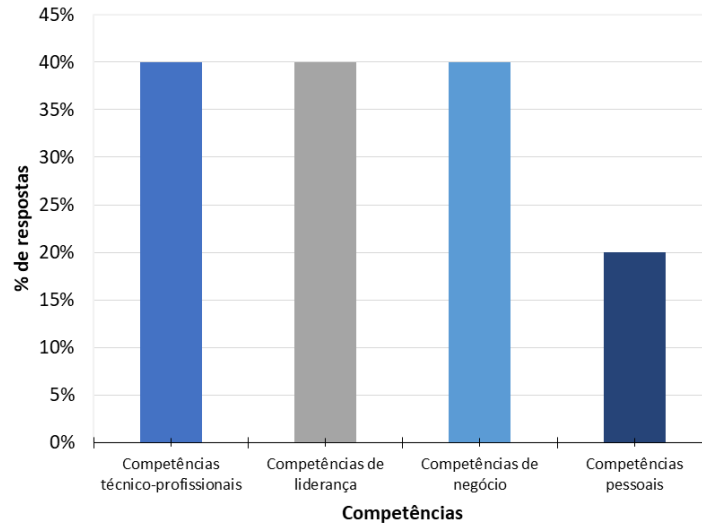
A pergunta visava atingir dois objetivos:

1. Identificar o tipo de competências consideradas mais necessárias ao desenvolvimento e crescimento do negócio
2. Caracterizar cada tipo de competências referido, escalpelizando as respostas

Resultados obtidos:

1. 60% dos inquiridos referiu apenas o tipo de competências que considera mais necessárias (sem tentar caracterizar as mesmas)
2. Nenhum dos inquiridos conseguiu caracterizar minimamente as competências que consideraram mais necessárias
3. 80% dos inquiridos indicaram apenas um tipo de competências consideradas como mais necessárias, 10% indicaram três competências como mais necessárias e outros 10% dos inquiridos apontou para todas as competências
4. Relativamente às competências consideradas mais necessárias, o gráfico seguinte ilustra os resultados obtidos:

3 - Quais as competências que consideram mais necessárias ao desenvolvimento/crescimento do negócio da instituição?



5. Os resultados obtidos demonstram que apenas 20% dos inquiridos referem as competências pessoais como as mais necessárias ao crescimento e desenvolvimento do negócio
6. As restantes três competências são referidas por 40% dos inquiridos, não existindo um tipo de competências que se distinga como essencial ao desenvolvimento do negócio

Comentários:

A questão também deverá ser reformulada, nomeadamente:

1. A questão da escolha das competências mais necessárias ao desenvolvimento do negócio deve ser formulada de forma fechada (com escolha múltipla) com as quatro opções
2. Associada à questão da identificação das competências mais necessárias deverá ser proporcionada a oportunidade de (em formato aberto) indicar qual ou quais em particular
3. De forma semelhante ao já referido, deve ser equacionada a possibilidade de pedir para classificar de 1 a 5 as competências mais necessárias identificadas (em resposta fechada) permitindo um conhecimento com carácter quantitativo

v. Questões 04 a 09

- Considera que as pessoas que a instituição recrutou/recruta com (várias – 6 – hipóteses de habilitações) estão preparadas para o desempenho das funções inerentes ao posto de trabalho para que são contratadas? (resposta fechada de múltipla escolha)

Possibilidades: Competências técnico-profissionais: Nível de entrada; Competências técnico-profissionais: Nível médio; Competências técnico-profissionais: Nível avançado; Gestão de pessoas; Coordenação com os outros; Inteligência emocional; Orientação para o serviço; Negociação; Comunicação em língua estrangeira; Estratégia; Marketing; Finanças; Comercial/Vendas; Pós-vendas; TIC; Resolução de problemas complexos; Pensamento crítico; Criatividade; Avaliação e tomada de decisão; Flexibilidade cognitiva

- Outras competências que considere importante dominar e que não constam na grelha de seleção? (resposta aberta)
- Língua estrangeira que considere importante para o desempenho das funções inerentes ao posto de trabalho para que são contratadas (resposta aberta)

As 6 hipóteses de habilitação incluíam:

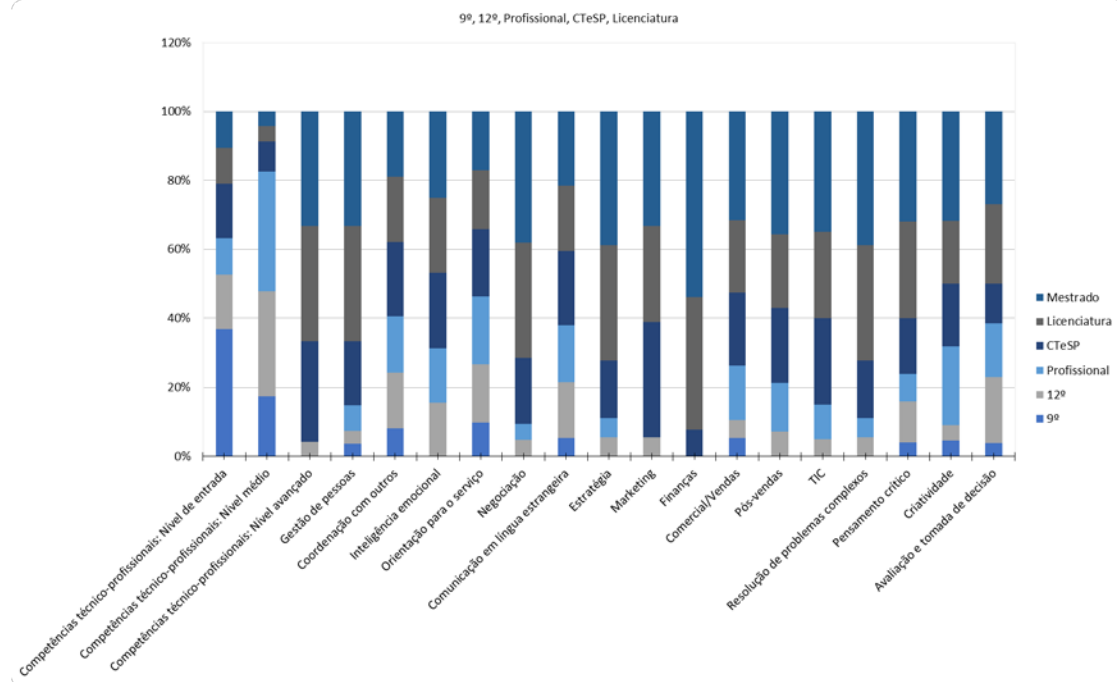
- 9.º ano de escolaridade
- 12.º ano de escolaridade regime geral
- Ensino Profissional de nível 4
- Curso Técnico Superior Profissional (novos cursos ensino superior, nível 5 de dois anos)
- Licenciatura
- Mestrado

As perguntas visavam:

1. Identificar o tipo de competências consideradas adquiridas pelos trabalhadores que detinham uma determinada habilitação
2. Identificar as línguas estrangeiras consideradas mais importantes para o desempenho de funções

Resultados obtidos:

1. Relativamente às competências consideradas mais necessárias, o gráfico seguinte ilustra os resultados obtidos:



2. Os resultados obtidos revelam a diversidade de respostas obtidas

Comentários:

As questões terão de, futuramente, incluir respostas fechadas (algumas com escolha limitada)

• **Questão 10**

- Na área de negócio da instituição qual será a formação/habilitação mais valorizada e necessária no horizonte dos próximos cinco anos? (resposta aberta)

Classifique de 1 a 5, sendo que 1 será pouco valorizado e 5 muito valorizado

A pergunta visava atingir três objetivos:

1. Identificar as formações/habilitações mais referidas
2. Determinar o *score* atingido por cada uma das formações/habilitações identificadas
3. Determinar o *score* atingido pelas formações/habilitações referidas como mais valorizadas, independentemente da resposta específica

Resultados obtidos:

1. As respostas dadas no pré-teste foram muito diversas uma vez que o formato da resposta era completamente aberto

2. A interpretação de formação/habilitação como área foi comum: “Comercial /Vendas”; “HACCP/Segurança no trabalho” sendo que algumas respostas apenas incluíram a habilitação, como p.e. “Licenciatura”
3. Algumas respostas incluíram a classificação e outras não
4. Algumas respostas referiam um número, restando a dúvida se queriam referir o nível de qualificação (a licenciatura é nível 6 p.e.)
5. Uma das respostas referiu 5 áreas do conhecimento diferentes, escaladas de 1 a 5
6. Apenas uma resposta foi mais ao encontro do pedido: “Formação Profissional Orientada ao sector do TURISMO 5”, que pode ser entendida como: formação muito valorizada e necessária (5) na área do turismo com habilitações de nível 4 (ensino profissional)

Comentários:

Será necessário reformular a questão retirando a ambiguidade da mesma para tal deve ser feito:

1. Alterar a pergunta para a forma mista (resposta aberta e fechada)
2. Colocar primeiro a questão da identificação da área de formação mais valorizada e necessária no horizonte dos próximos cinco anos (resposta aberta)
3. Em segundo lugar pedir para identificar a habilitação mais valorizada (resposta fechada)
4. Finalmente pedir para classificar de 1 a 5 o par formação/habilitação identificado (resposta fechada)

• **Questão 11**

- Na área de negócio da instituição quais serão as competências mais valorizadas no horizonte dos próximos cinco anos? (resposta aberta)
Classifique de 1 a 5, sendo que 1 será pouco valorizado e 5 muito valorizado

A pergunta visava atingir dois objetivos:

1. Identificar as competências mais referidas
2. Determinar o *score* atingido por cada uma das competências identificadas

Resultados obtidos:

1. As respostas dadas no pré-teste foram muito diversas
2. Algumas respostas incluíram a classificação e outras não
3. Algumas respostas referiam apenas um número, restando a dúvida sobre o que se referiam

4. Uma das respostas referiu 5 competências diferentes, escaladas de 1 a 5
5. Nenhuma resposta foi elucidativa o suficiente

Comentários:

Será necessário reformular a questão retirando a ambiguidade da mesma para tal deve ser feito:

1. Colocar as hipóteses idênticas às formuladas nas perguntas 4 a 9 (resposta fechada com escolha múltipla)
2. Pedir para classificar de 1 a 5 as competências mais valorizadas identificadas (resposta fechada)

- **Questão 12**

- O que gostaria de ver mudado nos planos de estudos e currículos dos cursos e formações que habilitam os profissionais que recruta na área de negócio da sua instituição? (resposta aberta)
 - a) Metodologias de ensino. Qual/quais? / b) Conteúdos programáticos. Qual/quais?

A pergunta visava atingir três objetivos:

1. Identificar as mudanças mais referidas
2. Caracterizar e quantificar as mudanças dividindo em mudanças nas metodologias e nos conteúdos programáticos

Resultados obtidos:

1. As respostas dadas no pré-teste foram muito diversas e sem objetividade

Comentários:

Será necessário reformular a questão ou retirar a mesma tendo em conta que as respostas denotaram um (compreensível) desconhecimento sobre os planos de estudo dos trabalhadores recrutados

- **Questão 13**

- Como pode ser implementada, no sector de atividade da sua instituição, uma articulação mais eficiente e eficaz entre as instituições de ensino, formação profissional e de ensino superior e o mercado de trabalho? (resposta aberta)

A pergunta visava atingir três objetivos:

1. Identificar formas de articulação eficiente entre várias entidades



Resultados obtidos:

2. As respostas dadas no pré-teste foram muito diversas e sem objetividade

Comentários:

Será necessário reformular a questão ou retirar a mesma

As restantes questões foram igualmente respondidas sem nível de profundidade o que denotou um desinteresse na resposta. Muito provavelmente o tamanho do inquérito e a falta de acompanhamento por parte de um elemento conhecedor das questões levou a estes resultados.

Face às respostas e ao nível de adesão ao próprio inquérito, somos de opinião que a abordagem às entidades terá de ser diferente e o preenchimento do inquérito terá de ser feito presencialmente.

Referências:

BAUM, Tom, Skills and training for the hospitality sector: a review of issues, *Journal of Vocational Education and Training*, 54:3, pages 343-364, 2006;

CHUNG, Kyoo Yup, Hotel management curriculum reform based on required competencies of hotel employees and career success in the hotel industry, *Tourism Management* 21, p. 473-487, 2000;

WOOD, Daniel, Hospitality Management Skills: an educational and workplace comparative analysis, *Research Report for the Master of Science Degree in Training and Development*, University of Wisconsin-Stout, 2003;

SUH, Euju; WEST, Joseph and SHIN, Jaeuk, Important Competency requirements for managers in the hospitality industry, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, Volume 11, Issue 2, pages 101-112, July 2012;