

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**Mestrado em Sociologia**

**VARIANTE: RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO  
SECTOR TURÍSTICO PARA O SÉCULO XXI**

**O caso dos subsectores de Alojamento e  
Restauração do Baixo Alentejo**

“Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri”.

**Tese de mestrado apresentada por: Marta Isabel Casteleiro Amaral**

**Sob orientação de: Professor Doutor Eduardo Carmo Figueira**

**Évora, Maio 2002**

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**Mestrado em Sociologia**

VARIANTE: RECURSOS HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

**A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR  
TURÍSTICO PARA O SÉCULO XXI**

**O caso dos subsectores de Alojamento e  
Restauração do Baixo Alentejo**



“Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri”.

1212 278

**Tese de mestrado apresentada por: Marta Isabel Casteleiro Amaral**

**Sob orientação de: Professor Doutor Eduardo Carmo Figueira**

Évora, Maio 2002

***“Para inovar é preciso saber. E para saber é necessário aprender.  
E para aprender é necessário estudar”.***

(Moura, 1997:119)

***“Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não  
saberão ler ou escrever, mas aqueles que se recusarem a aprender,  
a reaprender e a voltar a aprender”.***

(Tofler (s.d.), cit. por Moura, 2000:6)

## RESUMO

### **TÍTULO: A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR TURÍSTICO PARA O SÉCULO XXI - O caso dos subsectores de Alojamento e Restauração do Baixo Alentejo.**

A aquisição de qualificação profissional constitui cada vez mais, uma chave para o progresso e mesmo para a «sobrevivência» dos recursos humanos no mercado de trabalho, perante os desafios da sociedade do século XXI. No caso específico do Alentejo, os baixos níveis de qualificação são um obstáculo a ultrapassar para que esta região também possa evoluir e tornar-se competitiva face às restantes. O sector turístico é uma das grandes potencialidades de desenvolvimento da região, pelo que os primeiros passos começam a ser dados de modo a apresentar formas de turismo alternativas ao turismo massificado. No entanto, como é sabido, a grande maioria dos empregos no sector turístico continua a não exigir qualificações específicas, pelo que, grande parte das vezes, os empresários acabam por recorrer a trabalho não qualificado. Para além disso, este sector também tem vindo a assumir uma dimensão importante quer pela introdução de inovações tecnológicas, quer pelo próprio grau de exigência dos turistas, muito mais informados e dominadores do conhecimento, o que requer da parte dos recursos humanos que operam neste sector, um conjunto de novas competências, adquiridas quer por via formal (educação, formação profissional) ou informal (experiência).

Inserido nesta problemática, encontra-se o tema da presente investigação, que teve, como principais objectivos analisar a opinião dos empresários do sector turístico sobre a importância da qualificação dos recursos humanos perante as exigências do século XXI e sensibilizar os empresários daquele sector para a necessidade de recrutarem recursos humanos devidamente qualificados e incentivarem à reciclagem profissional daqueles que já se encontram no activo.

O modelo de análise que sustentou esta investigação baseou-se, sobretudo, na relação entre a qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento (competitividade) empresarial (Rodrigues, 1994; Pfeffer, 1995; Cruz, 1998; Kovács e Moniz, 1997; Kovács *et al.*, 1994) e a qualidade do serviço prestado (Peyraut s.d.; Baptista, 1997), bem como na perspectiva de que a qualificação do indivíduo é o processo de aquisição de um conjunto de competências

(técnicas, gerais, comportamentais e sociais), por via formal e informal (Kovács *et al.*, 1998; Kovács, 1999; Lopes *et al.*, 1999).

No presente estudo optou-se pela utilização de um inquérito por questionário aplicado a todos os empresários (proprietários e/ou gerentes) dos estabelecimentos de Alojamento e Restauração do Baixo Alentejo. Porque se tratou, essencialmente, de uma investigação de carácter quantitativo, a estratégia de análise de dados circunscreveu-se à análise descritiva univariada e à análise multivariada (análise factorial por componentes principais, análise de variância multivariada e a análise de regressão linear múltipla), para assim se responder aos objectivos propostos.

Os resultados obtidos revelam a influência das variáveis sociodemográficas em cada um dos factores da qualificação dos recursos humanos, destacando-se a idade, a preparação do empresário para a utilização dos novos equipamentos/tecnologias, há quanto tempo é gestor, e quando integrou o mercado de trabalho. Por outro lado, os factores da qualificação de recursos humanos revelaram-se determinantes para o desenvolvimento empresarial, em especial o conhecimento de línguas estrangeiras/boa cultura geral e a actualização de conhecimentos (no caso dos empregados); boa preparação geral e técnica (no caso dos empresários). A qualificação dos recursos humanos também se revelou determinante na melhoria da qualidade do serviço prestado, particularmente os aspectos comportamentais e empíricos (experiência), assim como a formação superior e a capacidade de adaptação a novas situações (no caso dos empregados); e a capacidade de liderança e a boa preparação geral e técnica (no caso dos empresários). É de salientar ainda que a formação também foi considerada determinante na construção da qualificação dos recursos humanos do sector turístico, em especial nas suas componentes tecnológica e comportamental. Conclui-se, por fim, que as características (competências) mais valorizadas pelos empresários do sector, estão relacionadas essencialmente com o aspecto comportamental e empírico dos seus empregados e a capacidade de liderança dos dirigentes dos estabelecimentos.

**Palavras chave:** Qualificação, competências, recursos humanos, formação, desenvolvimento empresarial, inovação, qualidade de serviço, turismo.

---

## ABSTRACT

**TITLE: HUMAN RESOURCES QUALIFICATION IN THE TOURISM SECTOR FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY: The Accommodation and Restaurant sub-sectors in Baixo Alentejo.**

The acquisition of professional qualification becomes increasingly a key factor for the progress and even the «survival» of human resources, namely in sight of the challenges posed by twenty-first century society. In the specific case of Alentejo, the low levels of qualification are an obstacle to overcome, so that this region can develop and become competitive towards others. The tourism sector is one of the great potentialities for of the region's development, and the first steps have been given to present alternative forms to mass tourism. However, as it is known, the great majority of the jobs in the tourism sector do not require specific qualifications, yet, so that the entrepreneurs often resort to unqualified workforce. The tourism sector has also been taking on an important role, not only through the introduction of technological innovations, but also due to increasingly demanding tourists, much better informed and knowledgeable, which require the human resources operating in this sector to possess a whole set of new skills, acquired either formally (general education, professional training) or informally (experience).

The main objectives of this research were to analyze the opinion of the entrepreneurs of the tourism sector on the importance of human resources qualification in the twenty-first century and also to sensitize the entrepreneurs for the need of requiring well-qualified human resources and to stimulate the professional recycling for the ones already working.

The analysis model, which sustained this research, was mainly based on the relationship between human resources qualification and entrepreneurial development and competitiveness (Rodrigues, 1994; Pfeffer, 1995; Cruz, 1998; Kovács e Moniz, 1997; Kovács, 1994), and the quality of the rendered service (Peyraud, s.d.; Baptista, 1997). Moreover, the qualification model is that which regards the individual's qualification as a set of skills (general, behavioral and social skills) acquired either formally or informally (Kovács *et al.*, 1998; Kovács, 1999; Lopes *et al.*, 1999).

The employed methodology rested mainly on the use of a questionnaire applied to all entrepreneurs (owners or managers) of accommodation and restaurant establishments in

the district of Beja. As far as the handling of statistical data is concerned and since this research had a mainly quantitative character, the data analysis strategy was confined to descriptive univariate analysis and multivariate analysis (factor analysis, multivariate analysis or Manova, regression linear model).

The conclusions reveal the influence of socio-demographic variables in each one of the factors of human resources qualification, such as age; entrepreneur ability to use new equipment / technologies; how long he / she has worked in management; when he / she entered the labour market. On the other hand, factors like the knowledge of foreign languages and general culture and the update training (employees) and a good general and technical preparation (entrepreneurs) have an important relation to business development and competitiveness. Personal training and general education had been considered determining in the construction of human resources qualification in the tourism sector, especially the behavioral and technological components. Finally, the skills more valued by the sector's entrepreneurs are essentially related to experience and behavioral skills (employees) and leadership (entrepreneurs).

**Key concepts:** Qualification, Skills, Human Resources, Training / Education, Business development, Innovation, Service Quality, Tourism.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo da realização deste trabalho há algumas pessoas às quais não posso deixar de agradecer, quer pelo seu contributo em termos de conhecimentos quer pela sua paciência, companheirismo e apoio moral.

Em primeiro lugar, o meu agradecimento vai para o Professor Doutor Eduardo Carmo Figueira, meu orientador, pela sua plenitude de conhecimento que tão bem soube transmitir, o que me permitiu encontrar de novo o caminho certo, depois de tantas hesitações e quebras de ritmo. Para além disso, agradeço, igualmente, pela simplicidade e humildade com que sempre lidou comigo nas várias fases do presente trabalho.

A todos os professores deste curso de mestrado, com especial destaque para o Professor Doutor Francisco Ramos, Director do Mestrado de Sociologia.

Um agradecimento muito sincero à colega de mestrado Celeste Raposo que sempre esteve do meu lado, pelas suas palavras de incentivo e de amizade sincera, ao longo deste grande percurso tão difícil e, no entanto, tão desafiante, pelo qual passamos em comum. Um agradecimento muito especial também pela sua preciosa ajuda na revisão do texto.

Um agradecimento a todos os colegas docentes da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTIG) que sempre demonstraram grande preocupação com a realização deste meu trabalho, com especial destaque à Maria João Ramos pelos seus conhecimentos de inglês e a Elsa Barbosa, que muito me apoiou e clarificou o meu raciocínio na etapa de tratamento e análise dos dados, bem como me auxiliou na revisão do texto, não esquecendo todos os outros que, de uma forma pontual, me esclareceram algumas dúvidas que foram surgindo durante a realização desta investigação.

A todos aqueles que através do preenchimento atempado do questionário permitiram a continuação da investigação, que em certas alturas parecia estar condenada ao fracasso.

Deixei de propósito para o fim o agradecimento a duas pessoas muito especiais na minha vida: os meus pais, António e Mariana. A vós devo-vos tudo o que hoje sou!

## ÍNDICE GERAL

<b>RESUMO</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	v
<b>AGRADECIMENTOS</b>	vii
<b>INTRODUÇÃO</b>	17
<b>CAPÍTULO I – A PROBLEMÁTICA DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR TURÍSTICO PARA O SÉCULO XXI</b>	24
1.1. A SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL: GLOBALIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE	24
1.2. A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	27
1.3. QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SÉCULO XXI	29
1.4. O FENÓMENO TURÍSTICO	35
1.5. QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR TURÍSTICO	43
1.6. QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DO ALENTEJO	53
1.7. DA PROBLEMÁTICA AOS OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO	59
<b>CAPÍTULO II – TEORIAS E CONCEPÇÃO DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS: ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	67
2.1. CONCEPÇÃO CLÁSSICA DA QUALIFICAÇÃO	67
2.1.1. O MODELO TAYLORISTA E SUA CONCEPÇÃO DA QUALIFICAÇÃO	68
2.1.2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NA DEFINIÇÃO DA QUALIFICAÇÃO	72
2.1.3. QUALIFICAÇÃO COMO SINÓNIMO DE PREPARAÇÃO DO CAPITAL HUMANO	73
2.1.4. PRINCIPAIS TEÓRICOS CLÁSSICOS	75
2.2. A QUALIFICAÇÃO PERANTE O SÉCULO XXI	89
2.2.1. VISÃO ACTUAL DA QUALIFICAÇÃO	90
2.2.2. QUALIFICAÇÃO <i>VERSUS</i> COMPETÊNCIA	99
2.2.3. QUALIFICAÇÃO EM VÁRIOS PAÍSES EUROPEUS	113
2.2.4. QUALIFICAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO	117
2.2.5. ANÁLISE SOCIETAL - ORGANIZACIONAL E A QUALIFICAÇÃO	120
2.2.6. QUALIFICAÇÃO NA EUROPA E EM PORTUGAL	131

---

<b>CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO SOCIOECONÓMICA DO BAIXO ALENTEJO</b>	<b>135</b>
3.1. A POPULAÇÃO	135
3.2. EMPREGO E DESEMPREGO	137
3.3. INSTRUÇÃO	139
3.4. ACTIVIDADES ECONÓMICAS	141
3.4.1.. TURISMO	143
3.5. OFERTA DE QUALIFICAÇÃO PARA O SECTOR TURÍSTICO NO BAIXO ALENTEJO	151
<b>CAPÍTULO IV – DESENHO METODOLÓGICO</b>	<b>154</b>
4.1. DELINEAMENTO GERAL	154
4.2. PROCEDIMENTOS	156
4.3. POPULAÇÃO-ALVO INQUIRIDA	158
4.4. CONCEPTUALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	162
4.5. INSTRUMENTAÇÃO	183
4.6. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	196
<b>CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>205</b>
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO EM ESTUDO	205
5.2. CARACTERIZAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS	212
5.3. IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E NA QUALIDADE DO SERVIÇO	217
5.4. COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELO EMPRESÁRIO	246
5.5. PAPEL DA FORMAÇÃO NA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	248
<b>CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>260</b>
6.1. CONCLUSÕES	260
6.1.1. IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	261
6.1.2. COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELO EMPRESÁRIO	264
6.1.3. PAPEL DA FORMAÇÃO NA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	268
6.2. RECOMENDAÇÕES	273

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>280</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b>	<b>303</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>319</b>
<b>APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO AOS EMPRESÁRIOS</b>	<b>320</b>
<b>APÊNDICE II – ANÁLISE DESCRITIVA DAS ESCALAS</b>	<b>329</b>
<b>APÊNDICE III – ANÁLISE FACTORIAL DAS ESCALAS</b>	<b>335</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>QUADRO I.1 – POTENCIALIDADES E ESTRANGULAMENTOS DOS RECURSOS HUMANOS NO ALENTEJO</b>	<b>56</b>
<b>QUADRO III.1 – SÍNTESE DE INDICADORES DE EMPREGO/DESEMPREGO</b>	<b>137</b>
<b>QUADRO III.2 – EVOLUÇÃO DA TAXA DE ANALFABETISMO (1981/1991)</b>	<b>139</b>
<b>QUADRO III.3 – POPULAÇÃO RESIDENTE SEGUNDO O NÍVEL DE INSTRUÇÃO (1995)</b>	<b>140</b>
<b>QUADRO III.4 – N.º DE ESTABELECIMENTOS (1994/1995)</b>	<b>141</b>
<b>QUADRO III.5 – TOTAL DE ESTABELECIMENTOS, QUARTOS E CAPACIDADE HOTELEIRA (1996)</b>	<b>144</b>
<b>QUADRO III.6 – TOTAL DE HOTÉIS, PENSÕES E OUTROS ESTABELECIMENTOS NO BAIXO ALENTEJO (1996)</b>	<b>144</b>
<b>QUADRO III.7 – DORMIDAS E HÓSPEDES NOS ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS EM 1996</b>	<b>145</b>
<b>QUADRO III.8 – QUARTOS E CAMAS EM EMPREENDIMENTOS DE TURISMO EM ESPAÇO RURAL NO BAIXO ALENTEJO (1995)</b>	<b>146</b>
<b>QUADRO III.9 – PARQUES DE CAMPISMO NO BAIXO ALENTEJO (1995)</b>	<b>146</b>
<b>QUADRO III.10 – TURISMO: SÍNTESE DE INDICADORES (1995)</b>	<b>146</b>
<b>QUADRO III.11 – INDICADORES GERAIS DOS RESTAURANTES DO ALENTEJO (1998)</b>	<b>147</b>
<b>QUADRO III.12 – EMPRESAS COM SEDE NA REGIÃO DO BAIXO ALENTEJO (1998)</b>	<b>148</b>
<b>QUADRO III.13 – PRINCIPAIS INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS EXISTENTES NO BAIXO ALENTEJO (1995)</b>	<b>149</b>
<b>QUADRO III.14 – SALAS DE CONFERÊNCIAS NO BAIXO ALENTEJO (1995)</b>	<b>149</b>
<b>QUADRO III.15 – ALBUFEIRAS NA REGIÃO DO BAIXO ALENTEJO E SUA UTILIZAÇÃO PARA FINS RECREATIVOS</b>	<b>150</b>
<b>QUADRO III.16 – ZONAS DE CAÇA TURÍSTICA NA REGIÃO DO BAIXO ALENTEJO (1995)</b>	<b>151</b>
<b>QUADRO III.17 – OFERTA DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA HOTELARIA, RESTAURAÇÃO E TURISMO NOS CENTROS DE GESTÃO DIRECTA DO IEFP NO DISTRITO DE BEJA (1999)</b>	<b>152</b>

---

<b>QUADRO III.18 – OFERTA DE FORMAÇÃO NA ÁREA DA HOTELARIA, RESTAURAÇÃO E TURISMO EM OUTRAS ENTIDADES DE QUALIFICAÇÃO NO DISTRITO DE BEJA (1999)</b>	<b>153</b>
<b>QUADRO IV.1 – DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO (RESTAURAÇÃO)</b>	<b>160</b>
<b>QUADRO IV.2 – DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO (ALOJAMENTO)</b>	<b>161</b>
<b>QUADRO IV.3 – DISTINÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO</b>	<b>168</b>
<b>QUADRO IV.4– AVALIAÇÃO DA VALIDADE DA ESCALA DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL</b>	<b>191</b>
<b>QUADRO IV.5– AVALIAÇÃO DA VALIDADE DA ESCALA DE OFERTA DE FORMAÇÃO</b>	<b>191</b>
<b>QUADRO IV.6 - AVALIAÇÃO DA VALIDADE DA ESCALA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO SECTOR TURÍSTICO</b>	<b>192</b>
<b>QUADRO IV.7 - AVALIAÇÃO DA VALIDADE DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS DO EMPREGADO</b>	<b>193</b>
<b>QUADRO IV.8 - AVALIAÇÃO DA VALIDADE DA ESCALA DE COMPETÊNCIAS DO EMPRESÁRIO</b>	<b>193</b>
<b>QUADRO IV.9 - AVALIAÇÃO DA VALIDADE DA ESCALA DE QUALIDADE DO SERVIÇO</b>	<b>193</b>
<b>QUADRO IV.10 – CÁLCULO DA TAXA DE RETORNO DO QUESTIONÁRIO</b>	<b>195</b>
<b>QUADRO V.1 - HABILITAÇÕES LITERÁRIAS E TIPO DE ESTABELECIMENTO</b>	<b>207</b>
<b>QUADRO V.2 – DIFICULDADES SENTIDAS PELO EMPRESÁRIO NO DESEMPENHO DAS SUAS FUNÇÕES</b>	<b>208</b>
<b>QUADRO V.3 – PERCURSO PROFISSIONAL DO EMPRESÁRIO</b>	<b>211</b>
<b>QUADRO V.4 – CLASSIFICAÇÃO DO ESTABELECIMENTO</b>	<b>213</b>
<b>QUADRO V.5 – KMO E TESTE DE BARTLETT DA ESCALA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPREGADO</b>	<b>218</b>
<b>QUADRO V.6 – TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA DAS VARIÁVEIS DA ESCALA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPREGADO</b>	<b>219</b>
<b>QUADRO V.7 – FACTORES E DIMENSÕES DA ESCALA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPREGADO</b>	<b>221</b>

---

<b>QUADRO V.8 – KMO E TESTE DE BARTLETT DA ESCALA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPRESÁRIO</b>	<b>221</b>
<b>QUADRO V.9 – TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA DAS VARIÁVEIS DA ESCALA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPRESÁRIO</b>	<b>222</b>
<b>QUADRO V.10 – FACTORES E DIMENSÕES DA ESCALA DAS COMPETÊNCIAS DO EMPRESÁRIO</b>	<b>224</b>
<b>QUADRO V.11 – ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS NA GLOBALIDADE DOS FACTORES DA QUALIFICAÇÃO DO EMPREGADO (TESTES MULTIVARIADOS)</b>	<b>225</b>
<b>QUADRO V.12 – DIFERENÇAS DE OPINIÃO DOS EMPRESÁRIOS RELATIVAMENTE A CADA UM DOS FACTORES DA QUALIFICAÇÃO DOS EMPREGADOS EM FUNÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS</b>	<b>226</b>
<b>QUADRO V.13 – ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS NA GLOBALIDADE DOS FACTORES DA QUALIFICAÇÃO DO EMPRESÁRIO (TESTES MULTIVARIADOS)</b>	<b>231</b>
<b>QUADRO V.14 – DIFERENÇAS DE OPINIÃO RELATIVAMENTE A CADA UM DOS FACTORES DA QUALIFICAÇÃO DO EMPRESÁRIO EM FUNÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS</b>	<b>231</b>
<b>QUADRO V.15 – KMO E TESTE DE BARTLETT DA ESCALA DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA</b>	<b>237</b>
<b>QUADRO V.16 – TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA DAS VARIÁVEIS DA ESCALA DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA</b>	<b>237</b>
<b>QUADRO V.17 – FACTORES E DIMENSÕES DA ESCALA DE DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA</b>	<b>239</b>
<b>QUADRO V.18– KMO E TESTE DE BARTLETT DA ESCALA DA QUALIDADE DO SERVIÇO</b>	<b>240</b>
<b>QUADRO V.19 – TOTAL DE VARIÂNCIA EXPLICADA DAS VARIÁVEIS DA ESCALA DE QUALIDADE DO SERVIÇO</b>	<b>240</b>
<b>QUADRO V.20– FACTORES E DIMENSÕES DA ESCALA DA QUALIDADE DO SERVIÇO</b>	<b>241</b>

---

<b>QUADRO V.21</b> – RELAÇÃO ENTRE O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA E A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (CORRELAÇÃO GLOBAL E PARCIAL)	<b>243</b>
<b>QUADRO V.22</b> – RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO E A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS	<b>244</b>
<b>QUADRO V.23</b> – ORDENAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIFICAÇÃO (COMPETÊNCIAS) DO EMPREGADO (TESTE DE FRIEDMAN)	<b>247</b>
<b>QUADRO V.24</b> - ORDENAÇÃO DAS DIMENSÕES DA QUALIFICAÇÃO (COMPETÊNCIAS) DO EMPRESÁRIO (TESTE DE FRIEDMAN)	<b>248</b>
<b>QUADRO V.25</b> – KMO E TESTE DE BARTLETT DA ESCALA DA OFERTA FORMATIVA	<b>249</b>
<b>QUADRO V.26</b> – TOTAL DA VARIÂNCIA EXPLICADA DAS VARIÁVEIS DA ESCALA DA OFERTA FORMATIVA	<b>249</b>
<b>QUADRO V.27</b> – FACTORES E DIMENSÕES DA ESCALA DA OFERTA FORMATIVA	<b>250</b>
<b>QUADRO V.28</b> – KMO E TESTE DE BARTLETT DA ESCALA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO SECTOR TURÍSTICO	<b>251</b>
<b>QUADRO V.29</b> – TOTAL DA VARIÂNCIA EXPLICADA DAS VARIÁVEIS DA ESCALA DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO SECTOR TURÍSTICO	<b>251</b>
<b>QUADRO V.30</b> – FACTORES E DIMENSÕES DA ESCALA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO SECTOR TURÍSTICO	<b>253</b>
<b>QUADRO V.31</b> – RELAÇÃO ENTRE A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS E OS FACTORES RELEVANTES DA FORMAÇÃO PARA O SECTOR (CORRELAÇÃO GLOBAL E PARCIAL)	<b>254</b>
<b>QUADRO V.32</b> – RELAÇÃO ENTRE A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS E OS ASPECTOS CONSIDERADOS DA FORMAÇÃO DO EMPRESÁRIO E DA FORMAÇÃO DA EMPRESA (CORRELAÇÃO GLOBAL E PARCIAL)	<b>257</b>
<b>QUADRO V.33</b> – RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DO SERVIÇO E OS FACTORES DO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL	<b>259</b>

---

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO V.1 – SEXO</b>	<b>205</b>
<b>GRÁFICO V.2 – IDADE</b>	<b>205</b>
<b>GRÁFICO V.3 – ESTADO CIVIL</b>	<b>206</b>
<b>GRÁFICO V.4 – HABILITAÇÕES LITERÁRIAS</b>	<b>206</b>
<b>GRÁFICO V.5 – AQUISIÇÃO DOS CONHECIMENTOS PARA O DESEMPENHO DA ACTIVIDADE</b>	<b>207</b>
<b>GRÁFICO V.6 - IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES ENQUANTO PROPRIETÁRIO/GERENTE</b>	<b>209</b>
<b>GRÁFICO V.7 – PREPARAÇÃO DO EMPRESÁRIO FACE AOS NOVOS EQUIPAMENTOS E TECNOLOGIAS, EXIGÊNCIAS E QUALIDADE DOS PRODUTOS/SERVIÇOS</b>	<b>209</b>
<b>GRÁFICO V.8 – CONDIÇÃO ACTUAL PERANTE A EMPRESA</b>	<b>210</b>
<b>GRÁFICO V.9 – IDADE DE INGRESSO NO MERCADO DE TRABALHO</b>	<b>210</b>
<b>GRÁFICO V.10 – COMO CHEGOU À PROPRIEDADE/GERÊNCIA DESTA EMPRESA?</b>	<b>211</b>
<b>GRÁFICO V.11 – ESTA ACTIVIDADE É A SUA PRINCIPAL FONTE DE RENDIMENTO?</b>	<b>212</b>
<b>GRÁFICO V.12 – TIPO DE ESTABELECIMENTO</b>	<b>212</b>
<b>GRÁFICO V.13 – IDADE DO ESTABELECIMENTO</b>	<b>213</b>
<b>GRÁFICO V.14 – CLIENTES QUE MAIS PROCURAM O ESTABELECIMENTO DEPOIS DOS PORTUGUESES (POR NACIONALIDADE)</b>	<b>214</b>
<b>GRÁFICO V.15 – EM TERMOS PRODUTIVIDADE, A EMPRESA NOS ÚLTIMOS ANOS:</b>	<b>214</b>
<b>GRÁFICO V.16 – PARA O FUTURO DO NEGÓCIO, PREVÊ QUE VAI HAVER:</b>	<b>215</b>
<b>GRÁFICO V.17– CONCORRÊNCIA ENTRE EMPRESAS DESTA RAMO</b>	<b>215</b>
<b>GRÁFICO V.18 – NÚMERO DE TRABALHADORES DO ESTABELECIMENTO (POR TIPO DE CONTRATO)</b>	<b>216</b>

---

<b>GRÁFICO V.19 – FACE AO NÚMERO DE EMPREGADOS, A TENDÊNCIA É:</b>	<b>217</b>
<b>ESQUEMA I – EVOLUÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES NO CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÕES ECONÓMICAS</b>	<b>123</b>
<b>ESQUEMA II – MODELO DE ANÁLISE DA QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>180</b>

## INTRODUÇÃO

No fim do século XX e começo de século XXI, muitas mutações têm vindo a ocorrer na sociedade, mutações essas que também trouxeram consigo diversas consequências a nível das organizações, dos sistemas de educação e formação e dos recursos humanos.

No futuro, cada vez mais presente, o êxito do empresário e do trabalhador vai depender de aprenderem mais o que de facto parece ser uma condição primordial para ganhar mais e também produzir melhor. Na realidade, e em todos os campos, os paradigmas emergentes situam a sua atenção no conhecimento, na criatividade e na inovação, muito mais do que nos próprios produtos.

No século XXI, a visão do poder será transformada naqueles vectores, o que pressupõe novos desafios para os empresários e para os trabalhadores, pelo lado da economia, e também, para os professores e estudantes, pelo lado da educação, visto ambos terem um denominador comum, uma vez que são os verdadeiros gestores actuais da riqueza de uma sociedade (Fonseca, 1997). Para além disso, cada região tem de competir com as outras regiões pela obtenção de vantagens competitivas e essa obtenção de vantagens competitivas passa necessariamente, pela existência de recursos humanos devidamente qualificados e formados profissionalmente para essa nova realidade. Daí a grande necessidade de uma boa formação inicial e uma preocupação pela constante actualização dos conhecimentos, ou seja, pela formação contínua conducente a uma renovação dos conhecimentos técnicos e profissionais e também com o objectivo de obter uma sólida base de cultura geral.

É também de referir a importância da Sociedade da Informação e, conseqüentemente, da Sociedade do Conhecimento que, sucessivamente, tem vindo a revolucionar as organizações nos vários sectores económicos; os trabalhadores e os seus perfis profissionais; as próprias exigências de saberes e competências e, claro está, as qualificações.

O advento da sociedade da informação e das tecnologias da informação, trouxe consigo grandes transformações, na natureza do trabalho e na organização da produção e estas transformações estão a alterar profundamente a sociedade, a gestão e organização das empresas.

Na sociedade do século XXI, a aptidão para o emprego não vai mais depender exclusivamente da competência adquirida, mas também da disponibilidade para a mobilidade, da capacidade para «aprender ao longo da vida» e, finalmente, da facilidade em tirar partido das possibilidades oferecidas pela sociedade da informação. E aí a flexibilização da qualificação vai ser fundamental, pelo que as estruturas de qualificação, também elas, deverão adaptar-se para fazerem face à diversidade de públicos e necessidades.

A formação representa, assim, um núcleo estratégico perante um paradigma técnico-económico emergente, que exige a produção de múltiplas competências técnicas e organizacionais (Moura, 1994). De facto, as sociedades contemporâneas são atravessadas por um conjunto de transformações que decorrem de uma viragem estrutural expressa na emergência do que se convencionou designar por um novo paradigma técnico-económico, o qual está fortemente associado, por um lado, ao desenvolvimento das tecnologias da informação e, por outro, ao fenómeno de globalização dos mercados, pondo claramente em causa alguns dos pressupostos que estiveram subjacentes à forma como, ao longo de várias décadas, se pensou e organizou a vida económica e social (Almeida, 1999).

A resposta aos desafios da nova sociedade do século XXI exige profundas adaptações das empresas e da sociedade em geral. É fundamental facultar a cada indivíduo o acesso à cultura geral e potenciar o desenvolvimento da sua aptidão para o emprego. O desenvolvimento da cultura geral e da capacidade para captar o significado das coisas é o primeiro factor de adaptação à economia e ao emprego. Neste contexto, a qualificação deverá ser polivalente com base em conhecimentos alargados, deve desenvolver autonomia e incitar o «aprender a aprender» ao longo da vida. O papel da educação e da formação será o da aquisição de conhecimentos e de competências que deve ser acompanhada pela educação do carácter, a abertura cultural e o despertar da responsabilidade social. Nas empresas, deve haver também uma preocupação em apoiar os empregados, na construção da sua cultura geral antes de lhes ensinar uma nova profissão.

De facto, o conceito de educação ao longo da vida é a chave para a entrada no século XXI e perante uma realidade de constante competitividade, inovação, educação e formação (enquanto eixos estratégicos para o século XXI), a primeira observação que se pode fazer é a de que a formação se insere num contexto de «futuro incerto» (Marques, 1996). Portanto,

esta não deve posicionar-se apenas em função do emprego. Antes de mais, deve ter uma função estratégica, isto é, deverá ser proactiva, capaz de antecipar novos perfis.

Muitos dos trabalhadores possuem qualificações à beira da obsolescência em empresas tidas como equilibradas. Ora intervir nesta realidade, criando maiores capacidades no trabalho significa potenciar o crescimento económico e, concomitantemente, contribuir para uma estratégia de desenvolvimento integrado. Por isso, há que preparar tanto os indivíduos como as organizações para um cenário proactivo de novas qualificações (Moura, 1999).

O novo paradigma técnico-económico em que se vive,

*“(...) resulta fundamentalmente das transformações porque passaram as sociedades ao longo das últimas décadas, transformações essas que tornaram obsoleto o modelo fordista da organização económica e social, pese embora a coexistência particularmente nas sociedades periféricas, como é o caso da sociedade portuguesa, de diversos modos de produção: pré-industrial, industrial e pós-industrial.” (Almeida, 1999:2)*

De facto, e a ritmos diferentes de implementação, este novo paradigma técnico-económico tem trazido consigo alterações, a nível da própria natureza do trabalho e, conseqüentemente, tem vindo a exigir novas competências profissionais (Gamboa, 1999).

De acordo com o modelo de crescimento económico proposto pelo Plano de Desenvolvimento Económico e Social (2000-2006)<sup>1</sup>, duas das questões chave são as de um crescimento gerador de empregos com maior qualificação e a aposta nas competências transversais e nas novas qualificações. Em relação à primeira questão, o crescimento deve basear-se em actividades mais adaptadas à procura mundial; melhor posicionadas nas respectivas cadeias de valor e assegurando uma evolução mais rápida da produtividade; com forte criação de emprego, e este com mais exigências de qualificação. Para além disso, outra das questões relaciona-se com o reforço dos conhecimentos básicos essenciais (matemática, português e outras línguas); reforço das competências transversais (informática, comunicação, e outras) e nas novas qualificações associadas às actividades motoras do crescimento e a um novo padrão de qualidade de vida.

---

<sup>1</sup> Documento do Ministério do Planeamento e Administração do Território *in* Separata da Revista Dirigir nº62, 1999.

---

*“A gestão das pessoas será a grande mudança a que as empresas terão de se sujeitar, pois «de facto são as pessoas que fazem uma empresa, apesar de muitos empresários não acreditarem nisto». Actualmente, a qualificação é uma necessidade crescente das empresas, pelo que a formação surge como uma das vias para dar resposta a essa exigência, das empresas e, ao mesmo tempo, ajudar os profissionais” (Pires, 1999:11).*

Tem, pois, que ser feito um esforço, quer por entidades privadas, quer públicas, para valorizar o potencial humano das organizações (incluindo as organizações turísticas) e diminuir o fosso que existe entre as qualificações tradicionais dos trabalhadores e as exigências tecnológicas actuais e do futuro. Exige-se, cada vez mais que as empresas incentivem o desenvolvimento das competências. No entanto, em Portugal são ainda poucas as empresas que desenvolvem esse tipo de acções, pelo que parece estar próximo o dia em que as empresas se vejam confrontadas com uma mudança súbita de mercado e descubram que, afinal, necessitam de ter pessoas com outras qualificações (Pires, 1999). E, cada vez mais,

*“é neste contexto cultural e sociológico que o factor humano e o factor organizacional se constituem como variáveis essenciais para a promoção da inovação e da competitividade económica das empresas(...)” (Duarte e Moura, 1999:36)*

Sendo o turismo uma actividade que utiliza intensivamente o capital humano, só o ensino/formação pode responder aos desafios que se lhe levantam, com particular destaque para as mudanças tecnológicas que não representam diminuição de serviços prestados (Silva, 1995). No sector turístico, a par do papel do sector público, (em termos de políticas e estratégias de desenvolvimento), é também importante o papel do sector privado ambos como contribuidores para o desenvolvimento das empresas turísticas de qualquer região, porque a qualificação dos recursos humanos é também aqui uma peça-chave para a promoção do desenvolvimento empresarial/organizacional e do desenvolvimento regional/nacional, tornando-se esta intervenção mais complexa no Baixo Alentejo, em que os níveis de qualificação são extremamente baixos.

É, assim, importante afirmar que não se deve apostar apenas na valorização do conhecimento do trabalhador, mas sim, também, do próprio empresário. De facto,

*“o êxito do empresário e do trabalhador no século XXI, terá muito a ver com a maximização das suas competências cognitivas. Cada um deles produzirá mais na razão directa da sua maior capacidade de aprender a aprender, na medida em que*

---

*o que o empresário e o trabalhador conhecem e fazem hoje, não são sinónimo de sucesso no futuro.” (Fonseca, 1997:22)*

No caso específico dos empresários portugueses, impõe-se uma nova dinâmica, uma maior capacidade de adaptação capaz de produzir respostas correctas aos desafios impostos pela competitividade resultante da globalização (Ribeiro, 1999).

Partindo destas perspectivas, optou-se, assim, por analisar a percepção dos empresários sobre a importância da qualificação dos recursos humanos em dois subsectores importantes no sector turístico: o alojamento e a restauração. Deste modo, o contexto empírico onde se desencadeou a presente investigação circunscreveu-se aos estabelecimentos de alojamento e restauração dos concelhos incluídos na NUT III Baixo Alentejo (seleccionados segundo os critérios de localização, tipo e categoria). Esta escolha ficou a dever-se ao facto do investigador residir na capital de distrito (Beja) e por isso ter uma ligação mais de perto com esta terra e as suas gentes, considerando-se que este facto poderia tornar mais fácil o desenvolvimento do trabalho, o que nem sempre acabou por acontecer. Na realidade, uma das grandes limitações deste estudo consistiu na não devolução de muitos dos questionários enviados aos empresários da região. Esta circunstância, na maior parte das vezes, ficou a dever-se ao facto de muitos deles terem um baixo nível de qualificação e/ou por não estarem muito motivados para colaborar neste tipo de estudos. Esta dificuldade acabou por ser minimizada, na medida em que não condicionou a prossecução dos objectivos que se pretendiam atingir.

A condição profissional de docente, de certo modo, também condicionou o desenvolvimento de todo o trabalho. Se, por um lado, constituiu um obstáculo em termos de disponibilidade de tempo para a necessária reflexão que uma investigação desta envergadura exige e merece, por outro, facilitou bastante, por nestes três últimos anos se ter dedicado grande parte do tempo de trabalho à investigação na área das organizações e do turismo.

Ao optar por este tema, pesou o facto de que esta investigação poderia vir a ser um meio para despertar o interesse dos vários intervenientes, no processo da formação profissional, procurando incentivar o desenvolvimento de parcerias com especialistas, nestas questões do mundo do trabalho e da Sociologia do Trabalho (área de licenciatura da investigadora). Para além disso, poderia servir para alertar os vários actores socioeconómicos para a

crescente necessidade de valorizar os recursos humanos do Baixo Alentejo e do Alentejo em geral, de modo a prepará-los para as novas exigências do século XXI.

Apesar do presente trabalho não assentar claramente no domínio do estudo do turismo, todo o trabalho empírico foi desenvolvido exclusivamente no sector turístico em que se enquadra o alojamento e restauração. A revisão bibliográfica efectuada incidiu, nomeadamente, sobre os conceitos de qualificação, competências, formação, educação, recursos humanos, inovação, competitividade, sociedade da informação e do conhecimento, globalização, turismo, emprego e qualidade do serviço. Para levar a cabo esta revisão bibliográfica, em torno das grandes preocupações deste estudo, foi necessário recorrer aos contributos de várias áreas científicas como a Sociologia (nas suas especializações de Sociologia das Organizações e Sociologia do Trabalho), Ciências da Educação, Psicologia Social, Economia, Gestão e Turismo. O grande objectivo foi o de construir um quadro conceptual de suporte à investigação assim como explicitar o respectivo tema e os objectivos fundamentais que serviram de fio condutor a esta investigação.

Tendo em conta todo este contexto, estruturou-se o presente trabalho da seguinte forma:

- **Capítulo I-** Neste primeiro capítulo, dá-se principal importância à problemática em estudo, referindo-se as mudanças a ocorrer na sociedade ao entrar no século XXI e a ideia prevalente da expressão «aprender toda a vida» surge como dado adquirido, na qualificação dos recursos humanos. Dá-se também importância aos reflexos e implicações destas transformações no sector turístico e o que isso poderá trazer e exigir a nível da qualificação, das competências e perfil dos recursos humanos ligados ao sector (em geral e no Alentejo em particular). Esta análise deu origem às questões que se lançaram a discussão, assim como serviu de base para o delineamento dos respectivos objectivos que norteiam este trabalho.

- **Capítulo II-** No segundo capítulo, faz-se a revisão da literatura, ou enquadramento teórico, relativamente à evolução do conceito de Qualificação, numa perspectiva teórica clássica e numa perspectiva moderna. Analisa-se, igualmente, a importância do conceito de competência na qualificação; a relação da qualificação com o mercado de trabalho com as organizações e a sociedade em geral; a relação da qualificação

com as novas tecnologias; as novas competências exigidas e aquilo que determina a empregabilidade do indivíduo, nos dias de hoje.

- **Capítulo III** – Uma vez que esta investigação se debruça sobre uma região em concreto, neste caso o Baixo Alentejo, faz-se neste capítulo uma caracterização socioeconómica da região, dando principal destaque à educação, instrução e aos níveis de qualificação, bem como à caracterização mais aprofundada do sector turístico como actividade económica.

- **Capítulo IV** – No quarto capítulo descreve-se toda a metodologia utilizada nesta investigação, com particular destaque para o método, estratégia e técnicas utilizadas, bem como a caracterização da população-alvo estudada, a conceptualização das variáveis e sua operacionalização (determinando as suas dimensões e respectivos indicadores que serviram de base à construção do questionário) e, por fim, como foi realizada a análise e tratamento dos dados (protocolo analítico dos dados).

- **Capítulo V** – No capítulo quinto, faz-se a apresentação e discussão dos dados obtidos com o inquérito por questionário e que permitem confirmar o modelo teórico utilizado, bem como responder às questões e objectivos delineados inicialmente.

- **Capítulo VI** – Nesta parte do trabalho, apresentam-se as conclusões relativamente a toda a investigação efectuada, assim como se apresentam algumas considerações sobre os resultados obtidos e algumas recomendações.

## **CAPÍTULO I – A Problemática da Qualificação dos Recursos Humanos no Sector Turístico para o Século XXI**

### **1.1. A SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL: GLOBALIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE**

Os desafios que se colocam no século XXI estão todos eles relacionados com uma série de mutações que estão a ocorrer a todos os níveis, nas sociedades desenvolvidas. De facto, os grandes temas do século XXI vão girar em torno da informação, da educação e da saúde (Moura, 1994):

1º Por via da emergência das tecnologias da informação que inspiraram a designação da sociedade pós-industrial como sociedade da informação;

2º Face à necessidade de novas competências e ao predomínio do saber como meio de produção que inspirou a sociedade do saber;

3º Resultante dos grandes avanços da ciência médica e da necessidade de preservar a natureza numa sociedade da ecologia.

A Europa, tal como o resto do mundo, defronta-se com os efeitos da divulgação maciça das tecnologias da informação, a pressão do mercado mundial e uma renovação científica e técnica acelerada. Parte-se, então, da ideia e certeza de que a sociedade europeia entrou numa fase de transição para uma nova forma de sociedade (Comissão da União Europeia, 1995).

Por aquela razão, pode-se afirmar que vivemos actualmente na denominada Sociedade Pós-Industrial<sup>2</sup> que resultou de uma série de mutações a todos os níveis (económico, social, cultural, ambiental, etc.) ocorridas, melhor dizendo, a ocorrer, na sociedade ocidental. Esta sociedade – que em muitos países ainda se encontra num estado embrionário – tem como principal paradigma o fenómeno da globalização<sup>3</sup>. De facto, nada será como dantes, uma

---

<sup>2</sup>“Muitos analistas não concordam com o diagnóstico segundo o qual estamos numa sociedade pós-industrial, argumentando, em oposição que estamos perante uma sociedade neo-industrial, dado o fenómeno de «industrialização» de certos serviços mais desqualificados e taylorizados” (Lopes et al., 1999:35).

<sup>3</sup> A globalização é considerada diferente de outros fenómenos como a internacionalização e a mundialização. O conceito de internacionalização está relacionado com todo o conjunto de trocas de matérias-primas, produtos acabados ou semi-acabados, dinheiro e ideias entre dois ou mais Estados-Nação, trazendo consigo alterações de referências, de cultura de consumo, até dos padrões de pensamento e de comportamento que, por sua vez, se reflectem a nível das pessoas e das próprias organizações. Os conceitos de mundialização e de

vez que são características desta sociedade global: a interdependência crescente dos actores; a hiperconcorrência; a complexidade; a incerteza; a velocidade crescente da produção, do conhecimento e da informação; a presença de um «consumidor global» mais informado e exigente; o incremento da produção «glocal»; o alargamento da «net geração»; a tendência para a padronização de bens, produtos e serviços, e o conseqüente esbater das diferenças culturais; e, ainda, a liberalização comercial e social, levada a limites nunca imaginados (Trigo, Maria, 1999).

O fenómeno da globalização está também muito relacionado com todo o desenvolvimento de tecnologias, sobretudo aquelas que permitem aceder às auto-estradas da informação e da comunicação. Na realidade, este «novo mundo global» reinventado a cada momento está a dar origem a novas concepções de sociedade e de Estado, a novas capacidades de decisão, que abarcam novos problemas económicos, políticos, sociais, tecnológicos, ambientais e a novas soluções inovadoras (Ferreira, 1998).

A evolução da sociedade para o seu estado actual foi muito mais rápida do que as revoluções ocorridas ao longo da história da modificação do nosso mundo. De facto,

*“(...) as mudanças e as novas ondas do futuro, ou seja, em síntese histórica, a transformação da primeira onda que correspondeu à revolução agrícola, à segunda onda, que correspondeu à revolução industrial, e finalmente à terceira e actual onde, a que corresponde a revolução computacional (Toffler, 1995), não só atingirão o campo dos negócios, como inevitavelmente, o campo dos recursos humanos.” (Fonseca, 1997:20)*

Pode-se, deste modo, sintetizar as principais características desta sociedade que se encontra em plena «ebulição»:

1) Predominância do sector terciário a nível da produção e dos próprios empregos. De facto, assiste-se a uma contínua substituição do operário (vulgo «colarinho azul») pelo técnico (vulgo «colarinho branco»). Pode-se também dizer que com a constante automatização da produção tem vindo a surgir uma nova espécie de pessoal técnico (mais empregados de escritório, de comércio, de transportes, dos serviços), ou até, se se quiser, ao aparecimento de uma «nova classe operária».

---

multinacionalização referem-se ao alargamento territorial das organizações (incluindo a sua localização), dando origem a mudanças territoriais nomeadamente de mão-de-obra, de capital e de recursos (Ferreira, 1998).

2) Atribuição de uma maior importância ao tempo de lazer dando origem ao surgimento da denominada civilização do lazer. De facto, com as actuais mudanças nas organizações e até na própria organização do trabalho (como consequência de várias reivindicações sindicais), o número de horas de trabalho foi reduzida concedendo mais tempo de lazer ao trabalhador e fazendo surgir, igualmente, organizações especializadas na prestação de serviços relacionados com o consumo de lazeres. Vive-se, pois, numa sociedade de consumo.

3) A importância crucial da qualificação e da educação permanente que constituem corolários necessários para dar resposta à utilização de uma tecnologia em progresso contínuo.

4) A influência determinante dos principais meios de comunicação de massas como é o caso da televisão, rádio, imprensa e o mundo da Internet que desempenham um papel decisivo, no processo de socialização do indivíduo ao dar uma dimensão planetária da informação.

Perante esta realidade, pode-se, assim, constatar que cada vez mais a informação, o conhecimento, os elevados níveis de especialização, a capacidade de identificação e resolução de problemas, constituem a base através da qual as empresas e as sociedades, constroem a sua superioridade em relação às demais (Fonseca, 1997).

Na sociedade actual, a competitividade situa-se,

*“(...) na confluência entre dois sistemas – o da produção empresarial e o da formação das pessoas -, ambos pressupondo uma cultura de grande exigência e de escolaridade, simultaneamente, de longa duração e qualificante para todos.”*  
(Fonseca, 1997: 20)

Nesta exigência de competitividade e modernidade, a resposta vai depender de um investimento formativo que implique mudanças mentais estruturais nos recursos humanos e uma parceria estratégica com processos de qualificação (Fonseca, 1999). Este facto é exigido em todos os sectores económicos e o sector turístico não é excepção. Este será, pois, um assunto a que se dará especial relevância mais adiante.

## 1.2. A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO

A expressão Sociedade da Informação refere-se a um modo de desenvolvimento económico-social em que,

*“(...) a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, desempenham um papel central na actividade económica, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida dos cidadãos e das suas práticas culturais.” (Ministério da Ciência e Tecnologia, 1997:7)*

Está intimamente ligado à noção de sociedade de informação o uso de tecnologias de informação e de redes digitais de informação. Deste modo, toda esta modificação do

*“(...) domínio da actividade económica e dos factores determinantes do bem-estar social é resultante do desenvolvimento das novas tecnologias de informação, do audiovisual e das comunicações, com as suas importantes ramificações e impactos no trabalho, na educação, na ciência, na saúde, no lazer, nos transportes e no ambiente, entre outras.” (ibid.)*

Neste contexto actual de Sociedade Pós-Industrial, pode-se dizer que não é nem a energia e nem sequer a força muscular que lideram a evolução. É, pois, o domínio da informação. E, desta forma, todos os sistemas da sociedade, sejam eles humanos ou organizacionais, são basicamente pensados como sistemas de informação (Ministério da Ciência e Tecnologia, 1997).

A utilização das novas tecnologias de informação tem constituído matéria-prima para inúmeras investigações científicas. Não é propósito da presente investigação seguir por esse caminho. Mas importa, com certeza, abordar esta questão inserindo-a numa temática bem mais ampla que é a da sociedade da informação.

Na realidade, as tecnologias da informação constituem, nos dias de hoje, uma parte integrante das nossas vidas e, dificilmente, se pode viver já sem elas, apesar de, por vezes, não nos apercebermos disso. De facto, estas oferecem instrumentos extremamente úteis para as comunicações pessoais e de trabalho, no processamento de textos e de informação sistematizada e, igualmente, no acesso a bases de dados e à informação distribuída nas redes electrónicas digitais. Para além destes casos, estas também estão inseridas em

numerosos equipamentos do dia a dia tanto em casa, como no escritório, na fábrica, nos próprios transportes e na saúde.

De facto, a informação é o principal elemento que permite caracterizar o nosso tempo (Neves, 1999). Chega-se mesmo a falar num autêntico mundo novo, na denominada «aldeia global».

A comunicação de massas é caracteristicamente um fenómeno do século XX. Só no nosso tempo, a imprensa e a electrónica transformaram a comunicação num fenómeno global. Os últimos anos do século XX introduziram outras dimensões a esse processo, como é o caso dos *mass media* e da Internet (Neves, 1999). Estas tecnologias de informação “(...)transformaram a natureza do trabalho e a organização da produção. Essas transformações estão a alterar profundamente a sociedade europeia.” (Comissão da União Europeia, 1995:10)

No entanto, é preciso estar consciente que a introdução destas tecnologias (computadores, Internet e multimédia) nem sempre traz só benefícios. Aliás, um dos factores para o êxito destas transformações é a sua aceitação social. É essencial que se crie todo o tipo de condições equitativas de acesso e utilização destes instrumentos e combater igualmente os factores que conduzem a novas formas de exclusão do conhecimento (Ministério da Ciência e Tecnologia, 1997). Este fenómeno de exclusão também designada de info-exclusão (não acesso aos benefícios que a sociedade da informação oferece ao indivíduo) não atinge, necessariamente “*apenas as camadas mais baixas e desqualificadas da sociedade. Atravessa-as longitudinalmente.*” (Ministério da Ciência e Tecnologia, 1997:75). É também aqui que muito tem de ser feito a nível da qualificação dos recursos humanos, dado que diariamente são obrigados a lidar com estas tecnologias de informação, ou então com clientes já devidamente esclarecidos e utilizadores diários das referidas tecnologias, nomeadamente, a nível do turismo.

### 1.3. QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SÉCULO XXI

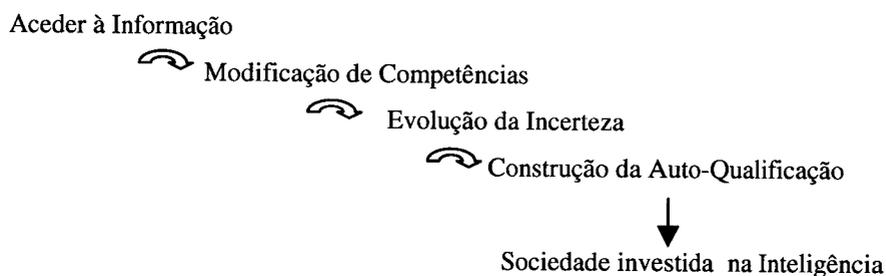
Como consequência do advento da sociedade da informação e da civilização científica e técnica e da mundialização da economia, assiste-se à necessidade de uma formação constante, no aprender toda a vida. Está-se, pois, também a evoluir rumo à sociedade do saber ou do conhecimento, à denominada sociedade cognitiva.

*“A sociedade dos finais do século XX é uma sociedade de mudança e de informação. Uma mudança tão radical que, pelas suas características, cria a necessidade de um novo know-how que permita ao humano fazer face às transformações sociais globais, em que as relações de poder se situam no controle dos meios de informação e dos media que produzem riqueza.”* (Carioca, 1996:30).

Nesta «nova sociedade», toda a acção humana volta-se para o adquirir de novas competências, conhecimentos, para o aprender a aprender. Assim,

*“a orientação para a acção tenderá a vocacionar-se sem hesitação para o treino e desenvolvimento de novas aquisições, para a adaptação à mudança, para o desenvolvimento da capacidade de aprender a aprender, e não apenas de aprender técnicas cuja eficácia se pode tornar obsoleta com o tempo, sem esquecer a busca de estratégias para o desenvolvimento intra e interpessoal(…)”* (Fonseca, 1999:4).

Podem esquematizar-se os pressupostos da sociedade cognitiva, da seguinte forma (Fonseca, 1999):



Perante a realidade caracterizada por grandes fontes de informação mas também de grandes incertezas, o que irá, com certeza, exigir uma mudança de competências, é fundamental por isso investir na inteligência, apoiando a investigação, a inovação e avaliação de projectos de excelência em formação de recursos humanos o que vai constituir uma das respostas nucleares às exigências da sociedade cognitiva (Fonseca, 1999).

Pode-se também dizer que a construção desta sociedade vai depender da capacidade de fornecer duas grandes respostas às implicações destes choques: a primeira, centrada na cultura geral; a segunda, tendente a desenvolver a aptidão para o emprego e a actividade (Comissão da União Europeia, 1995). Portanto, e uma vez mais, a questão da educação e do «aprender toda a vida» são aspectos fundamentais para «vencer» neste contexto de mudança contínua.

A construção da sociedade cognitiva ou do conhecimento traduz-se pela necessidade de investir mais e melhor no conhecimento, de forma a enfrentar as mutações a ocorrerem a todos os níveis.

É, cada vez mais um facto incontestado de que vivemos numa época onde o saber se desenvolve e modifica a um ritmo vertiginoso, transformando bruscamente as condições de vida e de trabalho de todos os sectores da actividade humana, determinando uma nova cultura, fortemente associada aos novos meios de comunicação e aos recursos que a tecnologia disponibiliza à sociedade e, igualmente, às instituições educativas (Carioca, 1996).

A educação permanente tornou-se, de facto, numa exigência do nosso tempo e as novas realidades requerem novas formas de pensar, de trabalho intelectual, de renovadas aprendizagens tendo em conta a velocidade do paradigma da mudança (Carioca, 1996). É, necessário fazer

*“(...) ajustamentos permanentes para responder aos desafios levantados pela difusão das inovações: adequação emprego/formação, reformas institucionais, adaptações regulamentares e jurídicas, reorganização do tempo de trabalho, etc.”*  
(Comissão Europeia, 1995:22).

Na realidade, as inovações têm ainda o efeito de acelerar a obsolescência dos conhecimentos e do saber-fazer. Por isso, terá que ser instaurado um sistema de educação e de formação interactiva durante toda a vida, suprimir as clivagens entre o ensino, a investigação e a indústria, permitir o desabrochar dos talentos criativos e explorar todas as possibilidades da sociedade da informação (Comissão Europeia, 1995). Utilizando a expressão do relatório Bangmann, *“o conhecimento, de facto, torna-se o principal factor de produção, o que leva a que a sociedade da informação e a sociedade da formação devam ir a par.”* (cit. por Marques 1996:169)

Para além disso, a própria difusão das novas tecnologias de informação, os serviços de comunicação e de informação oferecem maiores possibilidades da criação de empregos qualificados que terão, com certeza, uma enorme influência sobre a competitividade global e também sobre o emprego.

Desta forma, a par da formação inicial, a formação permanente é de extrema importância. Aliás, esta é a condição essencial para manter o indivíduo incluído num contexto de constante mudança e inovação na sociedade actual. Nesta perspectiva, pode-se colocar a seguinte questão: quais as exigências do novo século? Isto, necessariamente, tem que ser analisado em termos micro, mas também em termos macro. O mesmo é dizer, o que se exige ao indivíduo, organizações, regiões e países para enfrentarem as mudanças resultantes da sociedade da informação, num contexto de globalização e, consequentemente, de grande competitividade?

Assim, pode-se questionar o seguinte: que novas organizações surgiram? Que estrutura apresentam? O que esperam dos seus recursos humanos? O que lhes dão? Que tipo de qualificação se exige ao indivíduo? Que competências terá o indivíduo de desenvolver para enfrentar e «sobreviver» nesta realidade complexa?

*“O desafio da competitividade internacional impõe às empresas um esforço de modernização permanente, tornando-se a gestão do capital humano um factor chave. As estratégias renovadas de gestão da mão-de-obra, as modificações na organização do trabalho e o aumento considerável do investimento em formação que hoje se constata, são outros tantos indicadores do crescente interesse da empresa pelos recursos humanos.” (Phiel, 1992:1)*

No século XXI, as novas exigências resultam de implicações sobre as qualificações e, consequentemente, sobre os sistemas de ensino-formação, resultantes da rápida introdução de novas tecnologias, das mudanças organizacionais, da mundialização dos mercados e as consequentes alterações das condições de produção (Rodrigues *et al.*, 1996).

*“A par da globalização dos mercados, igualmente, as exigências de competitividade das empresas se têm elevado à escala mundial e, consequentemente, identificam-se novas necessidades de gestão, nomeadamente, das qualificações e competências dos seus recursos humanos, tendo em consideração os imperativos de uma lógica produtiva: cliente – qualidade – inovação – tecnologias – custos.” (Leite e Moniz, 1996:231)*

As exigências que se relacionam, fundamentalmente com a necessidade de novas competências que resultam da introdução de novas tecnologias, de mudanças organizacionais entre outras, têm consequências sobre o emprego, quer em termos quantitativos, quer qualitativos e, conseqüentemente, na evolução das necessidades de formação inicial e contínua, nomeadamente (Suleman, 1996):

- exigências de formação de base mais elevada e mais ampla de modo a garantir a necessária flexibilidade e polivalência;
- emergência de uma sociedade de informação;
- procura de recursos humanos com um nível elevado de competências gerais e técnicas;
- desenvolvimento de competências fundamentais, transferíveis e transversais em diferentes situações profissionais;
- adaptação a mutações industriais.

Os trabalhadores e operários e, por empatia funcional e institucional, os estudantes ou formandos, da era da informação, não deverão ser passivos ou dependentes, nem submissos, nem silenciosos aos seus supervisores, nem muito menos dependentes de manuais de produção; pelo contrário, eles terão de ser talentosos e qualificados e cada vez mais responsáveis pelo seu posto de trabalho, não só para resolver novos problemas, como para decidir sobre quais as soluções mais adequadas às situações de mudança que inevitavelmente lhes surgirão (Fonseca, 1997). Isto será, pois, aquilo que se exige dos recursos humanos (no activo ou potenciais em fase de qualificação) para estes «sobreviverem» nesta nova sociedade.

Todos os trabalhadores terão de assumir o seu futuro, através de uma postura de iniciativa para implementar novas ideias, e terão de adaptar-se às novas condições de produtividade, estas cada vez mais marcadas pela qualidade, pela modernidade e pela competitividade (Fonseca, 1997).

A actual era que se vive (era da informação) é, como várias vezes foi referido, muito exigente em termos de saber e de conhecimento, implicando uma aprendizagem acelerada e personalizada, o que vai transformar (ou já está) os recursos humanos actuais e do futuro

e obriga a um repensamento e uma reestruturação do trabalho e da sua formação, onde a melhoria da qualidade e da qualificação urgem.

Existem também algumas formulações a nível dos postos de trabalho. Ao longo da evolução da sociedade para o seu actual estado (em permanente mudança, refira-se), tem havido uma sucessiva alteração em relação à própria organização do trabalho e dos próprios postos de trabalho. De facto, assiste-se actualmente à diminuição do sector primário (agricultura e pescas) que, como é do domínio do senso-comum, consistiu no sector predominante e de riqueza, durante muito tempo, para a sociedade em geral. O sector secundário (industrial) também tem vindo a sofrer sérias mutações que, em grande parte, também se relacionam com a constante inovação a ocorrer em termos de tecnologia e automatização. Finalmente, tem-se também verificado que é o sector terciário que, perante a sociedade do século XXI, assume a liderança, a nível da produção e dos próprios empregos, o que se tem traduzido, em termos de efeitos práticos, numa contínua substituição do operário pelo técnico. Pode-se também dizer que com a constante automatização da produção tem vindo a surgir uma nova espécie de pessoal técnico. Desta forma e

*“com a redução dos trabalhadores agrícolas e dos operários industriais, os postos de emprego que restam, vão ser disputados, e tais postos de trabalho serão conquistados pelos trabalhadores melhor preparados e diferenciados em termos cognitivos.”* (Fonseca, 1997:22)

Portanto, a qualificação dos recursos humanos e a consciência de que é preciso aprender toda a vida para vencer, neste novo contexto, são as premissas fundamentais e que vão servir sempre de «pedra-toque» nesta investigação. Nesta linha de pensamento,

*“a época de conceber os operários como privados culturalmente acabou. Eles não se poderão adaptar aos novos desafios da economia global se se mantiverem passivos, repetitivos, acríticos e desqualificados.”* (Fonseca, 1997:23)

No quadro da sociedade da informação e do saber, faz-se apelo aquilo que é designado de *novo profissionalismo*. Este novo profissionalismo representa um novo profissional, ou seja, os recursos humanos também eles têm necessariamente de progredir, em termos de qualificações, de educação, de competências e até de mentalidade. Valoriza-se, essencialmente, neste quadro, as «aquisições académicas» (como a comunicação, cognição

e a aprendizagem) mas, igualmente, as «aquisições sociais» (atitudes e comportamentos positivos, a responsabilidade e a adaptabilidade) e o «trabalho de equipa» (Fonseca, 1997).

Nesta perspectiva de *novo profissionalismo*, exige-se, então, a construção de competências: relacionais/negociais, tecnológicas, científicas (investigar/criar), internacionais, cognitivas e metacognitivas e comportamentais. Para além disto, aposta-se também na aprendizagem e nos valores: de cidadania/éticos, liberdade/democracia, criatividade/iniciativa, excelência, descoberta/participação, aprender a aprender juntos, aprender a viver e a crescer com os outros (Trigo, Maria 1999).

As organizações<sup>4</sup>, em geral, têm sofrido as consequências destas mudanças rápidas neste contexto de século XXI. Portanto, nesta sociedade da informação e sociedade cognitiva, são as próprias organizações e estruturas organizacionais que têm de mudar e estão a mudar. De facto, a todos os níveis da sociedade exige-se radicais reestruturações organizativas muito complexas e desafiantes. Todas as empresas ou instituições, para se manterem competitivas, têm de fazer um grande esforço para enriquecer os recursos humanos. Só nesta base, podem responder com eficácia e adaptabilidade aos superdesafios do século XXI.

Estão, de facto, a ocorrer grandes alterações, a nível das empresas e das organizações em geral, com o aparecimento das organizações descentralizadas, orientadas para as ligações em rede e com funções muito mais complexas. É a própria organização do trabalho que também está a mudar, ou seja, cada vez mais se potencia a participação dos trabalhadores, dos técnicos e das chefias, nos processos de decisão.

---

<sup>4</sup> As organizações têm sido alvo de inúmeras investigações levadas a cabo por disciplinas sociais como a Sociologia das Organizações, a Sociologia do Trabalho ou a Psicossociologia das Organizações. É por esse facto que existem também muitas definições do conceito de organização, consoante as várias teorias existentes. A organização pode ser definida como “(...) *unidades planeadas, intencionalmente estruturadas, com o propósito de atingir objectivos específicos*” (Etzioni, 1984:4). A expressão organização pode ainda ser utilizada sempre que nos estamos a referir “(...) *a empresas com fins lucrativos, como a organizações sem fins lucrativos e às próprias unidades de serviços locais e regionais da Administração Pública (...)*” (Rita, 1997:37). O conceito de organização pode ser também definido como um sistema social composto por subsistemas que integram acções individuais e colectivas. Uns acentuam mais os aspectos materiais e técnicos da definição (conjunto de equipamentos e de processos de transformação, de meios técnicos e financeiros) e outros enfatizam mais a componente activa e social do conceito (conjunto de pessoas organizadas e dotadas de objectivos) (Ferreira *et al.*, 2001).

Para se atingir um perfil de competências que dê resposta às exigências e desafios do século XXI, compete às empresas ou quaisquer outras organizações desenvolverem programas cognitivos, formativos e de qualificação (Fonseca, 1997). É, nesta perspectiva que tanto se fala, hoje em dia, no conceito de organizações qualificantes. São estas que também se devem esforçar por qualificar permanentemente os seus recursos humanos.

#### 1.4. O FENÓMENO TURÍSTICO

A terceira vertente da história da humanidade é marcada pela transição para uma sociedade de actividades quaternárias, constatando-se que à Revolução Agrícola ocorrida há dez mil anos e à Revolução Industrial iniciada há duzentos anos sucede, no século XXI, uma Revolução Pós-Industrial. Esta revolução está a ser marcada pelo facto de cada vez mais gente fazer coisas pelo gosto de as fazer, nomeadamente actividades ocupacionais dos tempos livres como, por exemplo, actividades ritualistas ou estéticas, actividades culturais (debates, leitura, pintura, etc.) e actividades sociais e turismo (Vieira, 1997).

Entre as várias alterações a ocorrer, o aumento do tempo livre é uma das questões prementes. Nenhuma sociedade enfrentou tanto tempo para desperdiçar como agora. Na realidade, ócio, vagar e lazer são produtos que o mundo actual fornece em grandes quantidades (Neves, 1999). É precisamente porque as coisas andam mais depressa que há mais tempo livre. Muitos acabam por ocupar o seu tempo livre a trabalhar podendo-se, assim, referir outro problema que está relacionado com a geração dos «viciados no trabalho» ou *workholics*. A justificação prende-se com o facto do desenvolvimento ter tornado o trabalho agradável e este passou a ser uma forma lúdica de ocupar os tempos de lazer.

Porém, a maioria ocupa o seu tempo livre e o seu ócio em actividades verdadeiramente lúdicas, gerando-se a «terceirização da economia», isto é, o crescimento desmesurado das empresas do sector dos serviços, no sentido de combater o tédio através do desenvolvimento de actividades relacionadas nomeadamente com espectáculos, desporto, turismo, cultura e computadores.

O desenvolvimento e a disseminação das novas tecnologias, a globalização dos mercados internacionais e a abertura de novas áreas ao turismo foram acelerando o crescimento do

mesmo em grande parte do planeta. Podem-se destacar os seguintes aspectos (*World Travel and Tourism Review*, 1991 cit. por Trigo, Luiz, 1999):

- A constante pressão para que virtualmente todos os países adaptem a sua economia às forças de mercado está a reestruturar os padrões de geração de riquezas. Essa reestruturação, por sua vez, reflectir-se-á inevitavelmente nos padrões globais de viagens.

- A globalização das estruturas políticas e económicas iniciou um movimento em direcção a um «mundo sem fronteiras».

- A tecnologia continua a ter impacto na experiência de viajar e naqueles indivíduos que estão ligados a esse sector. Em particular, o elo e a interdependência entre telecomunicações, transporte e turismo tem recebido atenção crescente.

- As actuais preocupações relacionadas com a disponibilidade da força de trabalho apropriada para desenvolver e operar o crescente sistema de turismo global deverão intensificar-se na próxima década. Uma ampla variedade de políticas económicas e sociais vai influenciar a habilidade do sector turístico em todos os países para encontrar os recursos humanos necessários.

É, pois, nesta perspectiva que o turismo e o viajar se têm tornado as formas de o homem aproveitar também o seu tempo de lazer. De facto, o turismo terá sempre existido isto porque faz parte da natureza humana deslocar-se, por várias razões: por gosto, por curiosidade, e pelo prazer de contactar e conhecer outras pessoas e outros lugares (Vieira, 1997). A importância do fenómeno turístico pode ser analisada de várias formas:

*“O turismo porque possibilita o contacto com outras comunidades e com outras expressões culturais, tem contribuído decisivamente para a criação e desenvolvimento desta característica da moderna civilização dos tempos livres ou a «civilização do lazer». Verificamos que o turismo é, de facto, um fenómeno de natureza social característico do estilo de civilização predominante nos tempos modernos nas regiões do mundo mais evoluídas.”* (Vieira, 1997:37)

*“O turismo é um dos fenómenos que melhor caracteriza o modo de viver das sociedades modernas, constituindo uma consequência de necessidades nos domínios do lazer, da cultura, da religião, da actividade profissional e do conhecimento de outras terras e de outros povos.”* (Costa et al., 2001:2)

O turismo é, de facto, um fenómeno social moderno característico do século XX como consequência de uma época histórica determinada. As últimas décadas têm sido marcadas

pelo desenrolar de grandes transformações dos modos de vida nas sociedades ocidentais com implicações significativas nas práticas lúdicas e turísticas (Neves *et al.*, s.d.). A industrialização, através do processo tecnológico e científico, é considerada a principal responsável pelos fluxos turísticos, tendo criado os meios para (Costa *et al.*, 2001; Carneiro, 2000; Neves *et al.*, s.d.):

- aumento dos dias de férias e dos tempos livres;
- acréscimo do rendimento;
- melhoria dos transportes, em rapidez, conforto, segurança e custo assim como das acessibilidades;
- melhoria do nível de vida e das condições sociais, essencialmente nos países mais desenvolvidos.

Mas outros factores podem ser referidos e que são responsáveis pelas transformações, de natureza qualitativa e quantitativa, que têm vindo a ocorrer mais recentemente na procura de actividades de lazer e turismo (Neves *et al.*, s.d.):

- incremento dos níveis de escolarização, de formação e de informação em geral, decorrendo daqui a abertura a «novos horizontes» e o interesse para o desenvolvimento de determinado tipo de actividades e para o conhecimento de novos territórios e, igualmente, a aumento do grau de exigência pessoal. Deste factor deriva também a importância atribuída a um nível de qualidade crescente no campo da oferta;

- desenvolvimento da sociedade da informação, com a expansão das novas tecnologias de informação e comunicação, traduzindo-se numa maior facilidade de acesso à informação sobre a oferta e as suas potencialidades o que leva, directamente, a um aumento dessa mesma oferta;

- generalização do modo de vida urbano, o que conduz a uma saturação face a estes modos de vida e, conseqüentemente, a uma crescente necessidade de «fuga» em direcção a espaços distintos;

- o lazer e o turismo assumem-se, cada vez mais, como parte integrante da vida contemporânea, essencial à afirmação pessoal e social dos indivíduos.

Todas estas condições e factores criaram novas necessidades e motivações, que passam pelo combate à tensão provocada pela urbanização e o desenvolvimento de trocas de conhecimentos (Costa *et al.*, 2001).

É, pois, indiscutível a importância que o fenómeno turístico detém nos dias de hoje. Nos últimos tempos tem-se vindo a assistir ao crescimento desta indústria<sup>5</sup> de carácter mundial, que atinge todos os segmentos das sociedades mais evoluídas (Carneiro, 2000). De facto, e em termos mundiais e de acordo com os dados da OMT, o turismo no ano 2000 cresceu em cerca de 7,4%, constituindo o dobro do crescimento em 1999. Cerca de mais de 50 milhões de viagens internacionais foram realizadas neste período, atingindo-se o recorde de 698 milhões de chegadas. Tendo por base as projecções daquela organização, as chegadas do turismo internacional irão atingir 1 bilião em 2010 e chegarão aos 1,56 biliões em 2020.<sup>6</sup>

O turismo deverá ser a principal indústria mundial em termos de volume de negócios, esperando-se que seja cada vez mais individualizada, mais valorizador das características intrínsecas das culturas e do património construído e mais respeitador do ambiente (Rosado, 1998). Esta indústria movimenta pessoas de uma região do mundo para outra, em visitas de algumas semanas para destinos exteriores à área onde o turista<sup>7</sup> de férias ou

---

<sup>5</sup> Segundo Inskip (1991), colocam-se algumas dúvidas em relação à questão de se considerar o turismo como uma indústria. Em primeiro lugar, o turismo não produz um produto individual, envolvendo, pois, uma grande diversidade de produtos. Em segundo lugar, os produtos turísticos acontecem nos locais de destino. De facto, os sistemas de distribuição – serviços de transporte – movimentam os mercados para os produtos que representa o oposto das indústrias que distribuem os seus produtos para os mercados. Para além disso, outra das razões assenta no significado dos locais de destino o que exige estratégias de planeamento diferentes das utilizadas nos domínios da produção industrial. De facto, no turismo, as localizações de destino estão relacionadas com a satisfação das necessidades dos mercados turísticos. Em quarto lugar, todos os destinos turísticos podem ter características similares, mas é por causa das suas particularidades que as pessoas viajam para lá. Cada local de destino tem diferentes posições geográficas, padrões de desenvolvimento, histórias, tradições. Por fim, o desenvolvimento turístico requer uma grande diversidade de *decision makers* (decisores) e tem muito mais alcance em termos sociais e culturais do que o desenvolvimento industrial. O turismo é “(...)uma actividade terciária com características muito próprias que envolve muitas pessoas e que, por isso, tem muito pouco a ver com a indústria. A lógica industrial não se aplica na maior parte das situações da actividade turística. Há três características que (...) definem a actividade de serviços: simultaneidade entre a produção e o consumo; participação do consumidor na actividade; enorme intangibilidade” (Moura, 2000:3).

<sup>6</sup> Estes dados podem ser confirmados e actualizados no site da Organização Mundial de Turismo: <http://www.world-tourism.org>.

<sup>7</sup> A Organização Mundial de Turismo define o turista como qualquer pessoa que passe, pelo menos, 24 horas fora da sua residência habitual ou pernoite noutra local, no próprio país ou no estrangeiro, por outros motivos que não o exercício de uma actividade remunerada permanente no destino visitado. Lazer e negócios (actividades profissionais) constituem os principais motivos de viagem.

viajante<sup>8</sup> de negócios vive ou trabalha normalmente, estando também relacionado com as actividades dessas pessoas, nos locais de férias ou destinos (Foster, 1992).

O carácter complexo e simultaneamente multifacetado do turismo (facto social, económico, cultural e político) influencia os estilos de vida e padrões das populações (anfitriãs e visitantes), altera o ambiente físico, espacial e funcional das zonas de destino e fomenta a aculturação (Figueira, 2001). O turismo consiste, assim, num movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus lugares normais de trabalho e de residência, bem como as actividades levadas a cabo durante a estada dos mesmos nessas localizações, e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades (Mathieson e Wall, 1993).

Muitas perspectivas do termo turismo têm em comum o desenvolvimento do conceito em torno do que é o turista, podendo designar-se como orientações pelo lado da procura (Smith, 1988, cit. por Costa *et al.*, 2001). Podem, assim, ser considerados três aspectos fundamentais quando se pretende estudar o turismo: o objectivo ou a motivação da visita, a sua duração e a clarificação de situações particulares que podem ou não, caso das migrações, ser consideradas turismo (Burns e Holden 1995, cit. por Figueira, 1998).

De facto, as definições de turismo nem sempre são consensuais. No entanto, existem alguns aspectos abrangidos que parecem ser vulgarmente referidos (Bull, 1992):

- necessidades e as motivações dos turistas;
- selecção de destinos, perante determinadas restrições;
- viajar para fora de casa;
- interacção entre visitantes e aqueles que actuam do lado da oferta turística;
- impactes sobre os turistas, a comunidade, a economia e o ambiente.

O turismo é, certamente, e cada vez mais, um fenómeno de características múltiplas que tem vindo a assumir um peso representativo em vários países e regiões (Lança, 1997). Em

---

<sup>8</sup> Refere-se a toda a pessoa que se desloca para um lugar situado fora do seu enquadramento habitual por um período inferior a 12 meses consecutivos e cujo motivo principal da visita seja diferente do de exercer uma actividade remunerada no local visitado (Cunha, 1997).

alternativa ao turismo tradicional de massas<sup>9</sup>, têm surgido, nos últimos tempos, novas formas de fazer turismo, através de modalidades alternativas no sistema tradicional, baseadas no meio ambiente, essencialmente motivadas por dois tipos de razões (Batouxas, 2001):

- a tomada de consciência dos graves problemas ambientais face à própria situação de degradação do meio ambiente, contribuindo assim para uma mudança de mentalidade, mais respeitável para com o ambiente;
- o aumento do nível de vida a par da extensão da formação geral dos indivíduos, contribuindo para o salto económico mas também cultural e, conseqüentemente, para um aumento do valor atribuído ao ambiente.

A melhoria do serviço turístico em termos da sua qualidade, a eficiência da prestação de tarefas, o carácter personalizado que o turista cada vez mais exige, destinam-se justamente à obtenção de resultados económicos motivadores para a sustentabilidade do sector (Ramos, 1996, cit. por Lança 1997).

No entanto, e apesar da sua representatividade, a prática turística acarreta efeitos negativos nomeadamente para a comunidade de acolhimento (Vieira, 1997). Face a estas possíveis influências negativas geradas pela prática turística, o planeamento do desenvolvimento turístico será fundamental. Os impactes do turismo podem ser positivos se as autoridades planearem e controlarem o seu desenvolvimento. Os destinos que planearem mais adequadamente o seu desenvolvimento serão, certamente, aqueles que obterão um maior sucesso, traduzindo-se em elevados níveis de satisfação dos turistas e em benefícios substanciais, com o mínimo de rupturas para a economia, o ambiente e a sociedade local (Inskeep, 1988 cit. por Lança, 1997).

É verdade e aceite, que uma população activa qualificada potencia o desenvolvimento e a formação profissional, ao contribuir para a existência de mão-de-obra qualificada, sendo também factor decisivo para ajudar a resolver os problemas de desemprego que permanentemente se colocam ao processo de desenvolvimento (Rosado, 1997). A formação profissional:

---

<sup>9</sup> O turismo de massas consiste num turismo organizado para grandes fluxos veraneantes, praticado em zonas muito desenvolvidas e onde existem estruturas adequadas para o efeito (Domingues, 1990).

*“(...) permite uma maior flexibilidade ao nível da transferência de mão-de-obra entre os diferentes sectores de actividade, dando assim à economia uma grande margem de adaptação às novas exigências do comércio internacional, ao mesmo tempo que permite um maior número de alternativas de emprego com especial relevância para o auto-emprego.” (Rosado, 1997:77-78)*

A ideia também se aplica, certamente, ao processo de desenvolvimento turístico. No turismo, como em outros sectores dos serviços, a necessidade de se efectuar previsões é particularmente importante dada a própria natureza dos elementos que fazem parte do produto turístico<sup>10</sup>. O conhecimento da possível evolução futura do turismo que permita uma planificação de equipamentos turísticos e infra-estruturas básicas, ou mesmo a medição de eventuais efeitos do desenvolvimento turístico é, de facto, tarefa a merecer a atenção (Inskip, 1991).

No entanto, alguns obstáculos podem dificultar um processo de planeamento, a saber (Mill e Morrison 1985, cit. por Lança, 1997):

- muitos empresários não aceitam o planeamento, entendendo-o enquanto uma intrusão na sua área de actividade;
- o custo do planeamento que assenta em pormenorizadas análises de recursos e estudos de mercado;
- a complexidade e diversidade da indústria e o envolvimento de vários organismos públicos, pois o turismo não é perfeitamente identificável e este facto, apresenta dificuldades quando se pretende apurar as suas receitas e despesas;
- o turismo é caracterizado por nele operarem diversas pequenas empresas, e onde cada uma se cataloga como integrando a hotelaria, a restauração ou outros;
- a actividade turística debate-se com o factor sazonalidade;
- a propriedade, no turismo, apresenta um elevado *turnover*.

Para compreender o planeamento turístico, é preciso também compreender o sistema turístico (o ponto de partida é o sistema funcional do turismo). Este sistema pode ser

---

<sup>10</sup> O produto turístico é definido como um conjunto de equipamentos e serviços turísticos que constitui a oferta de um destino para um determinado grupo de turistas (Baud-Bovy, s.d., cit. por Moniz, 1996). Embora seja extremamente difícil identificar todas as componentes do produto turístico, pode-se dizer, de uma forma um pouco redutora, que é constituído pelo transporte, alojamento, alimentação e animação (Holloway, 1994 cit. por Costa *et al.*, 2001).

definido como o fulcro de todo o desenvolvimento da actividade turística, sendo constituído basicamente por uma procura (visitantes) e por uma oferta com quatro componentes fundamentais (Gunn, 1988):

- atracções (recursos);
- equipamentos/serviços turísticos (alojamento e restauração);
- transportes e acessibilidades;
- promoção e informação.

No entanto, é preciso notar que a funcionalidade do sistema de turismo não se esgota na procura e oferta, exigindo uma relação, o mais equilibrada possível, entre aquelas duas variáveis e um vasto conjunto de facotes externos que o irão influenciar, nomeadamente, a política governamental para o sector, a organização institucional da região aos níveis público e privado, os recursos humanos disponíveis e as adequadas políticas de formação e reciclagem profissional (Silva e Reis, 1991).

Em Portugal a dimensão do fenómeno turístico é cada vez mais significativa<sup>11</sup>.

*“Sendo este o quadro que já se desenha para o turismo nas próximas décadas, Portugal se quer pensar turismo, em termos de futuro, em termos de terceiro milénio, não pode ficar parado, nem pode actuar como até aqui.”* (Neto, 1998a:10)

Tendo este facto em consideração, o governo português desenvolveu algumas linhas de intervenção para a área do turismo (Neto, 1998a):

- defesa e valorização do meio ambiente, dos recursos naturais, culturais, históricos e humanos;
- valorização das diferenças dos produtos turísticos em relação aos concorrentes directos;

---

<sup>11</sup> Os indicadores apurados em 2000, permitem estimar um volume anual de entradas no nosso país de cerca de 27,9 milhões de visitantes estrangeiros, o que traduz um aumento da procura global de 3,3%, face a 1999, com o movimento de turistas a rondar os 12 milhões (mais 3,5% do que em 1999). Tendo por base os valores provisórios do Banco de Portugal, estima-se um valor de 1 120 milhões de contos para as receitas atribuídas ao turismo em 2000 (DGT, 2001).

- luta pela qualidade, qualidade essa a todos os níveis, desde o serviço específico de todos os intervenientes, na actividade turística à qualidade no acolhimento global dos turistas.
- dinamização de uma política de formação profissional permanente em colaboração com as estruturas centrais e regionais de turismo e a intervenção activa das empresas.

### **1.5. QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR TURÍSTICO**

Hoje em dia, mas em especial, desde a última década do século XX, o turismo enquanto sector dos serviços tem vindo a assumir uma nova dimensão, integrando-se também ele num novo contexto socioeconómico, dimensão essa que passa não só pelo produto turístico, mas também pelo próprio turista, muito mais informado e exigente em termos de qualidade do serviço prestado.

É neste quadro de preocupação contínua pela qualidade que se coloca a questão da qualificação profissional, que constitui uma importante dimensão a considerar num sector como o turismo onde o factor humano é decisivo (Neto, 1998b). De facto, o turismo traduz-se num conjunto de manifestações sociais e humanas, cuja satisfação depende das estruturas e infra-estruturas utilizadas e, sobretudo, das qualidades profissionais e humanas dos agentes que prestam o serviço (Costa *et al.*, 2001). Portanto, é forçoso apostar no desenvolvimento dos recursos humanos e na afirmação de um elevado nível de profissionalismo, sobretudo através da formação profissional adequada às diversas situações, desde o turismo massificado ao turismo alternativo.

As escolas podem ser importantes para a melhoria da qualificação profissional, mas só por si não são suficientes porque não conseguirão responder a todas as necessidades do sector, pelo que será necessário a formação de activos nas empresas (Neto, 1998b).

Segundo algumas das orientações emitidas pela Organização Mundial do Turismo (OMT 1990, cit. por Moniz, 1996) o consumidor (turista) está muito mais preparado para julgar os destinos turísticos e todas as opções à sua disposição e será muito mais exigente na sua

escolha. Por outro lado, o mercado estará, cada vez mais, centrado na tecnologia, nomeadamente no que diz respeito a sistemas de informação e de reservas informatizadas.

O desenvolvimento da sociedade da informação, a sociedade do futuro, mas já contemporânea, criou um novo universo de consumidores, claros discípulos da tese socrática do conhecimento. E é uma geração de turistas que, nessa avidez de procura e reencontro com a ecologia e o passado, exige uma aproximação crescente entre o sonho e a realidade (Carneiro, 2000).

Pode-se falar de um «novo turista», um indivíduo altamente qualificado, exigente, preocupado com o meio ambiente, e preparado para pagar alto preço por produtos e serviços de qualidade (Youell, 1998). De facto, os consumidores, actualmente, têm muito mais conhecimentos, estão muito mais informados, sendo por isso muito mais exigentes, podendo escolher dentre uma grande quantidade de alternativas.

*“Consumers are increasingly distinguished by their advanced education and their international experience. This means that they are articulate and demanding can choose from a much wider range of alternatives and are less restricted in their preferences. Increasing numbers of consumers are also pronounced individualists who aspire to emphasize their own identity and distinctiveness” (Sahlberg, 1993:22).*

No turismo (como aliás, em todos os outros sectores da actividade económica) tudo se tem vindo a tornar tecnologicamente cada vez mais complexo. As próprias características das necessidades e exigências da procura turística têm mudado nestes últimos anos. Concretizando, pode-se dizer que as tecnologias também chegaram ao sector turístico. É, por isso importante que os recursos humanos, tanto do sector turístico público como do privado sejam qualificados para poderem fazer uso destas novas técnicas e tecnologias.

*“New technologies are constantly evolving in tourism, especially in the use of computerization and communications in providing tourism services. Both the government and private sector tourism personnel should be educated about these new techniques and the appropriate equipment installed. Because of the great efficiency offered by new technologies and in order to improve services provided to tourists, investment in current technologies can be well justified”. (Inskeep, 1991:446)*

O que se pode constatar é que a sociedade do final do século XX e do princípio do novo século XXI com todas as suas mutações está, pois, a dominar todos os sectores incluindo,

como se constata, o sector turístico, exigindo, por isso, dos seus recursos humanos, novas competências e novos perfis, a par do que acontece com os recursos humanos, em geral.

É um facto inquestionável que o sector terciário é, hoje, predominante, na economia mundial e que o entretenimento e o turismo, em geral, têm uma participação bastante prioritária na construção do PIB de muitos países e na oferta de serviços para mercados cada vez maiores, além de oferecer postos de trabalho cada vez mais exigentes em termos de habilidades profissionais (Trigo, Luiz 1999).

Tradicionalmente, os empregados do sector turístico acediam aos postos de trabalho muito novos e sem quaisquer conhecimentos para o desempenho das funções e toda a experiência e formação necessárias para o desempenho das funções vinham do posto que ocupavam. Na altura, isto seria suficiente porque o próprio sector não exigia grande especialização dos seus recursos humanos, em grande parte explicada também pela generalização do emprego temporário sob a forma de trabalho sazonal que assume principal significado na hotelaria e restauração (Farinha, 1996).

Posteriormente, e com a massificação do turismo, a qualificação baseada na experiência revelou-se insuficiente, pelo que se tornou necessário procurar formação fora da empresa.

*“Nas últimas décadas tem-se aceitado que todos aqueles que trabalham na indústria do turismo deveriam ser treinados para desempenharem as suas funções. Para os operadores turísticos e agentes de viagens, pessoal profissional treinado prestará serviços mais eficientes e lucrativos com uma maior satisfação por parte do cliente.”* (Foster, 1992:53)

O reconhecimento que, nos últimos anos, se tem dado à importância de uma formação e educação adequada na área do turismo é o resultado das novas realidades desta indústria (Oropeza, s.d.). De facto, este sector tem passado por constantes etapas de profissionalização em virtude da nova conjuntura internacional e do crescente grau de exigência dos seus clientes, na maior parte do mundo desenvolvido. Presentemente, é inconcebível alguém fazer um planeamento em lazer ou turismo e não pensar na formação de mão-de-obra especializada que vai trabalhar na área em que, por ser um sector de serviços, o atendimento pessoal é fundamental (Trigo, Luiz 1999).

O turismo apresenta uma característica muito específica que está relacionada com a existência de uma maior dependência de serviços complementares. Concretamente, o acto

de viajar exige a intervenção de diferentes entidades prestadoras de serviços que contribuem para o grau de satisfação final. Um excelente desempenho do alojamento pode ter um significado reduzido se os restantes serviços consumidos no destino, apresentarem níveis de qualidade insatisfatórios. Muitos desses serviços complementares apresentam um forte grau de fragmentação. Por exemplo, 96% das empresas de alojamento e restauração dos países membros da União Europeia são micro-empresas com um número inferior a 10 empregados (Morrison, 1996 cit. por Costa, 2001).

A mudança incremental, verificada ao nível das exigências que são actualmente feitas pelos clientes e a crescente oferta existente no mercado, faz com que haja uma competição intensa entre as diferentes empresas deste sector, de forma a assegurarem a sua quota de mercado. Perante este contexto, altamente competitivo, respondem as organizações focalizando a sua atenção na satisfação dos clientes, emergindo a qualidade do serviço ao cliente, e a fidelização deste como factores diferenciadores e competitivos por excelência (Caetano *et al.*, 2000).

Com efeito, todos os domínios relacionados com a qualidade – higiene, serviço, segurança, etc. – assumem uma importância crucial já que poderão ser o primeiro factor de escolha ou ainda, de exclusão de determinado espaço, produto ou actividade (Neves *et al.*, s.d.). Mas a qualidade não pode ser só vista apenas como satisfação do cliente. Tem de passar também pela qualidade ambiental, a identidade cultural, o capital humano, a criatividade e inovação (Caetano *et al.*, 2000).

*“A competitividade durável de um destino turístico constroi-se não só pela qualificação da oferta, mas pela qualificação da população e do território e pela melhoria do desempenho das empresas turísticas integradas em sistemas turísticos locais sustentáveis dos pontos de vista ambiental, cultural, social e económico. Os desafios da globalização e da concorrência acrescida exigem respostas que passam pelo reforço das identidades e das competências locais e por posicionamentos baseados na diferenciação.”* (DGT, 1998a:4)

É, pois, necessária a luta pela qualidade, qualidade a todos os níveis, do serviço específico de todos os intervenientes na actividade turística, à qualidade no acolhimento global dos turistas por todos os portugueses e do próprio país. É necessário uma política de formação profissional permanente em colaboração com estruturas centrais e regionais de turismo e a intervenção activa das empresas (Neto, 1998a).

Em Portugal, existem algumas insuficiências e riscos que se traduzem na inexperiência e falta de quadros na administração regional e local para o desenvolvimento das estratégias turísticas e nos atrasos e obstáculos estruturais no desenvolvimento do turismo, qualidade insuficiente em termos globais, baixo grau de profissionalismo, insuficiência generalizada de mão-de-obra qualificada e insuficiente conhecimento de línguas estrangeiras (Baptista, 1999).

Perante a nova realidade e as exigências que o novo século coloca ao sector turístico,

*“(...) os saberes empíricos do passado, já não chegam sequer, para manter e muito menos para desenvolver o sector do turismo em Portugal. Têm que ser rápida, extensiva e profundamente substituídos por saberes técnico-cientificamente sustentados.”* (Duarte, 1998:5)

Portugal não pode estar isolado dos que o rodeiam no espaço onde se encontra inserido, e claro, não podem passar ao lado das profundas transformações decorrentes da globalização da economia. É necessário ter consciência que a complexidade tecnológica das actividades turísticas não deixará de aumentar e que a percentagem de novos profissionais introduzidos no sector, apesar de possuírem uma eventual formação inicial sólida, esta não será capaz de, por si só, modificar radicalmente o nível global de competência, a riqueza cultural, científica e tecnológica dos meios humanos do sector (Duarte, 1998).

Na realidade, a competitividade, nomeadamente nas actividades turísticas, exige uma qualificação técnico-profissional dos seus agentes e só na diferença pode assentar o futuro do turismo português e essa diferença resulta da qualidade e esta da formação académica de nível superior (Ribeiro, 1999).

*“La formación de recursos humanos debe constituirse en un elemento fundamental de diferenciación de un producto turístico. Esto permite afrontar los avances tecnológicos, de competitividad o las demandas de los usuarios de los servicios.”* (Araújo, 1994, cit. por Araújo, 1999:307)

A empresa de turismo tem de oferecer qualidade para poder manter a sua competitividade e, daí ser fundamental investir na qualificação dos recursos humanos. Desta forma, é necessário e urgente uma concertação de esforços para aumentar e melhorar a formação inicial de forma a proporcionar ao sector o maior número possível de profissionais com formação, bem como apostar na formação de activos, de modo a reconstruir os perfis de competências da população activa já em exercício no sector (Duarte, 1998).

As próprias autarquias têm um papel a desempenhar na garantia da qualidade do serviço (que passa necessariamente por ter recursos humanos continuamente formados). No entanto, assinala-se o facto de as câmaras municipais e as próprias regiões de turismo não possuírem nos seus quadros, na grande maioria dos casos, técnicos suficientes e, sobretudo, suficientemente competentes e qualificados para garantirem a capacidade desejável na assunção de poderes já conferidos pelas instâncias superiores do turismo, nomeadamente, em áreas como a inspecção a estabelecimentos hoteleiros, as vistorias e auditorias, ou até para executarem análises e decisões no âmbito do ordenamento e avaliação de equipamentos (Neves, 1998).

No sector turístico, o planeamento de recursos humanos também é essencial (tal como acontece noutros sectores de actividade económica), para garantir que a pessoa certa esteja no trabalho ou posto certo. O sucesso da actividade turística depende, em larga medida, dos recursos humanos e da qualidade do pessoal que trabalha no turismo (Inskip, 1991).

É cada vez mais notório que as bases anteriormente estabelecidas se modificaram e que se deve acompanhar o desenrolar da actividade turística. Portanto, torna-se necessário estar consciente desta necessidade e estabelecer novos programas de formação que ofereçam aprendizagem e formação técnica aos profissionais do turismo do século XXI. De facto, o trabalhador, como capital humano na empresa é a base da actividade turística e do futuro do sector.

*“El trabajador, como capital humano en la empresa es la base de la actividad y del futuro mismo del sector.”* (Mkariné e Isa 1991, cit. por Araújo, 1999:307).

Mas quando se procura determinar que competências específicas se exigem aos recursos humanos do sector, a tarefa não é propriamente fácil. Isto porque a formação para o sector deve intervir em cada um dos subsistemas do sistema turístico<sup>12</sup>, essencialmente no sentido da «especialização turística».

---

<sup>12</sup> O sistema de turismo pode ser caracterizado por vários subsistemas que terão importância na formação que se exige ao profissional (Duarte, 1998):

- o conjunto de produtos-serviços realizados pelo sector requerendo competências específicas («turísticas») – integra-se na expressão «hotelaria/restauração e turismo».
- as áreas de actividade habitualmente consideradas «turísticas», mas que ultrapassam os limites do sector (ex.: serviços de alimentos e bebidas, organização de congressos e eventos, etc);
- as áreas de trabalho/de competência/de conhecimento técnico-científico, tidas como transversais (ou seja, não especificamente «turísticas»), mas cujo domínio é requerido nas organizações que prestam qualquer dos produtos-serviços referidos (ex.: *marketing*, serviços administrativos e financeiros, etc).

Pode-se afirmar que,

*“se é certo que o presente e o futuro próximo do turismo em Portugal estão estreitamente dependentes das actuais e futuras competências dos meios humanos que já hoje se encontram em exercício profissional no sector, então uma eventual incapacidade nossa para «desencravar», para desenvolver a formação dos activos, arrisca-se a constituir uma insidiosa «virose» que lenta, invisível, mas persistente e inexoravelmente, corroerá a competitividade do turismo nacional.”* (Duarte, 1998:8)

Um trabalho de actualização permanente dos recursos humanos ligados ao sector turístico, não se faz isoladamente, pelo que é necessária a colaboração entre as instituições educacionais e o mercado para melhorar o nível de ambos e desde que haja vontade política por parte do Estado; abertura e flexibilidade entre as universidades e escolas de formação profissional e os empresários; um grande leque de projectos e iniciativas de modo a beneficiar a todos (Trigo, Luiz 1999). Tem de haver um trabalho contínuo por parte de todas as entidades responsáveis (empresários, trabalhadores, associações patronais e sindicais, organismos públicos), para a melhoria da qualificação dos recursos humanos do sector e para o desenvolvimento das suas competências. Pode-se, deste modo, enunciar o perfil dos recursos humanos inovadores e competentes na área do turismo (Gageiro, 1999):

- 1- Devem estar a par das modernas técnicas e tecnologias;
- 2- Devem ser desenvolvidas as capacidades de comunicação oral e escrita, de processamento analítico sistemático, de concentração, de adaptação, de informação e de transferência;
- 3- Ao nível dos comportamentos e das atitudes, as competências que se exigem são: a motivação e a iniciativa individual, a confiança em si próprio, a capacidade crítica do seu trabalho, a pontualidade, a perfeição e o sentido de disciplina, a disponibilidade e a assertividade, o sentido de responsabilidade e a energia criativa;
- 4- Em relação ao mundo que os rodeia, as competências são: a facilidade de contacto com os outros, sentido de cooperação e o sentido de entre-ajuda, espírito de equipa e a responsabilidade perante os colaboradores, sentido de justiça, a intuição, a relação com o meio ambiente, a abertura e até a participação social enquanto cidadão responsável.

Um profissional do turismo necessita ter conhecimentos actualizados, uma visão global e interdisciplinar dos problemas económicos, sociais, políticos, financeiros e ambientais. Para além disso, deve também dispor das técnicas necessárias nomeadamente em termos de planificação, administração e *marketing* gerencial. No entanto, a formação não deve ser apenas em termos de conteúdos mas também em termos de atitude ética (é importante ter em conta o trato e o comportamento com os clientes) (Araújo, 1999).

É urgente desenvolver um trabalho exaustivo quanto à definição do perfil de quem exerce a sua actividade nesta indústria, perfil esse composto pelo saber-fazer técnico, por saberes em termos de conhecimento, e pelo saber fazer em termos sociais e relacionais, requeridos para o desempenho de cada função e que globalmente, e cada vez mais, requerem, em comum, e para todas as funções, as seguintes características de base (Almeida, 2000):

- a identificação com os objectivos e a cultura da organização;
- a capacidade de comunicação, a nível interno e externo;
- o estabelecimento de relações interpessoais;
- o trabalho em equipa, aceitando outras ideias e integrando-as.

Pode-se referir a importância da qualificação no domínio da gestão turística já que

*“está hoje generalizadamente reconhecido que a promoção de novas qualificações e tipos de abordagem no domínio da gestão turística se tornam fundamentais para garantir, a médio e longo prazo, elevados níveis de qualidade e atractividade da indústria turística, nomeadamente nas áreas de destino, bem como para suportar a competitividade da indústria turística à escala internacional.”* (Mendes, J.,1998:17)

As novas qualificações que esta nova sociedade exige têm de ser desenvolvidas nos futuros ou actuais recursos humanos do sector turístico, para que este assuma uma qualidade diferenciadora e se torne efectivamente competitivo.

Falar hoje de turismo, sem falar em prestação de serviços não faz sentido, já que esta indústria se torna obviamente complexa pelo facto de estar toda ela voltada para uma prestação de serviços que visa servir e satisfazer as expectativas das pessoas e ultrapassá-las sempre que possível e utilizando meios que vão muito além de uma resposta àquilo que são as necessidades básicas, o dormir e o comer (Aguiar, 1996).

As mudanças vão-se fazer sentir e é um facto inegável que a introdução de novas tecnologias afectam todo o sistema organizacional.

*“The introduction of new technology usually affects both employment and training. In the short and medium term, staff must be trained to use new technology. (...) To a varying degree, every department in the hotel or in the restaurant is affected. The introduction of electronic databases and information systems involves mainly front – and back-office activities (...).”* (Vellas e Bécherel, 1995:221)

Considera-se que há uma necessidade contínua de incremento do pessoal especializado na área e de aprimoramento do seu profissionalismo nos seguintes pontos (Ritchie 1991, cit. por Trigo, Luiz 1999):

- priorização de programas de educação e de treinamento em turismo em todos os níveis;
- encorajamento de todos os sectores da indústria turística na cooperação activa no desenvolvimento e no treinamento em programas educacionais, para assegurar que esses programas preencham as necessidades de um mercado diversificado;
- promoção da integração de conteúdos turísticos no sistema educacional público de uma forma geral;
- possibilidade de treinamento, educação e inserção dos trabalhadores e dirigentes nativos das áreas turísticas.

Denota-se, porém, alguma *“(...)falta de integração em vários países do mundo entre governos, academias e empresários para, juntos, melhor equacionar os desafios da formação profissional.”* (Trigo, Luiz 1999:172)

Há, efectivamente, alguma resistência à compreensão de que o aumento da qualidade dos serviços turísticos, dos padrões de segurança, lucratividade e eficiência dependem em boa parte de formação profissional séria e continuada (Trigo, Luiz 1999).

Podem-se também apontar algumas diferenças entre a educação e o treinamento para o turismo (Cooper e Go, s.d., cit. por Trigo, Luiz 1999):

- o treinamento diz respeito à transmissão de conhecimento prático, técnicas e habilidades. Esta circunstância surgiu conforme a indústria se tornou mais complexa e diversificada.

- a educação em turismo é uma actividade mais recente porque só nos últimos anos os governos reconheceram o valor do turismo para as suas economias e realizaram a conexão entre a formação de recursos humanos (educação e treinamento) e o incremento de produtividade e competitividade no sector.

O caso das duas componentes do sistema turístico a abordar nesta investigação, ou seja, o alojamento e restauração, também assumem alguns dos aspectos anteriormente descritos dado que a

*“(...) hotelaria é uma organização humana, com pessoas que prestam serviços a pessoas, devemos preparar os profissionais não somente na vertente saber-fazer, mas igualmente na saber-estar, e na saber-ser, facultando-lhes aí melhores conhecimentos também na área da comunicação, «arma» fundamental para satisfação do cliente.” (Neves, 1998:12)*

A situação da restauração não é muito diferente<sup>13</sup> e o que dificulta o apostar no aumento das qualificações dos recursos humanos é a desvalorização das profissões do sector. São, de facto, clássicas e bem conhecidas as afirmações de quem procura emprego: «se não arranjar nada, vou servir à mesa ou lavar pratos». O estigma do servilismo marca ainda largamente o sector (Joaquim, 1998).

*“As profissões turísticas são em regra encaradas como dissinergéticas e detentoras de um baixo estatuto social, facto a que não será certamente alheia a confusão para a maioria dos leigos, com silogismos simplistas e erróneos do tipo: «todas a gente come e dorme diariamente, logo toda a gente sabe turismo. Para quê aprender?».” (Gageiro, 1999:31)*

---

<sup>13</sup> Os estabelecimentos de restauração e bebidas em Portugal estão sujeitos a um conjunto de requisitos mínimos: instalações, equipamento e serviços, por forma a que o cliente/turista neles possa entrar consciente do tipo de estabelecimentos que visita e deles possa sair satisfeito.

## 1.6. QUALIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO DO ALENTEJO

Se se tiver em consideração a actual situação da actividade turística na região, pode-se observar que ela é ainda um tanto incipiente, mas em franco desenvolvimento (Palma, 1998). A afirmação da região do Alentejo, enquanto destino turístico, é ainda reduzida, apesar da evolução recente, sobretudo desde meados dos anos 80, parecendo evidenciar um crescimento gradual da actividade turística (CCRA, 1998). De facto,

*“(...)o Alentejo detém características de especificidade susceptíveis de aproveitamento no contexto de um processo de desenvolvimento turístico sustentado que vá ao encontro das tendências actuais da procura dada a existência de recursos turísticos com forte identidade e dado o facto de já hoje existir uma imagem de qualidade conhecida no exterior.” (Rosado, 1998:21)*

Sendo assim, podem-se identificar alguns pontos fortes relacionados com a problemática em questão (CCRA, 1996a):

- disponibilidade de alojamento turístico em diversos aglomerados, com uma tipologia diferenciada, abrangendo a hotelaria tradicional e moderna, os estabelecimentos de turismo em espaço rural, os parques de campismo e o alojamento particular licenciado;
- nível razoável de oferta de serviços de restauração e similares, garantindo em muitos casos uma gastronomia de características tradicionalmente alentejanas.

A atractividade da região decorre, pois, da qualidade do ambiente, da riqueza do património cultural, da genuinidade da gastronomia e dos vinhos, da disponibilidade de áreas com baixa densidade de população, susceptíveis de desenvolvimento de várias actividades de lazer e turismo e da disponibilidade de diversos meios de acolhimento turístico em diversos locais da região (CCRA, 1998).

O Alentejo poderá vir a constituir-se como um destino turístico a nível mundial, realizando-se já alguns eventos internacionais sobre aspectos da cultura regional. Por outro lado, as instituições de carácter sectorial realizam acções promocionais, tanto no espaço comunitário, como extra-comunitário (ex.: constituição das denominadas redes europeias de alojamento com o apoio das autarquias – *Villages d'Europe* – em aglomerados com características interessantes do ponto de vista arquitectónico e patrimonial e em que no

caso do Alentejo estão envolvidos Mértola, Serpa, Alter do Chão e Castelo de Vide) (CCRA, 1998).

O alargamento da oferta de alojamento foi muito significativo, embora diferenciado territorialmente, nos últimos anos, designadamente na hotelaria global e nos estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural, gerando o alargamento da oferta turística e um alargamento do emprego com relativa expressão (CCRA, 1998).

Pode-se, assim, dizer que (CEDRU, 1997):

- o alcance das actividades turísticas na base económica do Alentejo é, na actualidade, diminuto, pelo que importa valorizar os potenciais existentes;
- o Alentejo é, em grande medida, ainda uma região por descobrir enquanto destino turístico e de lazeres;
- a região dispõe de inúmeras potencialidades para o desenvolvimento turístico;
- as atractividades turísticas são um dos pontos fortes do Alentejo, associadas ao «saber-fazer» regional;
- a posição actual do turismo na região Alentejo pode contribuir para a dinamização da base económica de uma forma indirecta, através da criação de outros serviços, como restaurantes e similares, agências de viagens, *rent-a-car*, golfe e zonas de caça turística.
- o Alentejo tem algumas das características de excepção à prática de turismos alternativos que poderão constituir um campo interessante de intervenção pública e privada, na geração de uma atractividade distinta, forte e qualificada.

Contudo, a oferta turística da região do Alentejo<sup>14</sup> é também acompanhada pela falta de articulação entre os alojamentos existentes e os serviços de animação, sendo detectadas numerosas lacunas ao nível da qualidade dos serviços prestados resultante, em grande parte, dos baixos níveis de formação da mão-de-obra do sector. Por outro lado, a concertação entre os agentes que operam na região é praticamente inexistente e escasseiam eventos culturais e uma programação contínua de animação que assegurem a relativa

---

<sup>14</sup>A identificação e avaliação dos potenciais de desenvolvimento turístico (pontos fortes) e dos estrangulamentos (pontos fracos) reporta-se à globalidade da região do Alentejo, embora não se negligenciem as suas fortes diferenciações entre as diversas áreas e locais do território (CCRA, 1996a).

constância dos fluxos de visitantes, ainda muito condicionados pelos factores sol-praia (CESO, 1997).

Existem, assim, alguns aspectos menos vantajosos que trazem fortes implicações ao desenvolvimento turístico do Alentejo, a saber (CCRA, 1994):

- tempos de permanência na hotelaria baixos, quando comparados com a média nacional;
- insuficiência de infra-estruturas e equipamentos complementares do alojamento;
- falta uma maior articulação entre os operadores turísticos com o objectivo de aumentar o tempo de permanência na região (acções de animação, realização de circuitos turísticos através de estruturas criadas para o efeito);
- falta de dinamismo do sector, traduzido em baixos índices de investimento;
- ausência de investimento associado às Zonas de Caça Turísticas;
- o património cultural e paisagístico com interesse turístico encontra-se subaproveitado;
- albufeiras e cursos de água subaproveitados.

Para além destes pontos fracos, outros ainda podem ser acrescentados (CCRA, 1996b):

- a sazonalidade<sup>15</sup> da procura turística é muito forte no Alentejo;
- a dinâmica empresarial e de mercado encontra-se condicionada, sobretudo pela descoordenação das instituições e dos agentes económicos dos problemas relativos às condições da procura, das indústrias/serviços de apoio/suporte, das estratégias e das forças concorrenciais e pela desarticulação de redes imprescindíveis à vitalidade da própria base económica;
- dificuldades em pólos turísticos rurais e turismo rural difuso, turismo ligado à agricultura, pequenas empresas, artesanato, entre outros e valorização e comercialização da produção local;

---

<sup>15</sup> Fenómeno decorrente da mutação regular das condições atmosféricas ao longo do ano, que provoca um desequilíbrio na exploração dos serviços turísticos e de transportes internacionais (Domingues, 1980).

- o alcance das actividades turísticas na base económica do Alentejo é, na actualidade, diminuto, pelo que importa valorizar os potenciais existentes;
- a actividade turística na região apresenta-se com inúmeras potencialidades, embora os destinos locais estejam ainda pouco articulados entre si, operando no pano de fundo de uma vasta gama de potencialidades por aproveitar;
- fraca promoção e comercialização dos produtos turísticos e fraca capacidade e iniciativa empresariais.

Para além dos aspectos atrás referidos, a fraca qualificação dos recursos humanos e o domínio reduzido das tecnologias de informação são também, normalmente, os dois pontos fracos apontados, no que diz respeito aos recursos humanos do Alentejo.

*“A fraca qualificação da população activa na Região é um dado. Torna-se necessário repensar a existência de uma articulação em termos estratégicos entre a formação realizada e as necessidades de formação. (...) Tem de ser feito um esforço para valorizar o potencial humano das organizações e diminuir o fosso entre as qualificações tradicionais dos trabalhadores e as exigências tecnológicas actuais e do futuro – a base económica emergente.” (CCRA, 1996a:39)*

Na região do Alentejo podem-se referir algumas potencialidades e estrangulamentos referentes aos recursos humanos da região, a saber:

**Quadro I.1 – Potencialidades e Estrangulamentos dos Recursos Humanos no Alentejo**

Potencialidades	Estrangulamentos
Mão-de-obra qualificada em áreas com saída profissional.	Reduzida dinâmica do tecido empresarial.
Oferta de formação escolar e profissional.	Desmotivação dos jovens para desempenhar actividades profissionais que consideram pouco prestigiantes.
Conteúdos programáticos e curriculares da formação adaptados às necessidades da região.	Características dos desempregados: baixo nível de instrução e qualificação; idades superiores a 40/45 anos; uma única actividade profissional ao longo do seu ciclo de vida activa.
Possibilidades de crescimento do número de postos de trabalho em hotelaria e restauração, turismo, conservação do ambiente, agricultura de regadio e indústrias agroalimentares.	Dificuldades na reconversão dos desempregados originários da agricultura, das indústrias extractivas e têxtil.
Instituições de apoio ao próprio emprego.	Dificuldade de mobilidade intra-sectorial e inter-sectorial.
Motivação das formandas femininas para se qualificarem em áreas tradicionalmente masculinas.	Resistência e obstrução familiar à mobilidade geográfica.
-----	Vencimentos pouco ou nada motivantes.

<sup>15</sup> Fenómeno decorrente da mutação regular das condições atmosféricas ao longo do ano, que provoca um desequilíbrio na exploração dos serviços turísticos e de transportes internacionais (Domingues, 1980).

Potencialidades (cont.)	Estrangulamentos (cont.)
----	Aversão ao risco e fraca motivação para a criação e/ou manutenção do próprio emprego.
----	Insuficiência da rede de transportes.
----	Insuficiência de informação sobre circuitos de <i>marketing</i> e comercialização.

Fonte: (CCRA,1996a, adaptado).

A qualificação dos recursos humanos é, pois, crucial para a competitividade futura do sector turístico no Alentejo.

*“A educação é um sector fundamental em qualquer processo de desenvolvimento, assumindo um especial relevo numa região caracterizada por recursos humanos escassos e deficientes níveis de qualificação.”* (CCRA,1998:60)

Contudo, verifica-se sobretudo a carência e falta de optimização/concertação de esforços, ao nível da formação profissional, especialmente evidentes na faixa costeira (hotelaria e restauração), nas Zonas de Caça Turísticas e no Turismo no Espaço Rural (TER),<sup>16</sup> nomeadamente no que concerne noções básicas de gestão e de questões ligadas ao acolhimento.

Há, pois, necessidade de articular as estruturas de formação profissional com as empresas do sector, de modo a elevar os níveis de especialização existente. Daí se exige o desenvolvimento dos recursos humanos e a afirmação de um elevado nível de profissionalismo, sobretudo através da formação profissional adequada às diversas situações, dos turismo massificados aos turismo alternativos (CCRA, 1996b).

<sup>16</sup> Forma de turismo caracterizada pelo acolhimento familiar, permitindo um contacto mais directo com a natureza, com as populações, seus usos e costumes. Os turistas dispõem de serviços especialmente personalizados e podem usufruir de um vasto património natural e cultural. As formas de TER podem ser o Turismo de Habitação (solares, casas apalaçadas ou residências de reconhecido valor arquitectónico, com dimensões adequadas, mobiliário e decoração de qualidade); Turismo Rural (casas rústicas com características próprias do meio rural em que se inserem, situando-se em aglomerado populacional ou longe dele) e Agroturismo (casas de habitação ou os seus complementos integrados numa exploração agrícola, caracterizando-se pela participação dos turistas em trabalhos da própria exploração ou em formas de animação complementar) (*In Guia Oficial Turismo em Espaço Rural, DGT, 1996*). O Turismo em Espaço Rural consiste ainda, no conjunto de actividades e serviços realizados e prestados, mediante remuneração, em zonas rurais, segundo diversas modalidades de hospedagem, de actividades e serviços complementares de animação e diversão turística, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural (DGT, 2001).

De facto, o turismo pode contribuir para o desenvolvimento de uma região, como é o caso do Alentejo que tem potencialidades e recursos turísticos para a prática do turismo rural e

*“parece constituir o ramo que mais deverá crescer e diversificar-se no futuro, absorvendo boa parte dos turistas mais exigentes, cultos, informados, indiferentes a custos e selectivos na suas escolhas.”* (Capucha 1996, cit. por Lança, 1997:16)

A eficácia da operação turística representa actualmente um domínio de grande complexidade que detém um alcance estratégico fundamental. A tendência de crescente globalização, marcante das dinâmicas actuais do turismo, atribui um papel central aos operadores turísticos e à mercandização normalizada e eficiente (sistemas de reservas, redes de informação, acções de *marketing*, etc.) dos produtos/destinos turísticos.

Alguns dos objectivos estratégicos para o desenvolvimento do turismo na região e que se relacionam com a problemática em estudo estão relacionados com (CCRA, 1996a):

- expansão e modernização adequada dos equipamentos e serviços de alojamento, bem como dos serviços de restauração;
- apostar na valorização dos recursos humanos activos no sistema turístico nos vários domínios profissionais, promovendo uma cultura de acolhimento qualificado, essencial na competitividade futura deste sector.

A afirmação da capacidade competitiva do Alentejo parece conseguir-se no plano externo e sustentando-se em equipamentos, serviços, numa estruturação empresarial e em recursos humanos flexíveis e qualificados, adequados às exigências de cada período e/ou posição de ciclo.

De forma a colmatar as lacunas ou estrangulamentos ao desenvolvimento turístico, em termos de qualificação dos recursos humanos, a estratégia de desenvolvimento turístico no Alentejo, passa também por melhorar a formação profissional através de (Rosado, 1995):

- incentivo à formação em áreas ajustadas aos produtos turísticos da região;
- aumento da qualificação do pessoal em serviço nos diversos níveis do sector através de programas eficazes de formação, tendo também em consideração a reciclagem e criando mecanismos que dêem prioridade aos formandos que efectivamente trabalhem na Região (ou que estejam interessados em fazê-lo) e que tenham facilidade de integração no meio local;

- possibilidade de contacto com outros profissionais, incentivando o intercâmbio de experiências e evitando, em todo o caso, cargas horárias demasiado pesadas;

- programação cuidadosa de acções de formação, recorrendo a profissionais devidamente qualificados e evitando improvisos e realizações de âmbito meramente local.

São, igualmente, propostas algumas sugestões, a nível da formação profissional dos recursos humanos do sector turístico, como é o caso do esforço e especialização conducente à qualificação e/ou reciclagem de curta duração em áreas diversificadas como noções básicas de gestão, acolhimento e animação nas unidades de Turismo em Espaço Rural; turismo de natureza, turismo cinegético (turismo relacionado com a prática de caça), interpretação do património arqueológico/monumental, restauração e gestão de circuitos turísticos (Rosado, 1995).

## **1.7. DA PROBLEMÁTICA AOS OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Na realidade actual,

*“a mudança dos mercados de produtos em série para mercados mais diversificados, orientados para a qualidade e para os clientes, e ainda o paradoxo da produtividade estimularam novos conceitos de fabricação que colocam as qualificações e a organização no centro dos sistemas de produção, assegurando deste modo, uma organização interna de aprendizagem no sector de produção.”*  
(Wobbe, 1991:4-5)

As exigências do novo século traduzem-se, essencialmente, em novas competências decorrentes da introdução de novas tecnologias, das mudanças organizacionais, da mundialização dos mercados e consequentes alterações das condições de produção (Suleman, 1996).

Deste modo, e num contexto de sociedade cognitiva, o conhecimento, num sentido amplo, é fundamental. Este pode ser definido como uma acumulação de conhecimentos de base, de conhecimentos técnicos e de aptidões sociais. Estas últimas englobam a capacidade de cooperar, de trabalhar em equipa, a criatividade e a procura da qualidade (novas competências do século XXI). E o domínio destas aptidões é, particularmente, importante nas organizações.

A melhoria contínua apenas pode ser assegurada pela mobilização de todos os conhecimentos e competências da mão-de-obra e da organização que garante a colaboração, a motivação e a participação de todos os empregados (Wobbe, 1991). Assim, a formação profissional assume uma importância incondicional, surgindo como

*“(...) instrumento decisivo de potenciação da mudança, permitindo não só uma adaptação mas também uma antecipação em virtude das transformações em curso, traduzindo-se numa preparação fulcral para qualquer actividade.”* (Beleza e Pimentel, 1996:228)

Nesta perspectiva, pode-se dizer também que a

*“(...) formação profissional surge como uma componente da produtividade: de facto, os indivíduos investem em si próprios, na expectativa de retornos adicionais. A formação constitui um importante motor de desenvolvimento, pois ajuda a renovar as qualificações e prepara os indivíduos para viver e suportar a desqualificação (...).”* (Godinho et al., 1996:209)

A formação deve conciliar, tanto quanto possível, o desenvolvimento integral da pessoa, a sua preparação para a vida social e de relação e aquisição de competências facilitadoras de inserção, no mundo do trabalho e/ou melhoria da qualidade do emprego. Nos dias de hoje, e, ao entrar-se no século XXI, a competência profissional deixa de ser um bem estável e vitalício, passando a ser algo que exige uma contínua actualização e renovação e perante estas mudanças e até novas formas de organização, chega-se a uma gestão que exige trabalhadores mais qualificados e polivalentes, com mais conhecimentos para poderem decidir com rapidez e cada vez mais em circunstâncias de maior complexidade (Aguilar, 1996).

É também certo que todas estas mutações trazem várias consequências, a nível das necessidades de qualificação, num sector em particular: o sector turístico. Aliás, este sector também se tem vindo a tornar tecnologicamente mais complexo. Por outro lado, é o próprio turista enquanto consumidor mais esclarecido e atento às inovações que a sociedade da informação lhe oferece, que exige dos recursos humanos a operar (ou a integrar no sector) mais qualificação, com uma actualização crescente.

*“(...) Os pilares de desenvolvimento para a indústria turística não são só os investimentos nas infra-estruturas, não são só os investimentos da iniciativa privada, não são só a promoção turística, a inovação e o desenvolvimento, são também, e sobretudo, a formação, a preparação e a qualificação das pessoas que intervêm nesta actividade.”* (Moura, 2000:2)

O novo século implica que os recursos humanos do sector turístico tenham uma boa formação inicial, especializada no sector e uma contínua aprendizagem de forma a torná-lo competente, para responder às exigências em geral e às do próprio sector.

*“Estamos, de facto, a falar de uma actividade que tem uma carga humana enorme. E onde, obviamente, a aprendizagem inicial, a formação, o desenvolvimento e actualização de conhecimentos são factores-chave e vitais.” (Moura, 2000:3)*

Os profissionais deste sector devem ser capazes de fazer uma análise comportamental do que os clientes desejam, antecipando preferencialmente a sua satisfação, o que é fundamental para fazer a diferença comparativa, hoje indispensável, num mercado cada vez mais competitivo. Por outro lado, também não é de descurar a importância e a dimensão que o desenvolvimento tecnológico tem vindo a operar também neste sector, o que significa uma melhoria do seu funcionamento, reduzindo custos, aumentando vendas e melhorando e completando o desempenho (Aguiar, 1996).

Um outro aspecto igualmente muito importante, é a qualidade do serviço prestado, o que, no sector turístico é fundamental porque se baseia essencialmente no contacto humano. No turismo, também há processos de globalização e há, sobretudo, grandes alterações ao nível da procura na diferenciação das ofertas. As concorrências estão hoje, cada vez mais, do lado da qualidade, e pela diferenciação de produtos e não apenas pelo lado dos custos (Madelino, 2000).

Por esse facto, e, neste contexto de século XXI, exige-se, igualmente, que os recursos humanos a trabalhar ou a integrar o sector turístico estejam devidamente qualificados, não só em termos técnicos e específicos das tarefas a desempenhar, mas sobretudo, em termos comportamentais e sociais e que tenham, igualmente, uma boa preparação de base e cultura geral. Exige-se que a actual força de trabalho deste sector esteja à altura dos mais elevados padrões internacionais de prestação de serviços (Almeida, 2000).

O alojamento e a restauração são dois subsistemas particularmente deficitários em pessoal devidamente qualificado para a actividade turística devendo, por isso, este aspecto ser mais trabalhado e alvo de atenção. Pode-se afirmar que

*“(...) no contexto da desqualificação generalizada, os subsectores de hotelaria e restauração são os que apresentam os mais baixos níveis de qualificação de recursos humanos, situação muito propiciada pela forte sazonalidade das*

*actividades turísticas, mas também pelas características de patronização que não permitiram a emergência de uma classe empresarial no sentido forte do termo.”* (Joaquim, 1998:7)

Ao sector da hotelaria está associado uma enorme e urgente necessidade de mais quantidade e de mais alargada formação, essencialmente ao nível das categorias profissionais para as quais é exigida maior qualificação, e de diferente formação, ou seja, para aquelas onde existem maiores dificuldades de recrutamento (Almeida, 2000).

O próprio turismo rural, enquanto área de aposta, no Alentejo, em termos de oferta de alojamento turístico, também vive uma

*“(…) crescente necessidade em mão-de-obra qualificada no sector (serviços ligados a alojamento, restauração e animação) e a ligação estreita com outras actividades (agricultura, artesanato, produções agroalimentares de tecnologia caseira, restauro de objectos e de construções, etc.)”* (Lourenço, 1997:104)

Na região do Baixo Alentejo, a par do que acontece e se exige a nível nacional, tem de haver uma aposta na qualificação dos recursos humanos do sector turístico, nomeadamente nestes dois subsistemas, de forma a potenciar o desenvolvimento turístico da região. Denota-se, inclusive, que um dos grandes entraves ao desenvolvimento turístico da região do Baixo Alentejo (e do Alentejo no seu todo) é precisamente os baixos níveis de qualificação dos recursos humanos em geral, e do sector em especial, tanto a nível das organizações que prestam o serviço turístico como as responsáveis pela promoção e dinamização da actividade.

Torna-se, então, evidente que, para enfrentar os desafios do século XXI, a qualificação dos recursos humanos é um factor essencial, no sentido de tornar a região competitiva, revelando-se particularmente significativo quando se pretende o desenvolvimento turístico da região.

Há também alguma resistência à compreensão de que a elevação da qualidade dos serviços turísticos, dos padrões de segurança, lucratividade e eficiência dependem em boa parte de uma formação profissional séria e continuada (Trigo, Luiz 1999). No entanto é inegável *“(…) a importância da ligação entre a formação e a gestão estratégica das organizações.”* (Caetano e Vala, 2000:332)

O desenvolvimento empresarial e a qualidade do serviço prestado dependem, por isso, da qualificação dos recursos humanos. A qualificação é um dos aspectos determinantes ao desenvolvimento da empresa, num contexto de modernização e inovação constante, em todos os sectores económicos (Fonseca, 1997), incluindo o sector turístico. Para além disso, quando, hoje em dia, se fala em qualidade total, uma das condições é necessariamente a formação adequada dos recursos humanos. Este aspecto é particularmente importante quando falamos do sector turístico, em que o relacionamento e a motivação são aspectos essenciais do profissional (e não só os aspectos gerais ou específicos) (Peyraut, s.d.).

A percepção da qualidade depende dos factores tecnológicos, capacidade da organização e de inovação (desenvolvimento empresarial) e da capacidade humana (motivação, aptidão, e conhecimentos profissionais). Significa isto que se considera que poderá haver um impacto do desenvolvimento empresarial na qualidade do serviço?

Considerando este contexto, levanta-se a questão de se saber o que pensam os empresários das empresas ligadas ao alojamento e restauração do Baixo Alentejo, em relação a todas as exigências da nossa sociedade? Colocaram-se, assim, as seguintes questões que nortearam a presente investigação:

- Os dirigentes (empresários) das organizações que prestam o serviço turístico no Baixo Alentejo (em termos de alojamento e restauração) estão plenamente conscientes do que a nova sociedade do século XXI exige em termos de qualificação e perfis profissionais, dos recursos humanos do sector turístico?
- Os empresários têm consciência de que para terem turistas de qualidade é realmente preciso terem uma oferta de qualidade? Que relação estabelecem entre a qualificação e a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cliente?
- Que importância dão à necessidade de qualificação dos seus recursos humanos para o desenvolvimento da sua própria empresa? Como percebem esta necessidade?
- Que competências-chave consideram realmente importantes, no sector turístico, num contexto de século XXI?

As atitudes e opiniões dos empresários face à importância da qualificação dependem de diversos factores, desde as motrizes socioculturais em confronto, passando pelo grau de dependência profissional e empresarial (Baptista, 1997). Assim, considerou-se pertinente colocar também a seguinte questão:

- Será que os empresários dos subsectores de alojamento e restauração percebem de forma diferente as várias dimensões (competências) da qualificação dos recursos humanos em função das variáveis sociodemográficas?

É também conhecido que grande parte da qualificação do indivíduo advém da formação (qualificação formal). Posto isto,

*“as novas entradas de pessoas no mercado de trabalho serão facilitadas por uma oferta de formação profissional de base mais ampla. No entanto, há que prever um esforço gigantesco de requalificação profissional para os trabalhadores no activo.”* (Torre, 1991:9)

Por isso, há que considerar que a formação, e em especial a formação profissional, não só é importante para aqueles que integram o mercado de trabalho pela primeira vez, como é, igualmente, importante, para aqueles que já lá estão há algum tempo. Deste modo, também se visou responder às seguintes questões:

- Será que a importância atribuída à formação, no sector turístico, determina a percepção dos empresários sobre a importância da qualificação dos recursos humanos? De facto, muitas das vezes, essa passagem pela formação serve de meio para os empresários contactarem e recrutarem novos empregados ou reciclarem os já no activo.

*“Existe uma evidência empírica que os empregadores recorrem a redes de informação, institucionais ou não, para obter informações sobre potenciais candidatos.”* (Rosenbaum e Binder, 1997, cit. por Gamboa, 1999:72)

Entre os meios formais são de destacar os contactos com as escolas e centros de formação (para estágios, por exemplo), ou mesmo a participação em programas de formação em alternância (Gamboa, 1999).

- Será que a preocupação com a formação dos recursos humanos na empresa e a preocupação e o apoio à formação dos recursos humanos por parte do empresário está relacionada com a importância atribuída à qualificação dos recursos humanos?

Perante este contexto, e em particular o caso do Baixo Alentejo em que a baixa qualificação dos seus recursos humanos (em especial no sector turístico) é um dado adquirido, enunciou-se a seguinte questão de partida que resulta da problemática levantada.

- Será que os responsáveis das entidades (proprietário/gerente) que constituem a oferta turística<sup>17</sup>, em termos de Alojamento e Restauração do Baixo Alentejo, dão importância à necessidade de qualificação dos recursos humanos no sector, para enfrentar as exigências do século XXI?

De acordo com a questão enunciada, pretendeu-se, com esta investigação, atingir os seguintes **objectivos gerais**:

- Conhecer a importância atribuída pelos empresários (proprietários/gerentes) do sector turístico (subsectores de Alojamento e de Restauração) do Baixo Alentejo à qualificação dos recursos humanos, num contexto de século XXI.

- Apresentar algumas propostas de sensibilização e de recomendação relativas a uma estratégia de desenvolvimento das qualificações dos recursos humanos do sector turístico, de modo a responder às exigências do século XXI.

Para além destes objectivos gerais, também se definiram os seguintes **objectivos específicos**:

- Analisar e avaliar a percepção dos responsáveis das organizações que prestam o serviço turístico em termos de Alojamento e Restauração no Baixo Alentejo, sobre a importância da qualificação dos recursos humanos (empregados e empresários), para o desenvolvimento da empresa e a qualidade do serviço prestado.

---

<sup>17</sup> A oferta turística é constituída pelas atracções (recursos naturais e culturais, actividades desportivas ou de animação), os transportes e acessibilidades, os equipamentos e serviços turísticos (alojamento, restauração) e a informação/promoção (Moniz, 1996).

- Compreender as competências-chave que o empresário considera mais relevantes para a qualificação dos recursos humanos (empregados e empresários) de forma a identificar um perfil adequado de qualificação para o subsector de Alojamento e Restauração, perante as exigências profissionais do século XXI.

- Analisar a opinião dos empresários dos subsectores de Alojamento e Restauração sobre o papel da educação/formação na qualificação dos recursos humanos, perante as exigências do século XXI.

## CAPÍTULO II– Teorias e Concepção da Qualificação dos Recursos Humanos: enquadramento teórico

### 2.1. CONCEPÇÃO CLÁSSICA DA QUALIFICAÇÃO

Não é fácil dar uma definição consensual relativamente ao conceito de qualificação devido à sua grande ambiguidade e também por não haver critérios precisos. Aliás, é um conceito que, ao ser conceptualizado, não pode estar dissociado de outros conceitos (ex.: competência, trabalho, profissão, educação, formação profissional) e, igualmente de uma abordagem de carácter histórico.

A abordagem tradicional da qualificação caracteriza-se por um percurso linear, evoluindo

*“(...) por adições sucessivas: ao campo de forças original, integrado pelas habilitações literárias, formação profissional e experiência profissional, vimos acrescentarem-se (...) a qualificação para as novas tecnologias, a polivalência, e a flexibilidade funcional, a informalidade(...)”* (Lopes, 1995:7)

De facto, as fases de evolução do desenvolvimento tecnológico têm constituído sempre a base da abordagem à evolução histórica da qualificação (Lopes, 1995).

Após a Segunda Guerra Mundial, a produção em massa e em série fazem desenvolver o trabalho em cadeia (Malicet, 1997). A automatização, a adaptação do homem à evolução técnica tornam-se objectos de estudo da Sociologia Industrial e do Trabalho, impulsionado por sociólogos como Georges Friedmann, Pierre Naville, Georges Gurvitch e Alain Touraine. Multiplicaram-se os estudos tendo como ponto principal o operário de uma grande empresa industrial e o seu comportamento no trabalho. Durante cerca de 30 anos, o aumento do emprego, a elevação rápida dos salários contribuíram para a melhoria da vida dos trabalhadores. Paralelamente ao fenómeno da automatização e da mecanização, as tarefas menos interessantes, apesar de diminuírem, exigiram, igualmente, a necessidade de especialização, levando a uma modificação da hierarquização da qualificação. De facto, a qualificação operária diminuiu, a par do aumento da importância da qualificação dos engenheiros e dos técnicos.

Na realidade, todas as pesquisas sobre a evolução do trabalho confirmam, no início dos anos 70, uma das principais teses da sociologia francesa do trabalho dos anos 60

(Freyssenet, s.d., cit. por Hirata, 1989). Verificava-se, ora um agrupamento de tarefas e de funções, repartidas previamente entre diferentes indivíduos, uma recomposição do trabalho (perspectiva defendida por Alain Touraine); ora uma modificação completa, uma substituição de um sistema de trabalho por outro, de tarefas por outras em nada comparáveis às anteriores, só podendo ser analisadas em si mesmas, o que tornava impossível toda a avaliação em termos de maior ou menor divisão (perspectiva defendida por Naville). É, pois, nesta sequência de pensamento que se vai tentar conceptualizar a qualificação na sua perspectiva clássica em que o aspecto histórico é, com certeza, determinante.

### **2.1.1. O MODELO TAYLORISTA E SUA CONCEPÇÃO DE QUALIFICAÇÃO**

As primeiras abordagens aos recursos humanos surgiram com a Revolução Industrial. Com a introdução da máquina no meio industrial, a antiga bancada da manufactura dá origem à cadeia de montagem. A máquina veio permitir uma diminuição do esforço do trabalhador e, ao mesmo tempo, reforçou a perda do seu saber-fazer, agravando a clivagem entre o pólo dominante (patrão) e o pólo dominado (operário) (Câmara *et al.*, 1997).

É neste período (início do século XX) que surgem as primeiras abordagens teóricas relativamente à gestão de recursos humanos, denominadas de Teorias Clássicas em que os principais expoentes são Friederick Taylor nos EUA, Henry Fayol em França, Max Weber na Alemanha e Henry Ford nos EUA.

Embora oriundas de diferentes países e de diferentes perspectivas, aquelas abordagens prosseguem com um objectivo comum: como criar organizações que, com eficiência e eficácia, atinjam os seus objectivos. De facto, a falibilidade e as emoções devem ser eliminadas em todos os níveis da organização, pois põem em causa a aplicação efectiva das regras e a eficácia na prossecução dos objectivos. Há a necessidade de uma forte hierarquia que exerça controlo e supervisão de um trabalho bem estruturado, organizado e repartido, de forma horizontal (Câmara *et al.*, 1997).

Parece, pois, que esta primeira abordagem ao funcionamento das organizações não se pode dizer que se preocupasse muito com o factor humano, pelo menos em relação à sua

motivação, bem-estar e qualificação. A variável humana é considerada como um meio para atingir o fim, ou seja, o aumento da produtividade e, conseqüentemente, o lucro.

Estávamos na produção em massa que se caracterizava pela utilização de recursos humanos essencialmente não qualificados, orientados sobretudo para a realização de tarefas muito simples e rotineiras. Caracterizava-se, também, pelo reforço das hierarquias organizacionais, sobretudo por uma tendência para a centralização compatível com a delegação de algumas competências sob controlo hierárquico e pela defesa e aprofundamento da divisão técnica e social do trabalho e, portanto, de especialização funcional como factor de competitividade e vantagem comparativa (Amaro, 1991).

Um dos primeiros teóricos a analisar as questões da organização do trabalho (Frederick Taylor, nos EUA) referenciou como um dos princípios da sua teoria da «organização científica do trabalho», a separação entre duas funções, o que favorece a especialização:

- a função de concepção do trabalho, função essa inteiramente intelectual, cabe aos quadros e aos directores;
- a função de execução, operação manual, reservada aos operários.

Um outro princípio da teoria de Taylor, com relevância para a análise da qualificação, é o de que a selecção e a formação do operário devem ter um carácter científico. Os operários são seleccionados e cientificamente qualificados, com o propósito de que estes executem o seu trabalho o mais rápida e mais facilmente possíveis. A ideia base assentava na seguinte expressão: «the right man in the right place», o que significa, o homem certo no lugar (posto) certo.

A concepção de qualificação que se insere no modelo taylorista tem como principal matriz o modelo *job/skills*, em que a qualificação é entendida como estando sujeita ao posto de trabalho e não como um conjunto de atributos inerentes ao trabalhador (Manfredi, 1998).

A qualificação está como que privatizada, ou seja, é definida como um bem conquistado de uma forma privada e constituída por um conjunto de conhecimentos e experiências adquiridas, ao longo de um caminho de vida escolar e de trabalho, encaradas numa óptica processual, individualizada, personalizada, sem nenhuma conotação ou condicionamento sociocultural (Manfredi, 1998). Desta forma, a formação para o posto de trabalho é

entendida como um treinamento básico, conhecimento ou formação escolar necessários para o exercício da função; esse conhecimento ou formação podem ter sido adquiridos ou por instrução formal ou por treinamento preliminar em trabalhos de menor grau, ou pela combinação desses meios (Kuenzer 1985, cit. por Manfredi, 1998).

Nesta perspectiva, e em termos de formação para o trabalho o que interessa é que os trabalhadores sejam preparados exclusivamente para desempenhar tarefas específicas e operacionais. Desta forma, privilegia-se os aspectos técnico-operacionais, descurando a sua fundamentação teórica e abrangente.

Está também muito associada a esta teoria, a ideia de hierarquia e de classificação dos postos de trabalho, associados a níveis hierárquicos de escolaridade, o que também determina a autoridade e o poder. Ou seja, os que comandam e possuem uma posição mais elevada na hierarquia da especialização (de mando e de decisão) são os mais competentes estabelecendo-se uma relação mecanicista entre teoria/prática e competência, independentemente do ponto de vista a partir do qual se faça a análise do executor, do prático, sempre incompetente, ou do decisor, teórico, sempre competente (Kuenzer 1985, cit. por Manfredi, 1998).

De acordo com esta visão, a educação escolar também ela hierarquizada em níveis (primária, secundária e superior) e que constitui a base para diferentes patamares de qualificação – numa graduação desde a menos qualificada até à altamente especializada – representa, no âmbito desta concepção taylorista da qualificação, muito mais um mecanismo de legitimação das diferenças entre os vários níveis hierárquicos de especialização criados a partir do mundo do trabalho, do que, na maioria dos casos, um canal de acesso aos diferentes sistemas de *status* profissionais (Manfredi, 1998).

Portanto, seguindo esta perspectiva, o grau de escolaridade formal constitui um dos principais ingredientes do processo, cuja valorização varia, de acordo com o sector económico e com a história particular de cada formação social.

Há, pois, uma valorização da educação formal mas essencialmente para os cargos mais altos da hierarquia, associada a uma supervalorização do conhecimento técnico-científico. Por outro lado, o conhecimento prático apresenta uma faceta ambígua, ou seja, teoricamente, valoriza-se o conhecimento teórico, elaborado e sistemático, mas no

quotidiano, valoriza-se o conhecimento obtido através da experiência, ou seja, através da prática no trabalho.

A ideia base deste modelo é, pois, a de que a qualificação recaía na transmissão de conhecimentos e/ou habilidades no trabalho, no «credencialismo» a partir dos sistemas escolarizados e nos sistemas hierarquizados de ascensão, fundamentalmente dados pelo tempo de antiguidade, na empresa (Manfredi, 1998).

De facto, as estruturas organizacionais dominantes de tipo taylorista e, mais tarde, fordista, não exigiam muito mais do que a polarização das qualificações que permitia a que uns, os que pensavam, fosse proporcionada uma formação de elite, enquanto aos outros, os que executavam, fosse proporcionada uma formação técnica elementar, suficiente para assegurar um trabalho de natureza mais rotineira e mecanizada. Neste contexto, os referenciais para determinar as exigências dos empregos (perfis profissionais) e a estrutura dos conteúdos dos programas de formação (perfis de formação) eram os postos de trabalho e as profissões, cujos perfis se apresentavam perfeitamente desmontados, em procedimentos e tarefas estáveis, no sentido em que tinham um período de vida muito grande (Duarte, 1996, cit. por Gamboa, 1999).

Durante mais de três décadas (e ainda em muitos países, nos dias de hoje), esta concepção de qualificação apoiada nos modelos taylorista/fordista<sup>18</sup> de organização da produção e do trabalho vigorou, entrando em crise com a reorganização do sistema capitalista, através da adopção de sistemas de produção flexíveis e da criação de novas formas de organização do trabalho. O fordismo entra em crise devido ao esgotamento do sistema técnico (há um abrandamento da produtividade aparente do trabalho, uma intensificação do capital e uma saturação da procura final), pelo agravamento das contradições sociais (há uma intensificação do trabalho de controle, greves contra a organização do trabalho, graves problemas de absentismo e de qualidade dos produtos), fim da produção em massa de produtos estandardizados (há uma maior procura de produtos diferenciados, uma rigidez excessiva das combinações produtivas e o aumento do tempo de reacção a uma conjuntura incerta) e por fim, por uma derrocada do regime internacional (com a forte concorrência

---

<sup>18</sup> Na época do Fordismo, e especialmente nos EUA, estávamos na produção em massa que se caracterizava pela utilização de recursos humanos essencialmente não qualificados, orientados sobretudo para a realização de tarefas muito simples e rotineiras. Portanto, o trabalhador fordista é encarado como alguém não implicado no desenrolar do processo de fabrico.

entre os sistemas produtivos nacionais, pela contestação das regras de jogo herdadas do pós-guerra e pela instabilidade internacional que destrói as bases do fordismo) (Amaro, s.d.).

### **2.1.2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS NA DEFINIÇÃO DE QUALIFICAÇÃO**

É apenas com o estudo das organizações de Elton Mayo e, nomeadamente, com as experiências de Hawthorne que se começa a valorizar o factor humano. “*Os trabalhos de Elton Mayo são o ponto de partida para numerosas transformações das condições materiais de trabalho.*” (Peretti, s.d.:35)

Nos anos 20, nas origens académicas da sociedade industrial e decorrente do movimento das relações humanas na indústria, a ideia corrente era a de separar o trabalho formal do trabalho informal. Assim, procurava-se compreender o sentido dado pelos próprios actores à sua própria actividade, de maneira a enriquecer a noção de qualificação (Alaluf, 1992).

Baseando-se em estudos que reconheceram a importância das condições sociais como fundamental no desempenho e satisfação no trabalho, Mayo desenvolveu uma nova corrente – a Teoria das Relações Humanas – que se contrapõe às abordagens clássicas referidas anteriormente, realçando a importância dos aspectos relacionais como a chave para o aumento da produtividade empresarial, embora ainda adote um modelo mecanicista da organização do trabalho, subestimando a importância das estruturas organizacionais e as relações da organização com o meio envolvente.

Com a Escola das Relações Humanas (que atinge o seu auge nos anos 50), começa-se a dar maior relevância à importância dos grupos de trabalho dentro da organização bem como a questões como a motivação dos recursos humanos sem passarem, única e exclusivamente, pela retribuição pecuniária. No final dos anos 50, vários trabalhos americanos tornaram-se conhecidos, como por exemplo, os dos teóricos: Rensis Likert, Argyris, McGregor, Maslow, Herzberg (Peretti, s.d.).<sup>19</sup> A partir daí, a atenção volta-se para os objectivos e

---

<sup>19</sup> Investigadores como Maslow (com a sua famosa pirâmide das necessidades: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização) e Friederick Herzberg (teoria dos dois factores: factores higiénicos e motivacionais) e McGregor (com a sua teoria X e a teoria Y), defendem que os objectivos da organização só poderão ser atingidos se os objectivos individuais de cada trabalhador também o forem (s.a., Apontamentos da disciplina de Ciência de Administração, ano 1994/1995, ISCSP).

necessidades da cada trabalhador<sup>20</sup> e isso passou também por algumas alterações, a nível da gestão de recursos humanos, com a descentralização, a autonomia, a participação nas decisões e o aumento da responsabilidade aos níveis mais baixos da hierarquia.

Ao contrário do taylorismo, a teoria das relações humanas não reduzia o campo da qualificação apenas aos actos supostos técnicos do operário. Atribuía, sim, primazia à componente não racional, não dominada, ao saber tácito (experiência individual) do operário.

### **2.1.3. QUALIFICAÇÃO COMO SINÓNIMO DE PREPARAÇÃO DO CAPITAL HUMANO**

Esta noção de qualificação como sinónimo de preparação do capital humano nasceu associada à concepção de desenvolvimento socioeconómico dos anos 50/60, à necessidade de planear e racionalizar os investimentos do Estado, no que diz respeito à educação escolar e baseou-se na teoria do capital humano.

A defesa da educação como um valor da sociedade, com ganhos para todos, ou seja, o trabalhador, a empresa e a economia, consubstancia-se nas teorias do investimento em capital humano (Lopes, 1995), cujos principais expoentes foram os economistas americanos, dentre eles Theodore Schultz, Frederic H. Harbison, B. R. Schiller e Gary Becker, nos anos 60 e 70. Estes autores defendiam, essencialmente, a importância da instrução e do progresso do conhecimento como ingredientes fundamentais para a formação do denominado capital humano, de recursos humanos, isto é, da escassez de pessoas possuidoras de habilidades-chave para actuarem nos sectores em progresso de modernização (Manfredi, 1998). Posto isto,

*“(...) característica distintiva do capital humano é a de que é ele parte do homem. É humano porquanto se acha configurado no homem e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos, ou ambas as coisas.”*  
(Schultz 1973, cit. por Azevedo, 1998:3)

A formação de capital humano representa o processo de formação e incremento de um número de pessoas que possuem as habilidades, a educação e a experiência indispensáveis

---

<sup>20</sup> Por exemplo, nos anos 60, Argyris defendia o aumento das responsabilidades dos assalariados, dando-se assim cada vez mais, uma «dimensão humana» à empresa.

para o desenvolvimento político e económico de um país (Harbison s.d., cit. por Manfredi, 1998).

Esta concepção de qualificação trouxe consigo uma série de políticas educacionais voltadas para a criação de sistemas de formação profissional estreitamente vinculados às exigências e necessidades dos sectores mais organizados do capital e de suas necessidades técnico-organizativas.

Quando se fala de teoria do capital humano na análise da qualificação, ou seja, quando se trata da relação entre educação e desenvolvimento económico a partir desta teoria, o que se pretende afirmar é a relação de causa e efeito entre o nível educacional e a *performance* económica (Bruno 1996, cit. por Azevedo, 1998). Ou seja,

*“o esforço do trabalhador pela sua escolarização/qualificação poderá significar, em nível individual, mobilidade social e ganhos salariais e, em um plano macroeconómico, aumento de produtividade, por consequência segundo este raciocínio, a produção total do país tenderá a crescer de acordo com maiores investimentos em educação.”* (Azevedo, 1998:2)

De acordo com esta abordagem teórica, a formação geral aumenta a produtividade marginal dos trabalhadores em todas as empresas, enquanto que a formação específica aumenta a produtividade, mas só na empresa onde o trabalhador adquire essa formação (Lopes, 1999).

Sob esta perspectiva, a educação é considerada como um investimento em capital humano, ou seja, o conhecimento apreendido e agregado ao ser humano é um factor que, relacionado ao mundo produtivo, possui as particularidades de aumentar a produtividade económica e proporcionar rendimentos ao seu proprietário.

*“(...) a educação é um dos factores da produtividade física do trabalhador, juntamente com as suas «qualidades naturais», dado um determinado quadro quantitativo dos outros factores de produção. A educação é entendida num sentido lato: pode ser adquirida na escola, na família ou na própria empresa e no conjunto da carreira do indivíduo. Seja como for, ela aumenta a produtividade de quem a recebe e constitui assim uma das características individuais levadas em conta pelos empresários nas suas estimativas.”* (Grácio, s.d.:173)

A teoria do capital humano considera, pois, a educação escolar como um investimento produtivo que constitui a base daquilo a que presentemente se denomina de economia da

educação (Alaluf, 1986). O seu postulado assenta na ideia de que a formação é uma actividade que mobiliza os recursos raros e o custo que a mesma envolve é compensado pelo aumento do fluxo de produção e ganhos futuros. Segundo Blaug (s.d., cit. por Alaluf, 1986):

- a educação confere qualificações profissionais que são raras no mercado de trabalho;
- a educação propaga os valores culturais e é fonte de selecção de elites;
- a educação selecciona a capacidade profissional.

A preocupação dos teóricos do capital humano é também a de indicar quem é que deve financiar a formação. Estes teóricos demonstram assim que, sendo os trabalhadores os primeiros interessados na aquisição de formação geral, são eles também que logicamente deverão pagar a sua formação. Pelo contrário, na aquisição de formação específica beneficiando as duas partes é normal um co-investimento, em que os custos de formação são distribuídos entre as duas partes (Lopes, 1999).

Em conclusão, os que defendem a teoria do capital humano consideram os trabalhadores como potenciais possuidores de capital (humano) (Azevedo, 1998). Assim:

*“os trabalhadores transformaram-se em capitalistas, não pela difusão da propriedade das acções da empresa (...), mas pela aquisição de conhecimentos e de capacidades que possuem valor económico.”* (Schultz 1973, cit. por Azevedo, 1998:3)

#### **2.1.4. PRINCIPAIS TEÓRICOS CLÁSSICOS**

Numa época de grande progresso, este trouxe consigo a introdução de técnicas, de máquinas nas empresas. As primeiras teorias a este respeito, nomeadamente em termos dos seus reflexos na qualificação profissional, foram desencadeadas, essencialmente, pela sociologia francesa, e concretamente, por autores como Georges Friedmann, Pierre Naville e Alain Touraine, em meados do século XX.

A análise do conceito de qualificação de Friedmann, exige a sua contextualização nas análises teóricas do autor, inseridas na multiplicidade de mudanças de então. De facto, não há história da qualificação, se não há também uma história inteligível do trabalho concreto

(Manfredi, 1998). E esta é descrita pela teoria clássica da divisão do trabalho, tal como expõe, por exemplo, Georges Friedmann, nas suas diversas obras, algumas delas em parceria com Pierre Naville (ex.: *Ou va le travail?*, 1962 e *Tratatit de Sociologie*, 1972).

A maquinaria industrial e a mudança técnica foram analisadas por Friedmann, apoiando-se nas experiências da «organização científica do trabalho». O autor coloca em evidência toda a influência da técnica e da organização do trabalho e do trabalhador: trabalho partilhado, divisão do trabalho, trabalho em cadeia e trabalho desumanizado (a apatia, a rotina e a fadiga nervosa que resultam da monotonia das tarefas parcelares) (Akoun, *et al.*, s.d.). Desta forma, e tendo em conta estes aspectos vigentes na época, Friedmann defende a necessidade de uma nova reflexão sobre o trabalho e um novo conceito sobre o mesmo: o de alienação. O autor define este conceito como a situação em que o trabalhador não se pode exprimir no seu trabalho, em que não há qualquer participação sua nas decisões com ele relacionadas. Podem, a este propósito, ser referidas algumas premissas relacionadas com a definição do conceito de alienação (Malicet, 1997):

- O trabalho é desprovido de qualquer participação por parte do trabalhador o que dá a ideia que o comportamento do trabalhador não tem qualquer influência sobre a empresa.

- O trabalho não permite a realização do próprio trabalhador, havendo uma separação entre o indivíduo e as suas expectativas.

Defende-se, assim, a necessidade de criar todos os meios para atenuar as causas da alienação no trabalho, tal como se defende, igualmente, que os trabalhadores devem poder organizar o seu trabalho e poder exprimir a sua personalidade. Por isso, é necessário alargar e enriquecer as tarefas e torna-se emergente um novo operário pluriespecializado. O trabalho deixa de ser essencial e rapidamente o tempo livre e o lazer começam a ocupar o primeiro lugar (Friedmann, s.d. cit. por Malicet, 1997).

Verifica-se, pois, que a evolução técnica coloca o problema da evolução das qualificações no trabalho, ou seja, dos conhecimentos e das capacidades requeridas no homem num posto de trabalho.

Portanto, e neste contexto, a qualificação assume, igualmente, um papel bastante representativo. De acordo com Friedmann (1962, *In* Friedmann e Naville, 1962), a expressão «qualificação» refere-se, essencialmente, a saberes. Na realidade, o autor designa qualificação como o saber e o saber-fazer dos operários profissionais, adquirida através de uma aprendizagem na tarefa durante vários anos ou numa aprendizagem formal (cit. por Pires, Leonor 1996). Mais tarde, Friedmann acrescentou a esta definição a ideia de que tanto a complexidade, como a variedade e as exigências de habilidade e de iniciativa servem para caracterizar as tarefas qualificadas.

Segundo o autor (Friedmann e Naville, 1962), pode-se verificar, igualmente, duas formas de qualificação. Por um lado, uma qualificação «tradicional», ou seja, a dos ofícios unitários, em que o fundamento é o conhecimento dos materiais sobre os quais o trabalhador (neste caso, o artesão) exerce a sua acção directa. Por outro lado e com o progresso da mecanização, esta acção directa vai-se tornando, sucessivamente, necessária, dando, por isso, lugar a uma qualificação «mecânica», isto porque reenvia para a utilização das máquinas, cada vez mais complexas.

Portanto, a máquina, apoderando-se de fragmentos cada vez mais alargados do processo produtivo, reduz o controle que o trabalhador tem sobre o seu trabalho, desvalorizando o seu acto. Deste modo, a qualificação do trabalho, segundo Friedmann (s.d., cit. por Manfredi, 1998), varia em razão inversa à divisão do trabalho, o que significa que, em certos processos muito mecanizados, a tarefa é tão estreita e estereotipada, que o trabalho humano perdeu toda a sua qualidade distintiva e toda a sua espontaneidade.

O próprio conceito de qualificação, de acordo com Friedmann, pode compreender-se a partir de dois índices de carácter quantitativo (isto porque, nesta perspectiva, o trabalho tornou-se quase uma mercadoria que parece não poder mais ser caracterizada senão quantitativamente), a saber (Manfredi, 1998):

- a duração da formação;
- a estrutura das qualificações, ou seja, a proporção de operários qualificados no conjunto dos operários das empresas.

Este esquema, também defendido por outras pesquisas, é hoje bastante contestado. Chegou-se à conclusão que o saber e a retribuição do trabalhador variam relativamente

pouco com a dimensão do trabalho (Manfredi, 1998). Na realidade, a própria especialização pode conduzir – contra o que prevê a teoria – à revalorização do assalariado, posto que o

*“(...) trabalhador é qualificado porque ocupa uma função importante, ou é ele alocado preferencialmente a essa função porque possui esta qualificação? Muitas observações levam hoje a recusar o princípio da análise clássica, segundo a qual as formas sociais e a realidade concreta do trabalho se correspondem precisamente, a qualificação representando um reconhecimento colectivo das qualidades da operação.”* (Rolle s.d., cit. por Hirata, 1989:9)

Como afirma Georges Gurvitch no seu *Tratado de Sociologia do Trabalho* (1977) não é possível tomar os salários como critério preciso da qualificação, isto porque, e em especial na Inglaterra e em França (em meados do século XX) intervieram, nestas classificações, numerosos factores de deformação: a ligação entre as qualificações e os salários ocasionou nos períodos de blocagem dos mesmos, exageros de valorização sistemáticos na classificação das várias categorias profissionais por qualificação tendo assim, na prática, um sentido muito diferente, segundo os ramos de indústria a que era aplicada.

Desta forma, entra em consideração, na análise do conceito de qualificação, um outro factor tido em conta pelos autores clássicos que é o critério do tempo de formação, como foi defendido pelo teórico Pierre Naville. Nos anos 50, Naville apresenta a qualificação do trabalho como o resultado de um conjunto de factores técnicos, económicos e sociais. A evolução das qualificações do trabalho está directamente relacionada com as exigências do posto de trabalho: divisão de tarefas de acordo com o nível de conhecimentos, de experiências, de responsabilidades, de contradições e de riscos. Mas também está relacionado com o tempo de formação, as aptidões e as competências do indivíduo. Portanto, a importância, o volume de actividade, a qualidade das condições de trabalho são os factores complementares a esta evolução. E todos estes elementos podem ser medidos de uma forma objectiva, mas o seu valor é também fixado de acordo com a hierarquia das estruturas sociais bem como o desejo de valorização dos indivíduos que desta forma determinam a hierarquia da qualificação do trabalho (Malicet, 1997).

Para Naville, a formação na escola profissional (ou no estabelecimento escolar), é o elemento decisivo para a aquisição das capacidades profissionais e um diploma de qualificação (Friedmann e Naville, 1962). Segundo o autor, o aspecto mais importante que

determina a aquisição de qualificação é a experiência educada (formal), não interessando em que tipo de actividade profissional ou emprego.

*“Le professionnel, dans n’importe quelle branche d’activité et n’importe quel emploi, reste le travailleur pourvu d’une expérience éduquée.”* (Naville, 1962 In Friedmann e Naville, 1962:234)

Apesar de se ir alterando em termos de modalidade, a aprendizagem continua a ser a forma essencial de aquisição das capacidades que fazem do seu detentor, um profissional. Quer isto dizer que as actividades do trabalho se reaproximam mais de uma profissão ou de um verdadeiro ofício, quanto mais tempo o trabalhador tiver de aprendizagem e quanto mais conhecimentos tiver adquirido, no meio escolar.

Pierre Naville analisou, igualmente, a automatização, distinguindo o tempo-homem do tempo-máquina, e muitas outras estruturas. De facto, este teórico elaborou uma perspectiva que privilegia a análise da evolução das técnicas colocando de lado o determinismo tecnológico. Desta forma, distingue entre as operações efectuadas pelas máquinas e as efectuadas pelos operários. Como consequência, defende, em oposição com Georges Friedmann, que se os sistemas automáticos das máquinas asseguram uma recomposição das operações anteriormente separadas, não sucede o mesmo com as operações efectuadas pelo operário, que não controla mais operações do que antes apesar das transformações ocorridas com a introdução das máquinas.

Deste modo, o sistema assalariado, separando o trabalhador do seu trabalho, define o emprego como a relação entre o trabalhador e o seu posto de trabalho, sobressaindo o carácter condicional da sua participação na empresa.

O trabalhador, segundo este autor, é remunerado em função do tempo que passa na empresa, através da sua subordinação a ela. Para resistir a este sistema, a reivindicação dos operários assumiu a forma de tempo livre. A diminuição de um dia da semana de trabalho, o aumento do número de dias de férias, a diminuição da idade de reforma, e o aumento da escolaridade obrigatória apontam a diminuição da vida activa, adiando a entrada e adiando a saída. Deste modo, pode-se dizer que a relação salarial é central na sua teoria e que a sociologia de Naville é uma sociologia das relações sociais.

De facto, Naville na sua obra *Essai sur la Qualification du Travail* (1956), distingue as componentes da qualificação, como a habilidade pessoal que deriva de qualidades de

ordem fisiológica e individual sendo cada vez menos usada à medida que o trabalhador recorre cada vez mais às máquinas. De acordo com Pierre Naville (1956, cit. por Pires, Leonor 1996) quanto mais a actividade do corpo utiliza uma instrumentação complexa mais a habilidade se transfere do organismo aos instrumentos criando o trabalho qualificado. Além disso, os elementos tecnológicos são cada vez mais independentes dessas qualidades e a qualificação profissional deteriora-se mais lentamente do que a habilidade, sublinhando a heterogeneidade destes elementos.

Ao dar uma definição do que o conceito de qualificação do trabalho representa, Naville apoia-se, igualmente, na distinção que Marx elaborou, entre trabalho simples e trabalho complexo ou qualificado. A teoria marxista pode, nesta perspectiva, trazer alguns contributos importantes.

Em Marx, tal como acontece com alguns outros autores de tradição marxista, a noção de qualificação está associada ao conceito de trabalho num eixo articulador entre as noções de qualificação/desqualificação. A noção de qualificação assenta, também ela, na sua teoria da divisão do trabalho. Segundo Marx (s.d., cit. por Barata, 1991) a divisão do trabalho supõe, de início, a repartição dos instrumentos do trabalho e as diferentes formas de propriedade. Desta forma, os vários estádios de desenvolvimento da divisão do trabalho são outras tantas formas diferentes de propriedade. A primeira forma referida por Marx foi a propriedade tribal assente no trabalho familiar e ligada, por consequência, a uma estrutura social que é a extensão da família; a segunda, por seu turno, foi a propriedade comunal e estadual na Antiguidade; a terceira, foi a propriedade feudal, e assim por diante. Neste contexto da divisão do trabalho e no quadro das diferentes formas de propriedade, resulta uma diferenciação de classes, que anda ligada a uma diferença de poderes sobre os resultados da produção e uma hierarquia de influências na gestão dos negócios comuns.

No que diz respeito à noção de qualificação do trabalho, pode-se distinguir dois tipos de conotações que, contudo, são interdependentes: aquelas que apontam a negatividade e aquelas que apontam a positividade (Manfredi, 1998). Aquelas

*“(...) análises que destacam a negatividade do processo de organização capitalista do trabalho, quando realizado nas condições estabelecidas e regulamentadas pelo capital, ressaltam as características de um trabalho alienado, fragmentado e desqualificante.” (Silva, 1991 cit. por Manfredi, 1998:5)*

A noção de desqualificação está interligada com o processo de trabalho capitalista e existem três aspectos básicos nesta noção (Manfredi, 1998):

- Existe, em primeiro lugar, a substituição da relação entre o trabalhador e as ferramentas, pela relação entre o trabalhador e a máquina (artesão *versus* operador de máquina). Deste modo, a noção de desqualificação parece acarretar uma escala quantitativa unilinear, ao passo que as habilidades do artesão e do operador de máquinas podem exigir diferentes escalas;

- Em seguida, verifica-se que todas as funções que exigem certas qualificações especiais para a sua operação são divididas em funções separadas. Na medida em que uma qualificação é ainda necessária, ela é distribuída entre tão poucos trabalhadores especializados quanto possível;

- Por fim, há a tendência para que as restantes tarefas não qualificadas e semiqualificadas, sejam separadas umas das outras e distribuídas por diferentes postos. Isto representa uma fragmentação adicional dos postos já desqualificados.

As análises que destacam a positividade têm em consideração a

*“(...) natureza do trabalho, enquanto actividade humana e social que envolve ao mesmo tempo reprodução e apropriação transformadora, caracterizando o trabalho como uma actividade de humanização, conotação que aliás está presente em Marx (...).” (Manfredi, 1998:6)*

Esta dimensão considera que o homem actua sobre a natureza, transforma a ordem natural em ordem social, cria e desenvolve a estrutura e as funções do seu psiquismo, relaciona-se com outras pessoas, comunica-se, descobre, enfim, produz a sua própria consciência e todo o conjunto de saberes que lhe possibilitam viver em sociedade, transformar-se e transformá-la (Manfredi, 1998). Portanto, esta dimensão da positividade da qualificação:

*“(...) faz com que os trabalhadores enquanto sujeitos no e do trabalho, tenham virtualmente a possibilidade de se apropriarem crítica e construtivamente, do conteúdo e do contexto de realização do próprio trabalho. Nessa perspectiva, os trabalhadores enquanto sujeitos colectivos estariam também se construindo e qualificando no e a partir do trabalho, apesar das condições alienantes e alienadoras do trabalho sob a égide e o controle do capital.” (Manfredi, 1998:7)*

Deste modo, e como conclusão, pode-se afirmar que, integrado nas linhas de argumentações das diferentes posições existentes no pensamento marxiano em relação ao trabalho, a concepção de qualificação pressupõe (Machado 1996, cit. por Manfredi, 1998):

- uma ideia de determinação que decorre da própria organização social (capitalista) do trabalho, e, do mesmo modo, uma conotação de redirecionamento que resulta da possibilidade de intervenção dos actores sociais envolvidos no processo;
- a noção de qualificação adquire, igualmente, uma conotação primordialmente sociocultural e histórica;
- a ideia de que a qualificação seria um processo constituído a partir de um movimento dialéctico – que comportaria, simultaneamente, elementos qualificantes e desqualificantes, interligados com as actividades de trabalho e não circunscrita e cristalizada em função de um conjunto prescrito de postos de trabalho/tarefas e funções.

A distinção elaborada por Marx entre trabalho simples e complexo serve para fundamentar, de facto, a hierarquização ou classificação salarial e leva, igualmente, a que o critério do tempo de formação também sirva de indicador da qualificação do trabalho, uma vez que aquele varia consoante o conjunto de tarefas a aprender a executar.

Georges Gurvitch no seu *Tratado de Sociologia do Trabalho* (1977) apesar de considerar como critério satisfatório a questão do salário para conceituar a qualificação (numa perspectiva económica e de previsão de emprego), encontra-o com graves deficiências na sua perspectiva sociológica. Assim, a questão do tempo de formação é valorizada e, segundo o mesmo teórico, podem ser considerados quatro espécies de tempos (Gurvitch, 1977):

- tempo de habituação;
- tempo de familiarização (adaptação a um determinado sistema técnico e social, habituação às condições e ao ambiente de trabalho);
- tempo de aprendizagem propriamente dito (aquisição de todo o tipo de dados técnicos necessários ao exercício da função);
- tempo de prática e de treino (aquisição dos «segredo» da profissão e da velocidade de execução).

Como conclui o autor,

*“(...) a parte respectiva de cada um destes tempos no tempo total da aprendizagem é muito diferente para cada profissão: para formar um bom agricultor, são necessários muitos anos, porque a aprendizagem, difusa na vida de família, comporta uma parte limitada de conhecimentos técnicos e muita rotina, prática e treino.” (Gurvitch, 1977: 619)*

No caso, por exemplo, do aprendiz de tipografia tradicional, a sua aprendizagem leva anos de forma a que este adquira os conhecimentos necessários ao desempenho da sua profissão. Mas se este for sistematicamente ensinado, pode aprender o ofício num tempo muito mais curto, apesar de esta ser uma profissão altamente qualificada (Gurvitch, 1977).

Analisando, desta forma, a qualificação, facilmente se pode concluir que esta não está ligada ao homem, mas ao posto do trabalho (Gurvitch, 1977). De facto, em vez de se fazer uma classificação de operários, devia-se fazer uma classificação de postos de trabalho. Aliás esta é a ideia defendida por Alain Touraine (na sua obra *Qualificação do trabalho, História de uma nação*, s.d.) que considera que a industrialização e o progresso técnico modificam a relação do trabalhador com o seu trabalho. A este propósito defende que três fases de evolução são possíveis (Alain Touraine s.d., cit. por Malicet, 1997):

- A fase **A** corresponde ao sistema profissional do trabalho: o operário é autónomo. Este trabalha de uma forma quase artesanal e a produção é imprevisível. O operário está marcado pela carreira operária, pela solidariedade corporativa e pela crença na classe operária.

- A fase **B** representa a fase de produção em série e a fase da mecanização: o operário caracteriza-se pela alienação (conceito aliás, também, analisado por Karl Marx). A introdução das máquinas, com todas as suas normas específicas, torna o operário num mero executante, num operador da máquina. Vai sucessivamente perdendo a sua autonomia e a sua motivação, torna-se essencialmente económica (nível do salário). A solidariedade corporativa tende a desaparecer, dirigindo-se mais para a relação com a empresa.

- A fase **C** corresponde ao sistema técnico de trabalho, do operário controlador, que tem como função supervisionar as máquinas automatizadas. E isto exige uma formação mais aprofundada, uma vez que o operário torna-se num técnico. Este torna-se cada vez

mais atento à defesa dos seus interesses, à reivindicação do poder, e do controlo sobre a empresa, dando origem a um cada vez maior individualismo.

Assim, a tecnologia e a organização interna da empresa transformam rapidamente a relação entre o operário e o seu trabalho e a sua consciência sobre o mesmo e é neste contexto que se insere a definição de qualificação. A consciência operária tem características diferentes consoante a qualificação e essas características estão associadas à empresa. Desta forma, defende o teórico que (Touraine s.d., cit. por Alaluf, 1986)

*“a afirmação da capacidade de gerir os trabalhadores assenta nos mais qualificados, que são aqueles que são mais sensíveis aos temas sobre a iniciativa revolucionária, enquanto que a defesa do salário, do emprego e das condições materiais do trabalho é muito mais específica entre os trabalhadores não qualificados.”* (Touraine, s.d., cit. por Alaluf, 1986:153)

Considera-se, desta forma, que a qualificação está ligada ao operário, se bem que esta seja independente das condições concretas nas quais ele está empregado e com o sistema técnico, a qualificação transfere-se do homem para o posto de trabalho e a empresa comanda o valor do trabalho (Touraine s.d., cit. por Alaluf, 1986).

Ao analisar esta teoria de Touraine, constata-se que a qualificação se distancia sucessivamente entre o homem e a máquina, mas que esta se mantém tal e qual dentro desta operação de transferência sem que o seu valor se modifique (Rolle, s.d., cit. por Alaluf, 1986). Não se trata, pois, duma análise da relação do operário com o seu trabalho, mas da descrição dos conteúdos permanentes atribuídos aos trabalhos.

*“A qualificação pressupõe todas as possibilidades de emprego efectivo e corresponde sempre ao começo de um dado sistema industrial. É nesta relação entre o indivíduo e a tarefa que a noção de qualificação tem um sentido e não no quadro da sua separação.”* (Rolle, s.d., Alaluf, 1986:154)

Tendo em conta que a qualificação não pode ser medida e está sujeita a julgamentos sociais, defende-se que numa sociedade programada, dominada pelos grandes aparelhos de gestão, cada um ocupa um espaço que é definido por critérios baseados no mérito e pelos diplomas. Os técnicos e os gestores têm necessidade de conhecimentos que são adquiridos nas organizações onde estes trabalham, mas sobretudo adquiridos nas escolas. Desta forma, a ligação da formação e da actividade profissional deve estreitar-se mais do que nunca, ao ponto de não mais se separarem (Alaluf, 1986).

No entanto, a classificação dos postos de trabalho (defendida por Touraine) levanta algumas questões que se prendem com o valor que é atribuído a cada uma das funções, sendo umas classificadas como qualificadas e outras não, consoante os sistemas culturais e económicos dos países em análise. Por outro lado,

*“o próprio sentido desta valorização não é unívoco. Por este motivo, na análise figuram não só as qualidades técnicas necessárias, mas também os «inconvenientes», isto é, os incómodos da tarefa. Pagam-se as primeiras porque são valorizadas, e as segundas porque são desvalorizadas, ou seja, porque a mão-de-obra as evita. Apercebemo-nos deste modo que certas características são pagas apenas porque são raras.” (Gurvitch, 1977: 621)*

Desta forma, conclui-se que podem ser distinguidos quatro elementos na qualificação (Gurvitch, 1977):

- competência técnica, que pode ser avaliada pelo tempo de formação, na condição de se distinguir igualmente a formação geral, a formação técnica e o treino;
- situação na escala de prestígio, resultante de uma valorização efectuada por todos os interessados (pode variar de região para região e até de um momento para o outro);
- frequência relativa das qualidades exigidas, quer no que diz respeito a qualidades inatas (aptidões) quer de adquiridas (familiaridade com a manipulação de máquinas);
- por fim, uma responsabilidade na produção que aumentará a produção dos operários responsáveis por um conjunto importante de máquinas, ou pela manipulação de um material precioso.

Apesar desta caracterização, a evolução das qualificações tem tendência a modificar a importância relativa destes elementos. De facto, é difícil descrevê-la em termos de aumento ou de diminuição, visto que representa ao mesmo tempo uma transformação da própria qualificação. Podem-se apresentar, nesta perspectiva, vários movimentos (Gurvitch, 1977):

a) Enorme acréscimo das tarefas do operário especializado. Representa um movimento de desqualificação, na medida em que suprime um grande número de ofícios tradicionais. Mas, por outro lado, representa também um movimento de qualificação, na medida em que a mecanização suprime numerosas operações efectuadas por operários não

especializados e que, estando ligado a um grande acréscimo dos efectivos industriais, suprimiu na realidade um número muito reduzido de empregos profissionais.

b) Um movimento que se traduz na exigência de uma nova qualificação isto porque a mecanização não se limita a criar novas tarefas para o operário especializado. Exige, igualmente, novas funções de conservação, de preparação de ferramentas, de regulação e de preparação do trabalho. É isto a que Henry Ford designava de «novo artesanato». Este facto importa algumas considerações: primeiro, tem uma amplitude limitada; segundo, cria mais empregos para técnicos (desenhadores, preparadores, cronometristas), ou seja, empregos de gabinete e não tanto empregos manuais. Por outro lado, por exemplo, a preparação das ferramentas para grandes séries pode considerar-se, de novo, um trabalho pouco qualificado e o regulador especializado de uma máquina pode ser um simples operário especializado. E estando a conservação da máquina a cargo do fabricante e não do utente, diminui também o número de profissionais necessários. No entanto, o aparecimento da automatização acelerou este movimento, o que veio reduzir as tarefas de produção e reforçar as tarefas de manutenção. Aumentou, pois, consideravelmente, o número de operários qualificados na época.

Mas para Alain Touraine,

*“(...) a qualificação destes profissionais tinha mudado: tornou-se menos puramente profissional e mais técnica, no sentido mais lato do termo. Já não é um conhecimento empírico do ofício, rico de experiência, é uma formação geral, tecnológica e científica, que se torna necessária.” (Gurvitch, 1977: 622)*

c) Por fim, um terceiro movimento consiste na transformação das tarefas semi-qualificadas. A automatização constante leva à redução ou ao desaparecimento das intervenções na produção, entregando aos operários especializados apenas as tarefas de vigilância e de controle. Estas tarefas, por seu turno, agrupam-se cada vez mais, por tipos de operação. Daí resulta que uma das funções essenciais destes operários é a função de comunicação: o seu posto de trabalho acaba por se definir como um elemento de um sistema, que não se pode separar de todos os outros elementos. Desta forma, a valorização do posto de trabalho está intimamente ligada a um sistema social, que é o sistema social da empresa; este facto torna-se mais evidente, uma vez que a repartição dos postos de trabalho é determinada pela organização do conjunto e não pela própria técnica de produção.

Como conclui Gurvitch (1977), uma vez que se torna difícil recrutar operários para tarefas penosas ou desagradáveis, tenta-se suprimir as tarefas pouco qualificadas, reflectindo-se num reforçar dos dois últimos movimentos anteriormente descritos.

A concepção clássica da qualificação (associada, em grande parte, à divisão do trabalho e à mecanização e automatização), apresenta muitos equívocos e paradoxos. Esta concepção admite que existe uma

*“(...) correspondência imediata entre os diferentes elementos que compõem a situação do assalariado e, sobretudo, que a evolução do trabalho e a do trabalhador se confundem: a fragmentação do posto é divisão do trabalho e desvalorização do trabalhador. Esta teoria pode ser decomposta em duas proposições. A primeira estipula que existem relações entre a operação, a formação, o status, a remuneração relacionados com o emprego; a segunda precisa que tais relações só podem ser identidades.”* (Rolle, s.d., cit. por Hirata, 1989: 9-10)

Pode-se concluir que se recusarmos esta segunda hipótese, constataremos que a qualificação do trabalhador, observada na sua função, traduz o estado das relações instantâneas entre diferentes mecanismos que, por sua vez, se desenvolvem dentro de durações específicas (Hirata, 1989).

Nesta perspectiva tradicional, o conceito de qualificação, é visto como um conjunto de normas que as organizações profissionais ou políticas impõem, num momento concreto, na vida do trabalho. De facto,

*“os sindicatos, por exemplo, não podem ter a pretensão de dirigir os movimentos de mão-de-obra, sua formação, sua repartição, seu uso, sua reprodução; podem apenas impor-lhes o respeito, a todo instante, a um conjunto de equivalências fixadas entre os postos, os títulos, os diplomas e os salários”.* (Hirata, 1989:10-11)

Desta forma, a codificação da qualificação representa a constituição de um procedimento de intervenção nos fluxos de trabalho, no sentido de regularizar o seu curso, sem o risco de interrompê-lo (Hirata, 1989).

Na primeira metade do século XX, a formação dos conhecimentos na empresa é limitada a uma adaptação rápida às tarefas simplificadas, assim como a certos períodos de uma reciclagem exigida por mudanças de técnica ou de produção. O principal reservatório de conhecimentos é a escola (profissional, técnica ou universitária) e a empresa contenta-se

em seleccionar os seus trabalhadores através de teste, concursos, diplomas e entrevistas (Akoun *et al.*, s.d.). No entanto, este sistema não resulta a não ser que haja a adequação entre a qualidade e o número dos indivíduos formados pelo sistema escolar e as exigências da indústria e das administrações. Neste período de crescimento da indústria na metalurgia, na têxtil e na alimentação, a invenção técnica era menos importante do que a necessidade de organizar grandes produções em série, apoiando-se nas máquinas, nas técnicas e nos ofícios experimentados.

Com a vinda das indústrias e com uma forte mudança técnica como consequência do petróleo, da electricidade e da electrónica, dando-se um forte crescimento das actividades do sector terciário, assiste-se a exigências de renovação rápida dos conhecimentos técnicos, o que vai pôr em causa o conteúdo clássico dos certificados e carteiras profissionais. Para além disso,

*“(...) assiste-se ao progresso da Universidade e da formação escolar após o primeiro ciclo, que lançam no mercado um número incessantemente maior de jovens diplomados, para quem a indústria não tinha até então previsto o emprego, ao mesmo tempo que as múltiplas formações escolares e universitárias, com carácter muitas vezes geral e enciclopédico, já não coincidem com as exigências de novos postos especializados e estandardizados.” (Akoun, et al., s.d.:378-379)*

Esta separação entre a procura de aptidões proveniente da empresa e a oferta de conhecimentos referente ao sector escolar é ainda acrescido por todo o contributo de conhecimentos e de informações resultando daquilo a que Georges Friedmann chamou a «escola paralela» (Akaoun, *et al.* s.d.). Ou seja, é todo o tipo de conhecimentos e informações provenientes da televisão, jornais, filmes que ocupam os tempos de lazer e permitem às pessoas renovar os seus conhecimentos adquiridos pelas vias mais clássicas, e nomeadamente pondo em causa a sábia construção do sistema de selecção e de formação das empresas. Concretamente, a escola durante toda a vida, incluída nos horários de trabalho, segundo ritmos suportáveis pelos indivíduos e pela conjuntura económica, permitiria fazer corresponder a todo o momento da actividade da empresa, as estruturas de trabalho e a formação dos indivíduos. E a universidade não seria mais que uma preparação para a formação permanente, enquanto que o trabalho se tornaria um lugar parcialmente universitário (Akaoun, *et al.*, s.d.). Já se denota aqui a necessidade de uma formação permanente, contínua, uma qualificação já não baseada só na experiência profissional.

## 2.2. A QUALIFICAÇÃO PERANTE O SÉCULO XXI

Nos últimos tempos, muita coisa tem mudado, nomeadamente com a consolidação da sociedade da informação, reflectindo-se na própria conceptualização da qualificação. De facto, a conjugação de quatro fenómenos modificou profundamente a natureza das qualificações e a forma das apreender (Bertrand, 1992):

- a intensificação e a internacionalização da concorrência;
- a difusão de novas tecnologias da informação;
- a evolução das estruturas profissionais que se manifesta por uma subida constante dos empregos no sector terciário;
- por fim, o desejo de eficácia e de adaptação a estes novos dados, que conduz muitas empresas a pôr em causa o modelo de organização taylorista, rígido e hierárquico que ainda domina em alguns países. Ele tende a dar lugar a modos de organização mais flexíveis e mais instáveis. Aliás, esta questão da novas estruturas organizacionais traz consigo alguns reflexos a nível das próprias qualificações.

Amaro (1991) subscreve esta perspectiva, argumentando que face à necessidade de as empresas «pensarem» o que fazer e não como fazer, os modelos assentes nas lógicas tayloristas/fordistas tornaram-se disfuncionais e, por isso, hoje urge implementar modelos organizacionais flexíveis, que envolvam o empenhamento dos trabalhadores, o que implica não só a satisfação das suas necessidades (salários), mas sobretudo a realização e a afirmação das suas capacidades.

De facto, constata-se que o sistema de formação está sujeito a uma pressão social crescente. O nível elevado de desemprego contribuiu para elevar as exigências dos empregadores, o que suscita uma forte procura das famílias em relação a formações mais longas e a diplomas mais elevados.

Por outro lado, o impacto da terciarização representa, grande parte das vezes, classificações cada vez menos específicas, o que vem demonstrar que nos estamos a afastar cada vez mais de uma concepção adequacionista da relação formação-emprego. E se se vir

nesta relação a essência da qualificação esta é, então, mais difícil de analisar (Bertrand, 1992).

A crescente terciarização das economias tem vindo a ser encarada sob duas perspectivas, por um lado, entendida como a expansão do sector terciário, como produtor de bens intangíveis sejam eles orientados, quer para o consumidor final, quer para as actividades produtivas, por outro lado, é considerada como o resultado da reestruturação dos sistemas produtivos, nomeadamente em consequência da introdução de novas tecnologias (Ferrão, 1992 cit. por Almeida, 1999).

O processo de reorganização da economia mundial e as transformações técnico-organizacionais, não só tem afectado as condições, os meios e as relações de trabalho, como também estão associadas à construção de novas formas de representação ou definição das noções de trabalho, qualificação, competência e formação profissional (Manfredi, 1998).

### **2.2.1. VISÃO ACTUAL DA QUALIFICAÇÃO**

É um dado adquirido que a dinâmica e o progresso tecnológico têm vindo a impor a necessidade de revisão dos sistemas qualificantes e dos conceitos de qualificação já existentes (Rebello, 1999). Assim, o que significa o conceito de qualificação em termos genéricos? Como e para quê se constroem as qualificações hoje? Deste modo, pode-se questionar (Piehl, 1992):

- Trata-se da qualificação exigida para os postos de trabalho?
- Refere-se à qualificação adquirida pelo indivíduo ao longo da sua vida, como consequência da sua vivência social, da sua experiência profissional e da sua formação (algo difícil de quantificar)?
- Incide-se na qualificação inscrita nas classificações, resultantes dos compromissos entre os parceiros sociais?

Há uma série de mal entendidos, na definição de qualificação (Greffé, 1992):

- À imagem de uma cultura económica tradicional, a qualificação é assimilada com a importância da formação geral e, em segundo lugar, é que aparecem as formações técnicas e cada vez menos se justifica esta clivagem.

- Um outro mal entendido advém da oposição entre a formação em ambiente escolar e a formação em empresa.

Interessa, por isso, analisar algumas definições do conceito tal como este é usado hoje em dia. Uma dessas definições considera o conceito de qualificação como uma forma de qualidade, que pode ser individual e, portanto, uma característica ou conjunto de características possuídas pelo indivíduo, ou pelo posto de trabalho (isto é, uma qualidade do próprio trabalho). Por outro lado, a qualificação pode ser também considerada como o resultado da percepção social da qualidade e prestígio de uma dada ocupação (Attewell s.d., cit. por Pires, Leonor 1996), aspectos que estão ligados à classificação e remuneração, aliás questões analisadas, na perspectiva clássica do conceito.

Outra definição de qualificação considera-a como uma forma de hierarquizar os indivíduos segundo as funções que desempenham no seu trabalho, o seu nível de instrução e a raridade de uma competência, no mercado de trabalho. É, igualmente, acrescentada à definição, a ideia de que a qualificação é também o fundamento das classificações negociadas entre sindicatos e patrões (Alaluf, 1986). Por último, considera-se, igualmente, que se deve inserir o conceito de qualificação na relação que constitui os seus diferentes pólos ou elementos. A qualificação constitui-se, assim, como a relação do trabalhador com o seu trabalho, isto é, na relação de emprego. Desta forma, é assim possível enumerar as estruturas de qualificação, ou seja, as classificações e hierarquizações dos empregos, o que se dirige para a repartição dos trabalhadores nas empresas e nos sectores de actividade (Alaluf, 1992). Esta classificação (aliás já várias vezes referida por vários autores), representa um processo que permite efectuar, a partir de situações de emprego, agrupamentos de indivíduos e classificá-los, em seguida, de maneira a diferenciá-los, hierarquizando-os e, na realidade, na medida em que estas qualificações condicionam os salários e as condições de vida e de trabalho, elas estão no centro tanto das formas de identificação e de cooperação ligadas às situações do trabalho como aos conflitos que, simultaneamente, unem e dividem os assalariados (Alaluf, 1992).

Nesta sequência, a qualificação na sua vertente de lugar numa classificação e de tradução em termos de remuneração, emerge da confrontação entre os juízos contraditórios dos empregadores e dos trabalhadores acerca do interesse e da dificuldade de um trabalho, por um lado, e das competências dos que o exercem, por outro (Lopes *et al.*, 1999).

Pode-se, ainda, distinguir a qualificação profissional da qualificação social. “*Se se considera esta separação possível, supõe-se, então, que possa haver uma qualificação que não seja social e que decorra, por consequência, naturalmente das técnicas.*” (Alaluf, 1992:33)

De facto, não é na natureza das tarefas efectuadas pelos trabalhadores que se deve procurar o critério das qualificações, mas antes num conjunto de relações. E a formação e o emprego representam o *pivot* dessas relações. Desta forma, a qualificação encontra as suas determinantes fora do trabalho, essencialmente nos sistemas de educação e de formação, apesar de só poder ser manifestada e sancionada na relação com o trabalho. Compreende assim as relações sociais que a escola transmite ao mesmo tempo que os saberes. Essas relações sociais estão associadas ao emprego aprendidas tanto na escola, na família, nos meios de comunicação social, ou seja, em tudo aquilo que está fora do trabalho, como também no próprio exercício de uma profissão (Alaluf, 1992).

Significa isto que, na qualificação, não basta a formação (apesar de participar nessa relação), ou seja, não basta aumentar a formação para fazer subir a qualificação tal como não basta um aumento da instrução dos trabalhadores para transformar as estruturas do emprego. Portanto, a qualificação não se reduz a nenhum desses dois termos: de uma certa maneira, ela condiciona-os, constitui-os e define-os. O conceito de qualificação vai muito mais além, de tal modo que as capacidades de se projectar no futuro é um móbil poderoso para aprender, para encontrar um emprego e, em seguida, para ter acesso a promoções, isto é, «qualificar-se». Assim, e nesta perspectiva, ser qualificado significa (Alaluf, 1992):

- ter capacidades para efectuar os actos que assinalam aos outros o bom profissional (a questão da percepção social);
- considerar – se como tal, sem esquecer os comportamentos e modos de vida que lhes estão associados e que foram activamente preparados antes pelo seu meio.

Representando uma apreciação social de diferenciação dos trabalhos, a qualificação está integrada num conjunto de determinações sociais que ultrapassam o espaço da situação de trabalho. Assim, para concluir, a qualificação participa num mecanismo essencial de toda a sociedade: a função classificatória. Trata-se de um operador de classificações, produzido por juízos sociais e que serve para fazer distinções entre os assalariados (Alaluf, 1992).

Segundo a OCDE (1994), o nível de instrução é um indicador supletivo, imperfeito do nível de qualificação e da competência, porque peca principalmente pelo facto de que ele não reflecte, mesmo parcialmente, a experiência e porque ele subestima a participação na formação contínua, salvo quando estes aspectos representam o equivalente aos níveis de instrução que servem de referência.

Outra das perspectivas assume o conceito de qualificação como uma forma de relação que pode ser tratada de duas formas: linear ou complexa. A qualificação, na sua forma linear, é considerada como a medição entre formação e remuneração, e a qualificação do posto de trabalho tem a sua base nas exigências desse posto, traduzindo-se no salário. Todas estas relações lineares reflectem as posições dos actores envolvidos: de um lado, os trabalhadores e sindicatos que têm como objectivo valorizar a qualificação individual; do outro lado, o patronato. São visões parciais, pois descursa-se outras variáveis igualmente importantes, como a escola, saberes e competências, a formação e o carácter socialmente produzido da qualificação (Dadoy, 1989).

Como consequência, a qualificação é um fenómeno complexo, multidimensional, uma vez que implica a interacção de numerosas variáveis e processos articulados no sistema social de trabalho (Dadoy 1989, cit. por Pires, 1996).

A noção de qualificação é, usualmente, utilizada com dois sentidos diferentes (Grefe, 1992):

- classificação formal de emprego – a qualificação corresponde ao *job evaluation*, técnica que permite aos trabalhadores classificar os empregos de forma hierárquica, afectando o seu nível de remuneração e de gerir a mão-de-obra.
- realidade inconstante de saberes e de saber-fazer, ou seja, corresponde à competência real dos trabalhadores. Está intimamente ligada à confrontação entre as

capacidades individuais dos trabalhadores e das disciplinas editadas pelas empresas ou pela sociedade.

Podem-se também referir dois elementos que servem para definir a qualificação (Greffé, 1992):

1º- O conjunto de saberes e de saber-fazer que o indivíduo possui. Podem ser empíricos (adquiridos no grupo de trabalho); analíticos (no meio escolar); parciais ou exaustivos; arcaicos (não se podem adaptar); adaptativos (capacidade de sobreviver à mudança) e inovadores (suscitam a mudança).

2º O grau de autonomia e de capacidade de iniciativa de que o trabalhador poderá fazer prova nas tarefas que lhe serão confiadas. Este grau de autonomia e de responsabilidade resultará, em grande parte, dos saberes e saber fazer que ele detém, mas também da forma como ele os adquiriu e os vai utilizar em contextos variados.

Na verdade, a qualificação é vista como um conceito muito complexo e ambíguo pela maioria dos autores analisados, isto porque se refere, com diferentes sentidos, às diversas dimensões do trabalho. Entre essas dimensões, podem-se salientar as seguintes (Kovács *et al.*, 1998):

- *Qualificação do trabalhador* – Diz respeito a todos os conhecimentos e capacidades do trabalhador que resultam da formação geral e profissional e/ou da sua experiência profissional. Esta dimensão de qualificação também costuma ser designada de competência.

- *Qualificação do emprego* – Designa todos os requisitos exigidos (aptidões, conhecimentos e padrões de comportamento) pelo posto de trabalho. Pode ter como vários indicadores como é o caso do grau de complexidade das tarefas, do grau de responsabilidade para uma função específica e das qualidades requeridas para essa função em situações de trabalho concretas nas empresas inseridas num dado contexto socioeconómico.

- *Qualificação convencional* – Refere-se à classificação do trabalhador na hierarquia de categorias profissionais condicionando os salários e as condições de vida no trabalho. As grelhas de qualificação constituem, por vezes, objecto de conflitos e de negociação entre assalariados por um lado, e de empregadores, por outro.

Consequentemente, a qualificação convencional remete para a hierarquização dos trabalhadores e para as clivagens sociais que lhes estão subjacentes.

Segundo esta perspectiva, a qualificação do trabalho é uma relação social complexa (já defendida por outros autores anteriormente referidos) e pode-se exemplificar com a situação da promoção automática por antiguidade, regulada pelas convenções colectivas, que pode trazer consigo desfasamentos entre a qualificação convencional e a qualificação do trabalho / trabalhador (Kovács *et al.*, 1998).

Desta forma, pode haver situações em que, de facto, o nível de qualificação convencional aumenta, sem que haja, necessariamente, um aumento de qualificação do trabalhador ou do seu trabalho. Por outro lado, numa situação de reduzida oferta de emprego e/ou de procura excedentária, podem levar a uma subvalorização da qualificação do trabalhador colocando, por exemplo, jovens licenciados em níveis baixos de qualificação convencional (Kovács, *et al.*, 1998). É, por esta razão, que é tão difícil e, por vezes até confuso, analisar o conceito de qualificação.

Nesta sequência, pode-se resumir as três acepções possíveis desenvolvidas em torno das dimensões do conceito de qualificação (Marques e Veiga, 1996):

- a primeira diz respeito ao entendimento da qualificação na sua dimensão individual, isto é, um conjunto de capacidades e conhecimentos do trabalhador;
- a segunda refere-se às exigências dos postos de trabalho;
- a terceira traduz a estrutura hierárquica das classificações convencionais (dimensão convencional).

Pode-se, ainda, distinguir a qualificação formal da qualificação tácita<sup>21</sup> (ou informal), enquanto que a primeira é aquela que é adquirida através dos cursos de ensino/formação profissional, a segunda é adquirida pela experiência (Kovács *et al.*, 1998).

Pode-se falar, igualmente, em qualificação no posto de trabalho e qualificação escolar. As competências detidas por cada indivíduo dependem das suas trajectórias sociais, ou, mais especificamente, da cadeia de processos de aprendizagem em que este tiver estado inserido

---

<sup>21</sup> A qualificação tácita aprende-se através da experiência individual, estando por isso relacionada com situações específicas de trabalho, sendo difícil de traduzir formalmente. A qualificação tácita é o que dá ao indivíduo a perícia na realização da sua actividade profissional (Jones, s.d., cit. por Manfredi, 1998).

e que poderão ocorrer não só no sistema formal de educação (integrando ensino e formação profissional), mas também, de modo mais informal, no quadro das organizações empregadoras, da instituição familiar ou, por exemplo, do relacionamento com todas as formas de comunicação social. Para designar estes dois aspectos utiliza-se o conceito aglutinador de sistema educativo em sentido lato (Rodrigues, 1994). A propósito desta distinção, pode-se dizer que por muitas décadas a economia e o planeamento da educação trabalharam com a qualificação formal. Planeava-se a maneira de obter um número x de diplomas em determinadas áreas ou sectores profissionais, de acordo com projecções de procura. Calculava-se a taxa de retorno através dos salários em função do número de anos de escolaridade ou da posse de um diploma (Paiva 1995, cit. por Manfredi, 1998).

A partir das décadas de 60 e 70, muitos pesquisadores da área do planeamento adoptaram a designação de «qualificação formal», usando esta expressão:

*“como um índice de desenvolvimento socioeconómico, que abrangia tanto as taxas médias de escolarização da população, bem como a progressiva extensão do tempo médio de permanência na escola, índices estes que haviam alcançado patamares elevados nas últimas três décadas, nos países capitalistas avançados do ocidente e nos países pertencentes ao ex-bloco, liderado pela URSS.” (Manfredi, 1998:3)*

Ainda na década de 70, uma das definições do conceito de qualificação mais vulgarizado era o de *key qualifications*, perspectiva anglo-saxónica introduzida por Mertens (1974, *In* Hovels, 1993, cit. por Lopes *et al.*, 1999), considerada como os conhecimentos, aptidões e habilidades, relacionadas com a capacidade de ocupar, num dado momento, um grande número de posições e de funções, enquanto opções alternativas e com a capacidade de dominar, ao longo da vida na sequência de mudanças as exigências.

Com a actual difusão do trabalho em grupo, a dimensão colectiva da qualificação adquiriu uma importância maior do que a dimensão individual (Kovács *et al.*, 1998). Isto é, as novas formas de organização do trabalho procuram apoiar-se na qualificação informal ou tácita, dado que a integração vertical e horizontal das tarefas implica polivalência, ou seja, qualificações múltiplas e híbridas. Nesta perspectiva, é de referir a importância da qualificação formal (competência formal) e da qualificação informal (competência informal), afirmando que a aquisição de competências pode ser feita por via formal (acções de formação) e informal (através da experiência e da inserção organizacional) (Lopes *et al.* 1999).

O conceito de qualificação torna-se cada vez mais complexo, à medida que a «procura» social e económica evolui, abrangendo competências, para além da competência profissional expressa tradicionalmente (Piehl, 1992).

A qualificação, por seu turno, também pode ser definida como a totalidade dos conhecimentos e capacidades, integrando os padrões de comportamento e atitudes, nos processos de socialização e de ensino. De facto, a aquisição de qualificações contribui para uma construção dinâmica da vida do indivíduo, não só numa perspectiva de mão-de-obra, mas também enquanto cidadão e membro de um agregado familiar (Alex, 1992).

A qualificação, para além da dimensão social, tem, igualmente, uma dimensão comunitária, que se refere às capacidades que permitem ao indivíduo corresponder às solicitações sociais resultantes de uma democracia actuante, ou seja, às solicitações de participação a todos os níveis (Alex, 1992).

A qualificação implica a articulação de três processos fundamentais (Dubar 1991, cit. por Pires, Leonor 1996):

- O processo de formação inicial e contínuo das competências pela articulação das diversas fontes destas (saber-fazer, experiência, saberes formalizados);
- O processo de construção e evolução dos empregos e a sua codificação nos sistemas de emprego;
- O processo de reconhecimento das competências, resultado do jogo das relações profissionais.

A noção de qualificação,

*“(...) está associada ao processo de aprendizagem e a certas representações de utilização dos recursos humanos no processo de produção, isto é, os produtos, os rendimentos, os lucros, envolve características mais ou menos abstractas devendo permitir a colocação em questão dos sistemas de classificação.” (Rebelo, 1999:65)*

Portanto, pode-se afirmar que as qualificações estão ligadas aos indivíduos e também elas constituem objectos sociais susceptíveis de estar isolados, representando os potenciais de acção destes indivíduos. Estes potenciais não são mais do que as aptidões variáveis para executar os trabalhos ligados a certas formas dadas de divisão do trabalho (Rebelo, 1999).

Nesta sequência, a qualificação pode ser descrita como a aptidão mais ou menos bem dominada de uma via profissional e suas exigências. É sobretudo o carácter activo e dinâmico da qualificação, o seu carácter potencial, que aparece notoriamente. Trata-se de aptidões e de conhecimentos que são sempre mais do que as manifestações actuais observáveis, que são susceptíveis de transformação e que, noutras condições, conduzem a acções diferentes (Rebelo, 1999).

A noção de qualificação significa a capacidade de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra. A qualificação de um indivíduo é a sua capacidade de resolver rápido e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício da sua actividade profissional (Leite 1996, cit. por Manfredi, 1998).

A qualificação é, ao mesmo tempo, um processo de aquisição de competências e de experiências e um produto, isto é, o resultado obtido no termo desse processo (Delcourt, 1991).

A perspectiva do conceito é reduzida ou ampliada conforme o ponto de vista, fundamentando-se em três aspectos (Sellin, 1991):

- A perspectiva estrutural, colectiva e económica, ou social, em termos globais, a «potencialidade global», de um país, de uma região;
- A perspectiva amputada ou imputável em termos individuais ou individualistas, isto é, «potencialidade individual», os «recursos humanos», ou a «capacidade de trabalho» e a «capacidade de consumo»;
- A perspectiva institucional definida por determinadas instâncias da área da formação ou do mercado de trabalho, que se encontra associada a determinadas certificações ou a uma valorização material directa e que, por exemplo, encontra a sua expressão na «certificação» ou «hierarquização» na empresa. Por um lado, uma perspectiva da área da formação, e por outro lado, uma perspectiva do mercado de trabalho, ou seja, da empresa ou do avaliador da qualificação.

### 2.2.2. QUALIFICAÇÃO *VERSUS* COMPETÊNCIA

Como já foi deveras referido, a noção de qualificação é bastante ambígua, com várias acepções. Alguns autores consideram a qualificação, numa perspectiva da preparação para o mercado, envolvendo um processo de formação profissional adquirido através de um percurso escolar e de uma experiência (ou carreira profissional), capaz de preparar os trabalhadores para o ingresso e manutenção no mercado formal de trabalho. Outros, porém, entendem-na como um processo de qualificação/desqualificação inerente à organização do trabalho, sendo, pois, o resultado da relação social entre capital e trabalho e da correlação de força entre ambos. Uma terceira visão aborda e define a qualificação, a partir da investigação de situações concretas de trabalho (Manfredi, 1998).

A noção de qualificação tecnicista (modelo *job/skills*) e assente nas normas previamente estabelecidas pelas empresas está a ser, sucessivamente, substituída por uma outra concepção, em que o principal destaque é dado à noção de competência (modelo de competência). Distingue-se assim, uma nova noção de qualificação, assente nas competências, derivada do crescente discurso empresarial que apregoa a elevação da qualificação do trabalhador (Castioni, 1997).

Até cerca dos anos 80, a tradição qualificação assumindo a fórmula de classificação, permanecia, ou seja, a definição dos postos de trabalho constitui a base das classificações. Aqui assume também especial importância a questão dos salários anteriormente analisada na classificação dos postos de trabalho e, conseqüentemente, da própria qualificação profissional. São feitas classificações das funções, segundo alguns critérios relativamente constantes (Malicet, 1997):

- conhecimentos gerais e técnicos requeridos;
- experiências profissionais e formações complementares necessárias.

Deste modo, a qualificação do assalariado é avaliada, de acordo com o nível requerido, numa determinada classificação. A classificação dos postos de trabalho está relacionada com as escalas de remunerações garantidas pelas convenções colectivas de trabalho. Esta perspectiva defende que, no modelo de qualificação, a referência dominante seria a de que à hierarquização dos diplomas produzidos pela escola corresponderia uma hierarquia de

empregos. Este modelo pressupõe que é o diploma que certifica a qualificação do indivíduo e que este a adquire de uma vez por todas. Deste modo, ao período de formação seguia-se a carreira profissional, perfeitamente definida e estruturada na qual se fazia uma caminhada para, na idade da reforma, se atingir, às vezes o topo (Ferreira 1996, cit. por Gamboa, 1999).

Todavia, esta forma de classificação tem vindo a ser cada vez mais colocada em causa. Tem-se em conta apenas as competências adquiridas, os conhecimentos gerais e técnicos que o assalariado possui assim como a sua experiência profissional. Por outro lado, as modificações a ocorrer, em especial, nas organizações e na própria estrutura do emprego, impõem uma flexibilidade, nas qualificações e na própria gestão dos postos de trabalho. O reconhecimento de insuficiências intrínsecas ao modelo de qualificação que não consegue abarcar a nova realidade encontrada nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos, tem vindo a ceder terreno à noção de competência (Oliveira 1994, cit. por Gamboa, 1999).

Neste sentido, a competência e o modelo de competência correspondem bem às necessidades actuais de adaptação rápida das empresas.

*“Se os anos 70 foram a época em que se fez pesquisa sobre a estrutura e produção das qualificações profissionais, nos anos 80 e 90 temos assistido a um debruçar sobre a produção de competências.”* (Bekourian, 1999, cit. por Gamboa, 1999:67)

Pode-se afirmar que o modelo de qualificação está relacionado com a sociedade industrial e o modelo de competência está muito mais relacionado com um contexto de constantes mudanças que reflectem a passagem para a sociedade pós-industrial.

*“O tradicional conceito de qualificação, implicando escolarização formal, supondo anos de escolaridade previamente determinados em seu conteúdo bem como os correspondentes diplomas, tem uma relação directa com o assalariamento e a sociedade industrial.”* (Paiva, s.d.:59)

A abordagem da competência surge da crise educacional da passagem do século: a revolução tecnológica, as mudanças de modelo de produção, a necessidade de níveis mais elevados de formação, em contraste com os resultados pobres da formação escolar que se reflectem na obsolescência dos sistemas tradicionais de avaliação (Brígido, s.d.).

É, de facto, pela atribuição dos lugares em função das competências que Taylor concebeu a organização científica do trabalho e que Max Weber definiu a legitimidade racional que

caracteriza o modelo burocrático. Assim, a transição da qualificação para a competência inscreve-se numa tentativa de legitimação do lugar ocupado por cada um (Alaluf, 1992).

*“No momento em que o trabalho assalariado se restringe e o mercado formal de emprego se estreita, em que se coloca em questão a tradicional divisão dos sectores económicos (...), em que vai se perdendo a hierarquia de funções traduzidas em salários cada vez mais deixam de ser negociados colectivamente e tratam de responder ao quanto cada qual necessita para viver ao invés de assegurar patamares historicamente construídos e negociados, ao mesmo tempo em que se reintegram funções, o conceito de qualificação começa a ser substituído pelo de competência.” (Paiva, s.d.:59)*

Há um certo consenso relativamente ao facto da qualificação estar ligada a conhecimentos atestados através de provas e papéis. No caso das competências talvez tais atestados se dêem no trabalho concreto, mas virtudes pessoais são accionadas como parte das competências em escala bastante maior do que quando se tratava de qualificação, mensurável esta última por mecanismos mais objectivos, num momento em que os empregos ou a inclusão dependiam menos do capital cultural e social dos indivíduos (Paiva, s.d.).

A noção competência ganha assim cada vez mais importância, em especial, no actual contexto, podendo ser definida como: *“(...) conjuntos estáveis de saberes e de saber-fazer, de condutas, de procedimentos standardizados, que se podem utilizar sem uma nova aprendizagem.” (Montmollin 1984, cit. por Malicet, 1997:94)*

Por seu turno, também se pode definir as competências como um conjunto de saberes e qualidades postos em acção em situações concretas e que estão ligadas a toda a formação do sujeito – esta considerada formal e informal. A noção de competência integra a sua formação de base e a experiência da acção adquirida ao longo do tempo de forma empírica, não sistematizada (Pires 1995, cit. por Gamboa, 1999).

Podem ser identificadas três qualificações distintivas que se interpretam como competências (Reich 1993, cit. por Duarte e Moura, 1999):

- competências para resolução de problemas, necessárias para combinar elementos de forma inimitável;

- competências necessárias para ajudar os clientes a compreender as suas necessidades e a forma como estas necessidades melhor podem ser satisfeitas por produtos feitos à medida;

- competências necessárias à ligação entre as pessoas que resolveram os problemas e as pessoas que identificam problemas.

A noção de competência possui um duplo carácter, operativo e finalizado: apenas tem sentido em relação à acção, esta é indissociável da actividade pela qual se manifesta. Para além disso, a competência combina de forma dinâmica, os diferentes elementos que a constituem (saber, saber-ser, saberes-fazer práticos, raciocínios...) para responder às exigências de adaptação às suas condições evolutivas (Gilbert e Parlier, 1994, cit. por Antunes, 2000).

Pode-se, então, afirmar que as competências podem ser consideradas como o conjunto de saberes, de capacidades da acção e de comportamentos estruturados em função de uma finalidade e num tipo e situação determinados (Antunes, 2000). De forma mais objectiva, as competências são consideradas como o conjunto dos conhecimentos, habilidades e qualidades de acção, envolvendo uma espécie de atitude reactiva que resulta das experiências passadas, do potencial do indivíduo e as situações que mobilizam as respectivas experiências e fazem revelar todo o potencial do mesmo indivíduo. Estas competências surgem nas situações de trabalho e tornam-se significativas em três perspectivas: a função produtiva da situação; desenvolvimento da carreira e programa de formação e educação (Mandon e Sulzer, 1999).

Contudo, a noção de competência, ao centrar-se na pessoa como um todo e nas suas aquisições, valoriza aspectos que vão muito para além dos conhecimentos mais técnicos que são validados pelos diplomas escolares e profissionais (Gamboa, 1999). Aliás,

*“a certificação escolar já não é, ao contrário do que defendiam as concepções funcionalistas de educação, condição suficiente e às vezes necessária, para a conquista de um lugar no mercado de trabalho. Os jovens, perante esta nova realidade, terão de saber apresentar outras competências, actualmente valorizadas no mercado de trabalho e que poderão não estar certificadas pelos diplomas escolares/profissionais.”* (Gamboa, 1999:71)

A noção competência abrange os diferentes tipos de saber: saberes teóricos e técnicos, saber fazer, saber ser, saber aprender e saber ensinar (Le Boterf 1989 e Lopes 1990, cit. por

Rodrigues, 1994). Mas pode-se ir mais longe, reforçando a ideia de que as competências detidas por cada indivíduo dependem das suas trajetórias sociais ou, mais particularmente, da cadeia de processos de aprendizagem em que este tenha estado inserido, e que poderão ocorrer não só no sistema formal de educação, mas também, de modo mais informal, no quadro das organizações empregadoras, da instituição familiar e outras (Rodrigues, 1994).

A noção de competência pode, igualmente, ser definida ao nível pedagógico, e porque existe uma associação ao saber-fazer, o conceito tem algumas implicações importantes posto que (Tremblay, 1990, cit. por Suleman, 1996):

- pressupõe que o contexto de revelação de competências, em formação, seja em contexto real;
- induz a passagem de um sistema de ensino para um sistema de aprendizagem;
- pressupõe a associação do resultado de aprendizagem aos critérios de *performance*;
- veicula a noção de responsabilidade, porque confere o direito de julgar e de decidir numa determinada matéria.

Uma definição mais alargada de competência considera-a como as motivações, conceitos de si próprio, valores, capacidades, conhecimentos e tudo o que possa ser medido com fiabilidade e que permita distinguir os desempenhos superiores dos desempenhos médios, ou seja, os indivíduos que possuem o domínio do conhecimento da sua função, dos que não a possuem (Marques, 1999).

Desta forma, podem ser enunciadas algumas das características das competências (Marques, 1999):

- resultam da aprendizagem;
- estão associadas à prática e só são reconhecidas depois de exercidas;
- estão ligadas a desenvolvimento e a *performances* elevadas;
- estão ligadas a uma organização, são difíceis de imitar e constituem a principal vantagem competitiva.

É importante, nesta medida, analisar também, dois tipos de competências: a competência individual e a competência colectiva. A competência individual inclui a qualificação do indivíduo e as exigências do próprio trabalho. Resulta da formação inicial do indivíduo atestada pelos diplomas e pelos seus saber-fazer operacionais adquiridos ao longo da sua vida profissional. Constroi-se, igualmente, a partir das *performances* técnicas ou relacionais, das responsabilidades e iniciativas ligadas ao emprego que ocupa. Portanto, o diploma já não é suficiente havendo outros factores simultaneamente importantes para qualificar o indivíduo no trabalho (Malicet 1997):

- experiência;
- diferentes tipos de saberes desenvolvidos pelo indivíduo na vida profissional, mas também pessoal e social;
- elementos da personalidade do indivíduo, dos conhecimentos ou saberes; saber-fazer (as experiências directamente relacionadas às actividades definidas); saber-ser (os comportamentos) e saber agir (faculdade de se adaptar, de reagir às situações não habituais, de pôr em acção as novas soluções nas situações imprevisíveis).

Na mesma perspectiva, pode-se dizer que a qualificação de um indivíduo é a capacidade de resolver rápido e bem os problemas (mais ou menos complexos) que vão surgindo no exercício da sua actividade profissional e o exercício desta capacidade implica a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da sua vida activa, tanto em situações de trabalho como fora deste. Desta forma, implica um complexo de (Leite, 1996 cit. por Manfredi, 1998):

- saber-fazer, que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquirido formalmente em cursos e também mediante a experiência profissional;
- saber-ser, que inclui traços de personalidade e de carácter que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho como, por exemplo, a capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade;

- saber-agir, que está relacionado com a exigência de intervenção ou decisão diante de determinados acontecimentos, como por exemplo, trabalho em equipa, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos e diversificados<sup>22</sup>.

Ao nível da União Europeia, a definição de «competências-chave» assenta na identificação dos seus principais elementos (UE 1995, cit. Lopes, 1999):

- competências técnicas – especialmente voltadas para a aquisição de competências no domínio das tecnologias de informação;

- competências metodológicas - relativas a capacidades cognitivas que possibilitam a comunicação abstracta com écrans, painéis;

- competências sociais - relacionadas com a colaboração em equipas, comunicação, cooperação;

- competências comportamentais - relativas à atitude, comportamento e valores, nomeadamente a ética profissional, a deontologia, o respeito pelos objectivos económicos da empresa, a auto-responsabilidade.

Pode-se, igualmente, apresentar uma tipologia das competências, nomeadamente a nível do sector terciário, a saber (Deluiz 1994, cit. por Manfredi, 1998):

- competências básicas e específicas relativas a um grupo específico de ocupações;

- competências organizacionais e metódicas;

- competências comunicativas;

- competências sociais;

- competências comportamentais.

Começa-se também a dar importância a outro tipo de competências de carácter mais social originando uma nova forma de qualificação, a «qualificação social» ou «qualificação relacional», que designa o conjunto de competências que vão desde a linguagem, à flexibilidade comportamental e que são, geralmente, todas as competências envolvidas nas

---

<sup>22</sup> É comum atribuir à formação contínua três domínios específicos: o saber, que inclui os conhecimentos gerais e específicos necessários ao exercício da função; o saber-fazer, que se refere à capacidade ou aptidão para realizar o trabalho, dizendo respeito ao conjunto de instrumentos, métodos e técnicos necessários para

relações humanas (Perret s.d., cit. por Lopes *et al.*, 1999). Esta forma de qualificação “(...) *adquire-se através da família, e do acesso à cultura mais ainda do que através da educação-formação (pelo menos por enquanto).*” (Lopes *et al.*, 1999:35)

A competência pode também ser referida como sendo processual exigindo, por isso, um processo de educação contínua, que desenvolve um conjunto de habilidades que podem ser agrupadas da seguinte forma (Manfredi, 1998):

- habilidades básicas – identificadas como habilidades essenciais como ler, interpretar, calcular até se chegar ao desenvolvimento de funções cognitivas que possibilitem o desenvolvimento de raciocínios mais elaborados.

- habilidades específicas – consistem em habilidades mais relacionadas com o trabalho e que dizem respeito aos saberes, saber-fazer e saber-ser exigidas por postos, profissões ou trabalhos em uma ou mais áreas relacionadas.

- habilidades de gestão – aquelas que estão relacionadas com as competências de autogestão, de empreendimento, de trabalho em equipa.

Cada indivíduo desenvolve a sua própria competência, específica, original que procura aplicar em novos campos. Há, por isso, uma necessidade constante de mudança, de aprendizagem regular e renovada, de um perfil de competências em mutação constante.

*“Não se trata de considerar «competências» como tendo um sentido mais restrito que qualificação; mas certamente trata-se de um atendimento mais restrito (incluindo elementos atitudinais, características de personalidade, elementos menos mensuráveis objectivamente) das necessidades do capital, por um lado, e a um preparo adequado aos novos tempos em que é preciso encontrar alternativas ao desemprego, por outro.”* (Paiva, s.d.:60)

A noção de competência, nestes termos, permite fazer face aos riscos de perda do emprego, à situação de crise e de estabelecer uma ligação constante entre qualificação global adquirida, emprego actualmente ocupado e competência enriquecida.

Em relação à noção de competência colectiva, pode-se dizer que esta relaciona-se com a necessidade que a empresa tem de identificar e utilizar o conjunto de competências

---

um bom desempenho; e o saber-ser, isto é, as atitudes, comportamentos, modos de estar adequados à função e às necessidades da empresa (Carneiro s.d., cit por Batalha, 1999).

necessárias para reagir e se adaptar às mudanças dos produtos-mercados. Este conjunto é constituído por (Malicet, 1997):

- saber-fazer de base;
- estratégias da empresa que asseguram uma especificidade;
- uma capacidade competitiva sobre um mercado;

Os conhecimentos eficientes que a empresa tem necessidade e que constituem a competência colectiva, exprimem-se através das equipas que a compõem. De facto, a competência colectiva não se pode desenvolver a não ser através das interações, as actividades complementares, de ajuda e de assistência dos grupos que se organizam na empresa. Esta constroi-se e desenvolve-se graças à aquisição, à estimulação e ao desenvolvimento dos recursos humanos. Está, igualmente, aliada à valorização das competências dos indivíduos e dos grupos; à política adoptada de recrutamento, de previsão, de desenvolvimento dos sistemas de apreciação e de avaliação; ao sistema de remuneração equitativo e motivante a longo prazo; à prática de promoções; à mobilidade profissional e a formação desencadeada sobre as competências da empresa (Malicet, 1997).

As mutações profundas que se estão a verificar, como consequência da evolução das tecnologias, das próprias ciências e das ideias, têm originado repercussões consideráveis na organização do trabalho e do emprego, na maioria dos países. E, por sua vez, há uma maior procura de competências que se têm modificado, na última década. São elas, nomeadamente (Marques, 1996):

- espírito crítico;
- autonomia no espaço e no tempo;
- capacidade de mobilizar conhecimentos para resolver problemas;
- passagem do concreto ao abstracto;
- utilização de linguagens diversificadas;
- capacidade de raciocínio;
- capacidade de comunicar e trabalhar em equipa;
- criatividade.

O fenómeno da terciarização da economia (vigente no actual modelo de sociedade) aponta cada vez mais no sentido da polivalência<sup>23</sup>, das competências e de especializações pontuais, de acordo, claro está, com a actual e contínua evolução tecnológica (Batalha, 1998).

*“Hoje em dia assiste-se a uma formalização crescente dos saberes e do saber-fazer. Assiste-se à evolução do conteúdo do trabalho versus a abstracção e integração das tarefas. Daí as exigências de um mínimo de polivalência, duma extensão dos campos relacionais e do trabalho em grupo.”* (Greffé, 1992:250)

Nos dias que correm, as competências caracterizam-se, basicamente, pela exigência simultânea de saberes abstractos, pela capacidade de se situar num ambiente técnico-organizacional e pela abertura em relação a diferentes funções e actividades da empresa (Greffé, 1992).

As profundas mudanças na natureza dos saberes e das competências, evidenciam o papel vital do sistema de ensino-formação, visto que não se trata apenas de uma reconversão profissional maciça. Trata-se, pois, de defender a ideia de que as novas formas de organização e de sociedade são tendencialmente mais complexas, exigindo conhecimentos e qualificações profissionais globalmente mais elevados (Salavisa 1992, cit. por Moura, 1994).

Por seu turno, pode-se justificar esta perspectiva pelo facto da formação dever ser o principal meio social e empresarial gerador das competências. Os grandes desafios das actuais mudanças passam pela capacidade de comunicar, motivar, formar e desenvolver, de forma permanente e contínua, as pessoas e as organizações (Batalha, 1998).

Subsequentemente, há uma tendência para a bipolarização das qualificações (Kovács e Moniz, 1997):

- num dos pólos encontra-se uma minoria altamente qualificada, capaz de comandar e controlar equipamentos e processos;

---

<sup>23</sup> Kovács e Moniz (1997) referem dois tipos de polivalência: a horizontal e a vertical. A polivalência horizontal corresponde à realização de tarefas do mesmo tipo em termos do grau de iniciativa, de responsabilidade e de decisão, mas referentes a diversos tipos de máquinas ou de unidade e secções. Portanto, a mesma pessoa realiza um conjunto de tarefas simples de tipo de execução, sem exigências em termos de autonomia. A polivalência vertical é definida com a realização de tarefas com grau de complexidade diferente, ou seja, para além de tarefas de carácter de execução, a mesma pessoa realiza tarefas que implicam iniciativa, responsabilidade e decisão.

- num outro pólo, encontram-se os executantes que realizam tarefas simples e pouco exigentes em termos de qualificação.

É de referir ainda que existem alguns indicadores de novas tendências, isto é, que tendem a ser valorizados (Kovács *et al.*, 1998):

- a nível da execução, a disponibilidade para aprender, conhecimentos amplos e polivalentes, sentido de cooperação e espírito de equipa;
- a nível da chefia, valoriza-se essencialmente as competências sociais tais como a capacidade de delegar decisões, partilhar informação, de comunicação e coordenação, de relacionamento com os outros e capacidade de adaptação;
- a nível da direcção, valoriza-se, igualmente, as competências sociais tais como, a capacidade de delegar decisões, comunicar e coordenar, formar e animar, motivar e negociar.

Pode-se concluir que:“(…) *com as mudanças técnico-organizativas, parece existir uma tendência para a mudança qualitativa – embora lenta – da estrutura de qualificações.*” (Kovács *et al.*, 1998:78)

Contudo, não existe uma única tendência de evolução, no sentido de polivalência do trabalho (Kovács *et al.*, 1998). Por esta razão, pode-se afirmar que, em determinadas situações, existe um desfasamento entre qualificação formal ou oficial e a qualificação do trabalhador e do posto de trabalho. Desta forma, torna-se necessário definir os novos perfis profissionais caracterizáveis por uma qualificação de nível mais elevado e pela polivalência ligados à utilização de novas tecnologias (assim como a sua qualificação formal) (Kovács e Moniz, 1997).

É, portanto, cada vez mais necessário, pessoas devidamente informadas e formadas não só para se adaptarem e fazerem face às transformações em curso, como também anteciparem essas mesmas transformações (Batalha, 1998).

Há uma real necessidade de perspectivar, no actual contexto (em termos de processos de mudança organizacional a caminho da sociedade da informação e do conhecimento), uma profunda transformação das competências gerais e sociais dos indivíduos, o que não é possível sem que se evidencie o papel da formação profissional (Moura, 1994).

De facto, muita da formação padronizada já não se coaduna com as necessidades do mercado, provocando fortes distorções na estrutura de especialidades e contribuindo para que muitos milhares de pessoas não adquiram os conhecimentos necessários a tanta competitividade.

A formação e a formação profissional em concreto, perante esta realidade, deverão conter dois elementos de especial destaque (Moura, 1994):

- permitir a aquisição de qualificações profissionais e de competência de carácter geral e social, por forma a ajustar os indivíduos às necessidades da organização, do trabalho e da sociedade – constituindo-se como medida conjuntural ajustadora da oferta e da procura;
- permitir a transformação económica, actuando como factor de pressão sobre a economia, designadamente ao nível do mercado de trabalho – constituindo-se como medida estratégica susceptível de potenciar novas situações num quadro de antecipação do futuro.

Cada vez mais se verifica uma mudança, nas próprias organizações, o que, por si, também traz, necessariamente, consequências em termos das próprias competências. Significa isto, que com as novas tecnologias se tem produzido o achatamento das estruturas organizacionais com o desaparecimento de certas categorias profissionais sujeitas a desaparecer ou, pelo menos, vindo a adquirir um estatuto inferior e sendo substituídas pelos especializados em determinadas áreas. Isto representa um alargamento e/ou enriquecimento de funções o que, em termos de competências e da própria qualificação, exige uma maior autonomia, aspecto que se traduz, a nível global, numa descentralização das decisões.

Para além dos próprios conhecimentos técnicos específicos de cada função, o conhecimento e utilização da micro-informática, as competências relacionais, de comunicação e de trabalho em equipa ganham maior importância (Batalha, 1998).

Perante as mudanças organizacionais pressupõe-se trabalhadores com (Rodrigues *et al.*, 1996):

- competências múltiplas e multidisciplinares;

- com qualificações-chave relativas a competências sociais, nomeadamente a capacidade de cooperação e trabalho de equipa, de comunicação, criatividade, flexibilidade, autonomia, capacidade de resolução de problemas, capacidade de elaborar sínteses e processar informações, para adaptação ao problema a resolver, atitude profissional e desejo pela qualidade;

- capacidade de gestão de equipas e gestão de projectos.

Isto induz, evidentemente, uma forte evolução da organização do trabalho, o que exige condições que proporcionem o aumento das aptidões dos indivíduos e a expansão das suas potencialidades.

Exige-se, pois, do indivíduo um novo perfil de competências (denominadas também de competências transversais por serem transferíveis de função para função) que combine (Batalha, 1998):

- competências instrumentais – conhecimentos específicos;

- competências cognitivas – capacidade de interpretar os factos que ocorrem à nossa volta, entender a perspectiva dos outros, compreender normas adequadas de comportamento;

- competências relacionais – capacidade de ouvir, fomentar a participação, adequar linguagem verbal e gestual às circunstâncias.

Na mesma perspectiva, pode-se identificar um «novo perfil de qualificação da força de trabalho» em que as exigências são as seguintes (Manfredi, 1998):

- posse de escolaridade básica;

- capacidade de adaptação a novas situações;

- compreensão global de um conjunto de tarefas e das funções conexas;

- capacidade de abstracção e de selecção, tratamento e interpretação de informações;

- atenção e responsabilidade;

- atitude de abertura a novas aprendizagens;

- criatividade para enfrentar imprevistos;

- trabalho em equipa e capacidade de comunicação grupal.

Outra perspectiva, ainda, considera que as novas competências requeridas são as seguintes (Kovács, 1999):

- responsabilidade baseada na iniciativa;
- capacidade de abstracção;
- capacidade de identificação e resolução de problemas;
- adaptabilidade às mudanças;
- capacidade de antecipação para fazer frente às novas situações;
- capacidade de inovação;
- competências sociais (capacidade de comunicação, de colaboração e de trabalhar em equipa);
- capacidade de renovação dos saberes (aprendizagem contínua).

Todas estas «novas competências» em geral,

*“(...) estão relacionadas com a capacidade de aprendizagem e adaptação à mudança, a flexibilidade e polivalência funcional bem como as competências comportamentais relativas às relações interpessoais e os processos psicossociais envolvidos na gestão e funcionamento de grupos e equipas.” (Batalha, 1998:23)*

O desenvolvimento destas novas competências é fundamental tanto para as empresas (melhorando a sua competitividade através dos seus recursos humanos) como também para as próprias pessoas, não apenas para a sua melhor adaptação aos novos requisitos de qualificação, como ainda para facilitar a sua mobilidade para outro(s) emprego(s), facilitando a sua empregabilidade. Torna-se, deste modo, necessário *“(...) desenvolver competências que permitam uma maior mobilidade e adaptabilidade profissionais, ou seja, competências genéricas ou estratégicas.” (Batalha, 1998:23)*

É, nesta perspectiva, que surgem necessariamente os novos requisitos de ensino-formação. O aparelho educativo deve seguir novas orientações que estão relacionadas com a necessidade de (Kovács e Moniz, 1997):

- promover competências gerais, técnicas e sociais (e não apenas específicas) necessárias para a compreensão e o controlo global dos processos e para permitir maior polivalência e mobilidade profissionais;
- diversificar e flexibilizar as estruturas de formação com capacidade de resposta às novas necessidades;
- permitir a reciclagem daqueles cujas qualificações foram ultrapassadas;
- tornar o sistema de ensino-formação, em indutor de mudanças e não em mero instrumento de adaptação às mudanças;
- aumentar o papel da formação nas empresas, de acordo com as suas necessidades específicas, provenientes das suas opções técnico-organizativas.

*“O(...)ensino-formação deve ser encarado como um meio de mudança tecnológica e organizacional, nas empresas e não apenas como um meio de adaptação passiva.” (Kovács e Moniz, 1997:29)*

Exige-se, pois, um afastamento das orientações tradicionais e uma nova forma de encarar o ensino-formação, de modo a promover as competências técnicas e sociais requeridas pelas mudanças técnico-organizacionais<sup>24</sup>.

No caso específico de Portugal, onde a modernização das empresas é feita sem o envolvimento das pessoas, a contribuição para a mudança de atitudes e comportamentos, em termos de diálogo e participação, é um dos desafios que se coloca ao ensino-formação (Kovács e Moniz, 1997).

### **2.2.3. QUALIFICAÇÃO EM VÁRIOS PAÍSES EUROPEUS**

Os numerosos trabalhos dedicados à noção de qualificação evidenciam a sua complexidade. Os investigadores sublinham que este conceito se situa na intersecção dos sistemas produtivos e educativos, e se constitui como um elemento central das relações emprego-formação (Bertrand, 1992). Foi colocada, em oposição, a qualificação do emprego e do trabalhador, tipo de trabalho e potencial de um indivíduo e, desta forma,

---

<sup>24</sup>Kovács e Moniz (1997) referem algumas dessas mudanças: supressão gradual das actividades de transformação física (operações primárias), aumento das actividades de manipulação de informação na indústria, informatização das tarefas administrativas (indústria e serviços).

considera-se a qualificação convencional ou real como um compromisso, ou como a interface entre os outros dois. Por este facto, o próprio conceito de qualificação é perspectivado, de diversas formas, consoante o país em questão. A abordagem da qualificação pelas qualificações convencionais conduz à distinção de três sistemas fundamentalmente diferentes (Bertrand, 1992):

- aquele que se baseia nas tarefas ou nas funções e que é particularmente desenvolvido em França;
- aquele que se baseia na profissão e numa hierarquia fixada pelo costume, como é o caso da Grã-Bretanha;
- o que está desligado do posto e da função para se referir aos atributos gerais do indivíduo (diploma, idade, antiguidade) de que o Japão é um exemplo.

A este propósito, também se pode fazer uma distinção entre três modelos específicos (Cruz, 1998):

- Modelo latino (Francês).
- Modelo Germânico.
- Sistema Japonês e Sistema Anglo-Saxónico (Modelo intermédio).

Os debates sobre a questão dos sistemas de qualificação foram mais acesos em França (no domínio da Sociologia Francesa), em parte, devido ao facto de haver uma dissociação entre um sistema de formação e de atribuição de diplomas essencialmente escolar e estatal e a prática das empresas. (Bertrand, 1992).

As comparações entre França e Alemanha são clássicas e generalizaram-se devido aos estudos de Maurice, Sellier e Silvestre (s.d., cit. por Alaluf, 1992). Estes autores defendiam que a qualificação se constrói, na Alemanha, na base generalizada de um sistema de aprendizagem profissional que é comum aos assalariados de um mesmo conjunto de empregos. Por outro lado, em França, a qualificação repousa no lugar adquirido no sistema de formação geral e na antiguidade na empresa (Alaluf, 1992).

Aqueles autores (cit. Alaluf, 1992) estabelecem uma distinção entre dois espaços, que resultam dos modos de articulação diferenciados entre sistema escolar, aparelho produtivo e relações profissionais:

- espaço qualificacional, para a Alemanha;
- espaço organizacional, para a França.

Em França a noção de qualificação refere-se às “(...) *diferentes práticas e meios que colocam em relação as aptidões dos indivíduos e as propriedades dos postos de trabalho.*” (Jobert e Marry, 1995 cit. por Malicet, 1997:93)

Portanto, o modelo latino (Francês) baseia-se apenas em programas convencionais de ensino escolar, em que as qualificações transmitidas estão, de um modo geral, separadas da experiência profissional. Pode-se dizer, pois, que neste modelo, se verifica o primado do «saber escolar» (Cruz, 1998).

Na Alemanha, as coisas são muito distintas. Neste país, convencionou-se definir a qualificação como a capacidade de trabalho individual constituída por uma competência técnica e por uma competência social<sup>25</sup> (Alex, 1992). Esta é vista como a totalidade de conhecimentos e capacidades, incluindo os padrões de comportamento e aptidões, adquiridos pelos indivíduos, no decurso de processos de socialização e ensino (Alex, 1991 cit. por Paiva, s.d.). Significa isto que

*“(...) no conceito estão embutidas dimensões sociais além das profissionais, abrangendo competências técnicas e sociais que atendem a requerimentos relativos a conhecimentos e a expectativas comportamentais. Por esta razão os alemães não se envolveram na discussão das «competências» que, para eles, é mais restrita e já está incluída naquela relativa à qualificação.”* (Paiva, s.d.60-61).

De facto, a noção de qualificação refere-se tanto a uma formação como a uma profissão e as empresas são partes interessadas na formação e na atribuição dos diplomas, não se colocando o problema do reconhecimento destes na vida profissional (Bertrand, 1992). Deste modo, o modelo germânico atribui grande importância à formação em alternância (formação na escola e na empresa) durante o tempo de ensino normal, em que as qualificações transmitidas assentam, igualmente, em experiências profissionais (Cruz, 1998).

---

<sup>25</sup> A competência técnica refere-se aos elementos cognitivos específicos de cada profissão, conhecimentos técnicos, técnicas de trabalho, aptidões. Por seu turno, a competência social ou qualificação social diz respeito às atitudes, juízos de valor, comportamentos na estrutura social do local de trabalho/trabalho a executar (Alex, 1992).

Nos modelos japonês e anglo-saxónico, há uma *“valorização da formação abstracta e teórica da escola, com uma aprendizagem longa do saber profissional no mundo do trabalho, após a obtenção do diploma escolar.”* (Lopes e Reto, cit. por Cruz, 1998: 25)

No entanto, distinguem-se no seguinte aspecto: enquanto que no primeiro modelo a formação pós-escolar japonesa visa qualificar o indivíduo enquanto membro de uma organização concreta; no segundo modelo, o estágio profissional tem como objectivo conferir a qualificação ao indivíduo independentemente da organização em que ocorre essa qualificação.

Em Espanha, a qualificação é constituída, essencialmente, na empresa e não é objecto de qualquer reconhecimento institucional (Bertrand, 1992).

Em França, a qualificação (numa perspectiva de formação) pode ser definida sempre em número de anos de escolaridade e atribui-se muita importância à classificação por níveis por eles referidos (Bertrand, 1992). Em Portugal, o sistema de qualificação muito se aproxima desta definição.

Em termos da classificação dos níveis de qualificação, também há algumas distinções a fazer, no que diz respeito às nomenclaturas utilizadas. Por exemplo, em França que constitui um caso particular neste domínio, elaborou-se uma nomenclatura que privilegia as categorias sócio-profissionais, correspondentes a grupos sociais homogéneos, em relação às profissões (no sentido de uma profissão que utiliza uma técnica) (Bertrand, 1992).

No caso da Alemanha, é sobre a segunda abordagem referida - a das profissões - que se baseia a classificação.

O que efectivamente difere de país para país e, igualmente, de empresa para empresa, é o:

*“(...) grau de automatização dessas tarefas, o modo de organização e de divisão do trabalho e, mais ainda, as condições de emprego e as características individuais dos que asseguram essas operações, tendo em conta as especificidades dos mercados de trabalho (estrutura demográfica, nível de desemprego, emprego das mulheres, oferta das qualificações, etc.)”* (Bertrand, 1992:29)

#### 2.2.4. QUALIFICAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

Se se adoptar o esquema teórico global de Allain Iribarne (1981, cit. por Moura, 1994), pode-se utilizar a trilogia Homem – Máquina – Produto para delimitar e identificar a evolução da formação profissional, até aos dias de hoje, estabelecendo uma correspondência com três sistemas de trabalho típicos. Aliás, esta descrição corresponde, de certa forma, à evolução histórica do conceito de qualificação, que, como já várias vezes foi assinalado, não podendo surgir separado de outros conceitos, como é o caso da formação profissional e das próprias competências exigidas ao indivíduo em cada um dos casos. Deste modo, (Moura, 1994)

- Quando a produção se caracterizava pelo binómio Homem-Produto, no qual o indivíduo detinha o saber completo daquilo que produzia, a formação profissional consistia numa aprendizagem empírica integrada, através do acompanhamento contínuo dos mestres de oficina junto dos aprendizes, que levavam 3 a 7 anos até chegarem a artesãos e ficavam aptos a elevados níveis de qualificação.

- Com a introdução da máquina no mundo do trabalho e com a conseqüente divisão do trabalho, o binómio vigente passou a ser o do Homem – Máquina, situação em que o saber do trabalhador foi «esmigalhado» por processos de rigorosa separação das actividades de concepção e execução e de decomposição sistemática do seu trabalho, o que conduziu a um crescente número de produtores desqualificados e ao aparecimento do produtor especializado, cuja formação profissional se fazia de forma parcelar, atomizada, sem preocupações de ordem psicológica ou social.

- Com a crescente introdução da automatização e da informatização, no mundo do trabalho (contexto actual), a produção passou a caracterizar-se, cada vez mais, pelo binómio Máquina – Produto, no qual o indivíduo detém uma importância fundamental na recolha, tratamento e análise da informação, o que traz consigo uma significativa mudança de raciocínio, de comportamentos e de atitudes susceptíveis de corresponder a um paradigma produtivo flexível, segundo o qual os indivíduos carecem de competências pluridisciplinares e têm que saber comunicar, julgar e decidir, apelando-se a uma aprendizagem abstracta e articulada.

Estes esquemas correspondem a sistemas de trabalho que se podem designar por sistema artesanal, sistema maquinal e sistema informacional. Podem ser esquematizados da seguinte forma (Moura, 1994):

<b>Produção</b>	<b>Homem-Produto</b>	<b>Homem-Máquina</b>	<b>Máquina-Produto</b>
Técnica	Produção-unidade	Produção-série	Produção-flexível
Trabalho	Muita qualificação	Muita qualificação	Competências múltiplas
Formação	Empírica integrada	Parcelar atomizada	Abstracta Articulada

Fonte: Moura, 1994

Em Portugal é ainda predominante o sistema «homem-produto», em especial, nos sectores de actividade com mais densidade de emprego. Isto funciona negativamente na implementação das novas tecnologias de informação, que são mais directamente aplicáveis nos sistemas «máquina-produto» e «homem-máquina». Trata-se, com certeza, de um factor de dificuldade para o desenvolvimento de novos perfis profissionais, uma vez que, particularmente nos de produção mais artesanal, os modelos tradicionais tendem a subsistir de forma mais duradoura (Dias, 1997).

Hoje em dia, a criação de empregos passa a depender de três condições importantes (Foucauld 1995, cit. por Lopes *et al.*, 1999):

1º A multiplicação das iniciativas empresariais já que a natureza e os modos de produção são cada vez mais diferentes e se tem de trabalhar para responder a necessidades novas, onde a concorrência é mais forte e os consumidores são mais exigentes. Esta é uma das grandes consequências em termos das competências requeridas pela terciarização económica: ser mais exigente em espírito empresarial, o que implica modificações, na gestação social desse espírito;

2º Uma requalificação profissional permanente, isto porque a rapidez da evolução económica organizacional e tecnológica exige que o trabalhador mude parcialmente ou totalmente de qualificação ou profissão ao longo da vida. Por isso, este deverá estar apto a adquirir novos conhecimentos técnicos, profissionais e sociais, várias vezes na sua vida, o que implica uma forte capacidade de adaptação à mudança, para além de uma forte aptidão para «aprender a aprender».

3º Por fim, a nova exigência da qualificação relacional, apelando-se a cada vez mais competências-chave, as quais se caracterizam em grande parte pela sua dimensão relacional. De facto, a terciarização da economia ou a «sociedade do serviço» caracteriza-se por relações sociais de produção e de trocas específicas.

O conceito de qualificação surge, assim, também associado ao conceito de profissão e de trabalho. A noção de profissão pode ser definida como um

*“conjunto de tarefas que concorrem para a mesma finalidade e que pressupõem conhecimentos semelhantes. Considera-se que têm a mesma profissão os trabalhadores cujas principais tarefas são idênticas, embora no exercício efectivo da mesma, por razões de organização do trabalho e tipo de actividade a que a empresa se dedica, possa haver diferenças em tarefas não essenciais e mesmo, dentro de certos limites, na sua forma de execução.”* (Kovács et al., 1994:18)

Verifica-se, pois, que as profissões e as qualificações estão a se desenvolver num sentido que modifica o perfil dos trabalhadores. Por seu turno, o maior peso relativo das componentes intelectuais no saber profissional, devido à universalização de tecnologias complexas e, por isso, a crescente intersectorialidade desse saber, configuram-se como factores decisivos para as novas análises das qualificações (Torre, 1991).

As qualificações profissionais representam modelos sociais de permuta, no mercado de trabalho. Aquelas são combinações de capacidades, normalizadas em termos de nível e conteúdo que surgiram em resultado de uma longa tradição, no domínio das relações do trabalho e dependem da oferta (requisitos exigidos pelo posto de trabalho em termos de qualificações) e da procura (potencial de qualificações de que dispõe um indivíduo ou grupo de indivíduos enquanto força de trabalho que é oferecida) (Alex, 1992). As

*“qualificações não se encontram disponíveis no mercado de trabalho isoladas ou em conjuntos passíveis de composição individual, aleatoriamente variável, aparecendo, pelo contrário, sempre como elementos de combinações perfeitamente definidas, regulares, supra-individuais, socialmente standardizadas e normalizadas, que estipulam que determinados elementos referentes ao conteúdo da qualificação se encontram sempre, outros por princípio, nunca ligados entre si.”* (Alex, 1992:23)

Desta forma, no mercado de trabalho, a profissão situa-se no campo de tensão entre a oferta e a procura de mão-de-obra (o potencial de qualificações), devendo ser vista, na sua forma ideal, como as duas faces da mesma moeda. Tendo este facto em conta, pode-se dizer que *“(...) um indivíduo em idade de trabalhar é cada vez mais confrontado com a*

*necessidade de reorientar, muito ou pouco, a sua qualificação profissional.”* (Torre, 1991:9)

As alterações que têm vindo a ocorrer na sociedade moderna (com destaque para a tendência de desagregação do modelo de produção fordista, para o surgimento de modificações na divisão internacional do trabalho e das normas e regras pelas quais o mercado internacional se rege e para a importância dos diferentes sectores de actividade) têm interferido não só no sistema de emprego, ao nível da sua configuração normativa, mas também ao nível do papel do Estado e que aqui mais interessa, na evolução previsível da estrutura do emprego e da necessidade de novos perfis profissionais. Na realidade, a estrutura e volume de emprego têm-se alterado profundamente não só em termos da sua distribuição pelos três sectores clássicos (primário, secundário e terciário), mas também dentro de cada sector. No sector dos serviços, evidenciam-se as actividades ligadas ao sector da informação, interferindo não só na estrutura do emprego como nos conteúdos em novos saberes (Martins, 1997).

### **2.2.5. ANÁLISE SOCIETAL - ORGANIZACIONAL E A QUALIFICAÇÃO**

No actual contexto, começa-se a generalizar o fim de alguns mitos da civilização industrial, nomeadamente (Duarte, 1996):

- o fim do mito da expansão ilimitada da produção;
- o fim do mito do «pleno emprego» que se revela em determinados aspectos: protelamento da idade de acesso dos jovens ao mercado de emprego; antecipação do termo da vida activa; situação de adultos que passam vários períodos da sua vida activa sem emprego; dura competição pelos empregos disponíveis; precarização dos vínculos contratuais de trabalho;
- as novas competências requeridas pelos empregos e o fim do mito da estabilidade das qualificações.

Vive-se, sobretudo, num clima em que as mudanças, cada vez mais intensas e as pressões globalizantes que as empresas têm de enfrentar, exigem destas um incremento na sua capacidade de aprendizagem e de cooperação como forma de gestão da complexidade,

diversidade e ambiguidade que caracterizam as condições em que actualmente têm de operar (Ulrich, 1998, cit. por Caetano e Tavares, 2000).

Os factores que, de forma independente, têm influenciado as mudanças, na envolvente em que as organizações se inserem são sobretudo de (Fombrun 1984, cit. por Caetano e Tavares, 2000):

- carácter tecnológico – nomeadamente, com as inovações introduzidas nas tecnologias de produção e de informação;
- carácter económico – ao nível dos (des)equilíbrios do mercado e dos indicadores macro-económicos;
- carácter sociocultural – no que concerne aos novos valores e atitudes face ao trabalho e ao que se considera ser o papel social das organizações na sociedade;
- carácter político – tendo em conta os níveis em que são tomadas as decisões, directa ou indirectamente, condicionam o exercício da actividade empresarial.

Toda esta realidade tem reflexos, nomeadamente, em termos de qualificações e competências, cenário que se traduz-se na seguinte forma (Duarte, 1996):

- a necessidade de considerar uma enorme extensão e diversidade de competências correspondentes ao exercício de uma profissão, como resultado das diferentes dimensões, das empresas, das diferentes filosofias e formas de organização do trabalho, dos diferentes estádios de desenvolvimento tecnológico;
- a exigência de uma especialização das competências, devido ao facto de a globalização da economia estar a apontar para a necessidade das empresas trabalharem para nichos de mercado;
- a obsolência cada vez mais rápida das competências profissionais devido à criação constante de novos produtos, à transformação de novos materiais e à utilização de novas técnicas;
- a «intelectualização» dos empregos é cada vez maior e a qualidade dos desempenhos profissionais implica uma maior qualidade humana-relacional-afectiva, como consequências da introdução de novas tecnologias, da «desindustrialização» do tecido produtivo e do peso relativo da componente do «sector dos serviços»;

- maior compactação horizontal e vertical das qualificações<sup>26</sup> como consequência das novas formas de organização do trabalho;
- necessidade de novas competências (nomeadamente de *marketing*, gestão, planeamento, organização e controlo do próprio trabalho, responsabilidade, autonomia) como consequência das novas formas de organização e de prestação do trabalho.

Nesta perspectiva, verifica-se que

*“a linha de produção flexível tende a substituir a organização rígida fordista e remodela-se em grande parte o funcionamento do mercado de emprego: se durante a era fordista «a venda da força de trabalho» está ligada a uma certa cidadania (estado de bem estar social), o assalto modernizador e desregulamentador das teias globais visa exactamente banalizar tal mercadoria e, portanto, despolitizá-la, voltando-se a uma pluralidade de situações individuais diferenciadas.”* (Duarte e Moura, 1999:36)

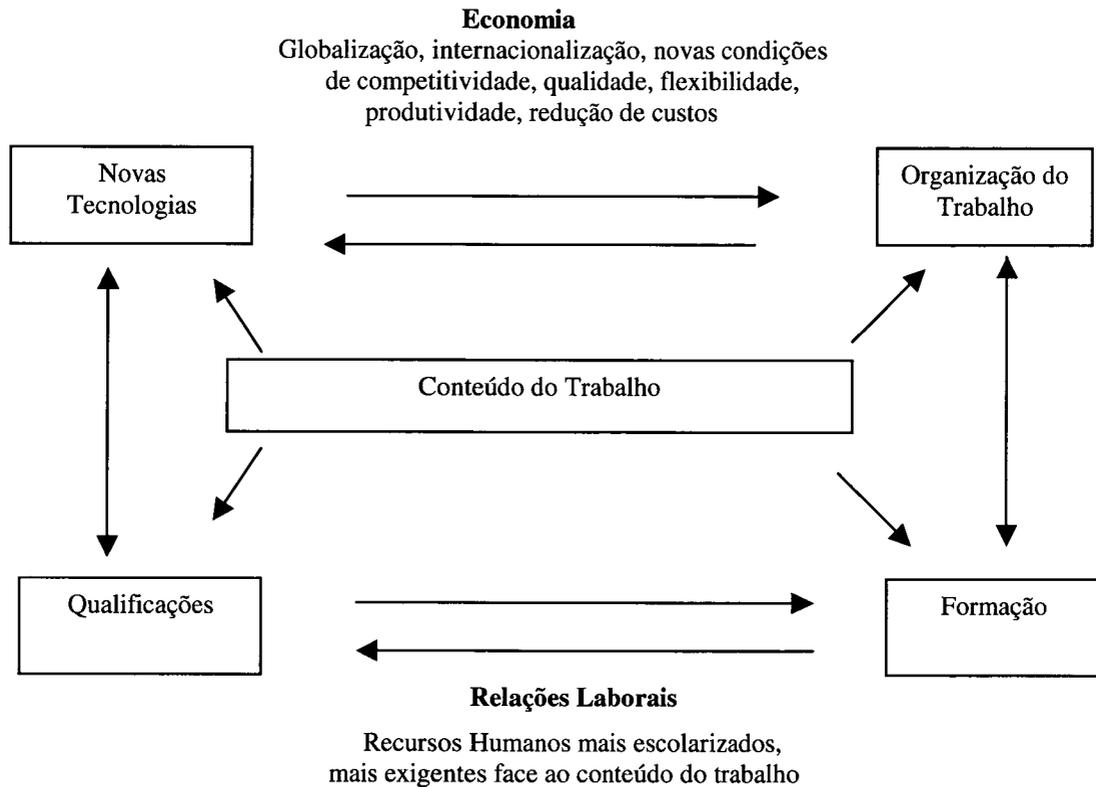
O novo paradigma técnico-económico em que se vive actualmente resulta essencialmente das transformações por que passaram as sociedades, ao longo das últimas décadas, transformações que tornaram obsoleto o modelo fordista da organização económica e social, pese embora a coexistência, particularmente nas sociedades periféricas, como é o caso da sociedade portuguesa, de diversos modos de produção: pré-industrial, industrial e pós-industrial (Santos, 1990 cit. por Almeida, 1999).

A crescente atenção atribuída aos recursos humanos em especial, no que diz respeito à sua qualificação, formação e motivação, tem por base o reconhecimento de que a melhoria, nestes aspectos, permite enfrentar as exigências de competitividade, postas pelas novas condições de mercado. Deste modo, pode-se esquematizar a evolução das qualificações no contexto de transformações económicas (Kovács e Moniz, 1997):

---

<sup>26</sup> A compactação horizontal corresponde a uma menor especialização profissional e a uma maior extensão das funções exercidas pelo mesmo profissional e uma maior polivalência; a compactação vertical representa menos níveis hierárquicos e mais pluricompetência em matéria de operação, coordenação, chefia, direcção das funções produtivas.

**Esquema I - Evolução das qualificações no contexto de transformações económicas**



**Fonte:** (Kovács e Moniz, 1997)

Hoje em dia, os recursos humanos constituem um instrumento crítico para a obtenção de vantagens competitivas estáveis. Aliás, grande parte do sucesso empresarial e até societal, passa pela qualificação e motivação dos seus recursos humanos, o que começa a ser visto, ao contrário do passado, como as peças-chave para conseguir a adaptação da empresa aos sucessivos desafios do mercado e garantir a sua sobrevivência, a longo prazo.

Cada vez mais, as pessoas são utilizadores e decisores, em relação ao conjunto dos recursos humanos que a organização processa e, por isso, a gestão de recursos humanos tem que ser conduzida de uma forma global e integrada.

O conceito de sucesso empresarial mudou radicalmente, ao longo das últimas décadas, não só porque mudaram os referenciais de mercado, com a globalização, a concorrência acrescida e a evolução tecnológica mas porque mudou a força de trabalho, a sua

preparação técnica, as suas aspirações e aquilo que se espera das empresas (Câmara *et al.*, 1997).

De facto, o reconhecimento de que não basta dispor da mais avançada tecnologia, de uma sólida base financeira ou de uma posição dominante no mercado para assegurar o sucesso, se as mesmas não forem sustentadas por uma força de trabalho motivada, com um perfil de aptidões virado para o futuro e elevada produtividade, constitui, de *per si*, uma notável alteração da mentalidade de muitos gestores (Câmara *et al.*, 1997).

É importante referir, também, a divulgação constante de novas tecnologias, o que necessariamente vai exigir um novo conjunto de competências, por parte dos trabalhadores e que, conseqüentemente, vai implicar novos critérios, no acto de recrutamento e selecção, bem como um apostar na qualidade da formação profissional e na reciclagem profissional. Contudo, as questões relativas aos recursos humanos nem sempre foram consideradas da mesma forma, já que

*“a gestão de recursos humanos evoluiu um pouco à sombra das teorias organizacionais que foram sendo desenvolvidas (taylorismo, burocracia, relações humanas, abordagens sistémicas e contingenciais, etc.) e das teorias comportamentais (motivação e satisfação, poder e liderança, trabalho em equipa e participação, etc.) reveladas na sequência do estudo das estruturas e dos processos organizacionais.”* (Caetano e Vala, 2000:85)

Até 1970, a literatura sobre a gestão de recursos humanos<sup>27</sup> reflecte uma visão dos mesmos como um custo, desenhando-se todos os instrumentos de gestão de recursos humanos, numa perspectiva operacional e no sentido de recrutar as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho, organizá-las e dirigi-las, de forma a tirar o maior proveito do seu trabalho (Caetano e Vala, 2000).

*“Nos anos 80, à medida que aumentava a pressão de dar uma maior prioridade à gestão eficaz das pessoas, tornou-se evidente que a concepção de pessoal até aí dominante, não permitia responder às novas necessidades das organizações, tendo*

---

<sup>27</sup> A gestão de recursos humanos diz respeito a todas as decisões e acções de gestão que afectam a relação entre a organização e os seus empregados. Envolve, pois, todas as acções relativas à selecção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os empregados (Beer e colaboradores 1984, Caetano *et al.*, 2000). Pode também ser definida como uma abordagem distintiva da gestão de trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais e pessoais (Survey, 1995, cit por Caetano *et al.*, 2000).

*começado a esboçar-se numa nova abordagem designada por «gestão de recursos humanos»” (Caetano et al., 2000:38).*

Aposta-se, a partir de então, no homem (recurso humano) para assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações, este passa a ser considerado a peça fundamental, neste contexto de mudança constante e de grande competitividade empresarial.

*“A gestão de recursos humanos desenvolveu-se num quadro geral que se caracteriza (...) pela intensificação da competição internacional, globalização dos mercados e «ameaça» da gestão de empresas japonesas, assim como pela emergência de culturas empresariais ditas de excelência; caracteriza-se ainda pela emergência do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores, e pela importância atribuída ao cliente.” (Caetano et al., 2000:39)*

Nos novos tempos de globalização e num contexto de sociedade de informação e do conhecimento, parece que a teoria do capital humano foi retomada, uma vez que o trabalhador, para continuar «empregável» deve permanecer em constante actualização e estudo e a sua não adesão é um passo em direcção ao «desemprego voluntário». Isto representa uma radicalização da teoria do capital humano, na medida em que actualmente não é apenas a promessa de rendimentos superiores para aqueles trabalhadores em constante treinamento/escolarização, mas é, talvez, a única hipótese colocada ao sujeito, que esteja em contínua «educação», que permaneça em condições de «empregabilidade» (Azevedo, 1998).

Hoje em dia, a condição para que o trabalhador continue empregável é que este aumente as suas qualificações intelectuais através da formação permanente. Significa isto que o trabalhador, com as antigas competências, tem que se reciclar para continuar na tentativa do emprego e as novas gerações têm que se formar já com as novas qualificações.

*“A «empregabilidade» dos anos 90 tem outro carácter. Ela era antes definida por um mercado de trabalho amplo que «sorteava» entre a força de trabalho aqueles que dispunham da qualificação desejada e virtudes correspondentes, com elevados níveis de acomodação. (...) O reverso da medalha, que entrou em pauta nesta década, diz respeito à qualificação, às habilidades, disposição, atitudes do indivíduo frente a um mercado de trabalho já não mais está em expansão. Se este se contrai e deixa grande parte dos que procuram trabalhar no lado de fora, começa-se a buscar nas virtudes individuais e na qualificação as razões pelas quais alguns conseguem e outros não conseguem empregar-se. Transfere-se do social para o individual a responsabilidade pela inserção profissional dos indivíduos. A «empregabilidade» converte-se, neste caso, num*

*corolário dos conhecimentos, habilidades e esforço individual de adequação.”*  
(Paiva, s.d.:58)

Portanto, a ideia corrente é a de que o trabalhador, para não perder a sua capacidade de permanecer no mercado de trabalho, ou seja, para garantir as suas condições de «empregabilidade»<sup>28</sup>, necessita estar em contínua formação intelectual (Azevedo, 1998). No entanto, as possibilidades de desenvolvimento de competências e as perspectivas de empregabilidade são muito diferenciadas, de acordo com as situações de emprego, ou seja, consoante os níveis de formação/qualificação exigidos e o grau de estabilidade do emprego (Kovács, 1999). Significa isto que quanto mais instável e menos qualificado for o trabalho, mais limitadas são as possibilidades de desenvolvimento de novas competências.

Assim, a melhoria da empregabilidade do indivíduo passa não só por um maior investimento na formação, mas também pela criação de oportunidades e pela melhoria da qualidade de emprego (Kovács, 1999).

Face à globalização crescente e à forte concorrência mundial, é também fundamental que as organizações tenham produtividade, qualidade e competitividade e é precisamente aqui que os recursos humanos jogam um papel diferente do que tinham no passado. São uma vantagem competitiva e isto vai transformar, necessariamente, a perspectiva que as organizações têm dos mesmos. Estes deixam de ser um custo para passarem a ser a solução para os seus problemas de competitividade. Passam a ser considerados «parceiros» (internos) da própria organização.

Houve, de facto, uma altura em que uma das fontes mais importantes de vantagens competitivas era a tecnologia dos produtos e processos, protegida por patentes ou outro tipo de direitos de exclusividade. Hoje, porém, existem vários problemas ao procurar esta vantagem, nomeadamente o facto deste campo já ter muito pouco de exclusivo e por se tratar de um investimento que não pode substituir as competências, na gestão de recursos humanos (Pfeffer, 1995).

---

<sup>28</sup>O conceito de empregabilidade pode ser definido como a oportunidade e capacidade que as pessoas têm de adquirirem competências que lhes permitam encontrar, manter e enriquecer a sua actividade e mudar de emprego. Representa as possibilidades acrescidas ao longo da vida de trabalho: transição bem sucedida da escola para o primeiro emprego, a reentrada no mercado de desemprego, a mobilidade horizontal e vertical entre e dentro de empresas, a aptidão para responder a conteúdos e requerimentos de emprego (Kovács, 1999).

Para alcançar o sucesso competitivo, através das pessoas, isso implica uma mudança fundamental, nas formas de abordar a força de trabalho e as relações com os empregados. O processo exige que se trabalhe com pessoas em vez de as substituir ou limitar o seu campo de acção. Também exige uma visão dos funcionários como fonte de vantagem estratégica e não apenas como um custo a minimizar ou a evitar (Pfeffer, 1995).

Assim, e para que as organizações sejam bem sucedidas, é fundamental procurar a optimização conjunta dos diversos factores de competitividade que passa não apenas pela crescente utilização de novas tecnologias, mas igualmente, por novas formas de organização do trabalho, novos métodos de gestão e pela melhoria das competências técnicas e sociais dos recursos humanos e, conseqüentemente, pelo investimento na formação. De facto, as transformações operadas podem agrupar-se em torno de três grandes dimensões (Brown e Lauder, 1992 cit. por Almeida, 1999):

- A primeira dimensão corresponde às características da competição económica e dos processos produtivos. Com a passagem do modelo fordista ao modelo pós-fordista emergem novas formas de organização competitiva onde a globalização, a produção flexível, as estruturas organizacionais horizontais e a competitividade pela inovação, diversificação e subcontratação assumem um papel central.

- A segunda dimensão relaciona-se com as características do trabalho. Acentua-se a importância da flexibilidade profissional, da formação contínua e da profissionalização das funções da gestão. Simultaneamente, verifica-se uma crescente segmentação do mercado de trabalho e a tendência para uma cada vez mais rápida obsolescência das qualificações, com consequências sobre as trajetórias profissionais dos indivíduos e sobre as práticas de gestão de recursos humanos das empresas.

- Por fim, a terceira dimensão aponta para as características das ideologias. É de salientar o declínio da sindicalização e da filiação política baseada na origem da classe. Associado ao declínio dos princípios ideológicos tradicionais surge a globalização dos fenómenos sociais e a emergência do consumo individualizado, por oposição ao consumo de massas.

As novas tecnologias como é o caso da informática, das telecomunicações, da robotização e da produção modular tiveram um impacto profundo nas organizações que as adoptaram,

na medida em que provocaram alterações fundamentais, nos níveis de aptidões dos empregados, nas actividades quotidianas dos gestores e na capacidade das organizações para dar resposta às necessidades mutantes dos consumidores (Câmara *et al.*, 1997).

Nas actuais condições de mercado, a gestão de recursos humanos será, assim, uma questão chave. Este facto tão simples de afirmar e tão fácil de aceitar é uma das questões mais complexas que se depara, no processo de criação de uma nova mentalidade (Moura, 1993). E, perante tal contexto, várias ideias ou perspectivas se revelam em termos de modelos organizacionais e, conseqüentemente, em termos de gestão de recursos humanos. Se os anos 80 foram marcados pela reestruturação e achatamento das organizações, na década de 90, pedia-se aos executivos que soubessem explorar as suas competências (Cardoso, 1994). Na era da globalização revela-se, assim, uma série de modelos de produção e, conseqüentemente, de modelos de gestão de recursos humanos:

- *Modelo Neo-Taylorista*<sup>29</sup> em que as suas duas grandes características são a flexibilidade (os equipamentos passaram a ser programáveis, abandonando-se a antiga automatização automática) e a integração (as operações de fabricação, de concepção e de gestão passaram a estar articuladas entre si e ligadas em sistema). Este modelo, perspectiva desta forma, a tradicional visão dualista da empresa, através da separação entre as actividades de concepção e execução, a centralização da informação e autoridade, a precarização do estatuto dos assalariados, a desqualificação e a intensificação das formas de controle (Kovács *et al.*, 1994).

- *Modelo Californiano*<sup>30</sup> designado desta forma por ser inspirado nos exemplos da indústria electrónica da Califórnia, este modelo procurou ultrapassar os principais tayloristas, mediante a valorização de actividades de trabalho e pela introdução de mudanças na organização, ambas no quadro de uma visão individualista em que a actividade do trabalhador individual é bastante privilegiada em detrimento de outras formas organizacionais. Neste modelo, o trabalho é considerado como um capital («capital humano»), defendendo-se a existência de pessoas activas, com uma energia e entusiasmo enormes, com um grande envolvimento e também com uma noção de imprescindibilidade,

---

<sup>29</sup> É um modelo característico de países como a Alemanha, e os países asiáticos (Amaro, s.d.).

<sup>30</sup> As pessoas são valorizadas por terem passado por várias empresas e também se caracteriza pela «agressividade» dos quadros técnicos, altamente qualificados. Ex.: Silicon Valley (Amaro, s.d.).

pretendendo-se essencialmente, trabalhadores informados, responsáveis, motivados e cooperantes. A concretização do modelo pressupõe (Kovács *et al.*, 1994):

- uma requalificação do trabalhador para que este possa desempenhar um papel desta natureza, sendo necessário que ele tenha um nível elevado de formação, ou seja, que possa melhorar o nível de conhecimentos e a sua própria cultura;

- uma organização do trabalho ajustada aos novos talentos dos trabalhadores, estruturada de forma a permitir a intervenção e a participação destes, tanto a nível individual como colectivo.

- *Modelo Toyotista ou Saturniano*<sup>31</sup> que consiste numa estratégia que pressupõe a fabricação por encomenda, de modo a haver uma grande adequação entre as necessidades de procura e o produto final e um novo modo de distribuição, largamente informatizado e fundado num conjunto de concessionários que geram grandes volumes de vendas, mas com uma reduzida margem de lucro, por unidade. O seu funcionamento depende de uma adequada inter-relação entre os vários agentes sociais, no sentido do envolvimento de todos na concretização do projecto global. Assim, exige dos trabalhadores, sindicatos e direcção a orientação para a concretização de objectivos comuns, na organização do trabalho em equipas, descentralizadas, autónomas e participativas (Kovács *et al.*, 1994).

Neste novo paradigma de produção considera-se superado o modelo da qualificação (directamente relacionado com a preparação para um determinado posto de trabalho e a formação para o trabalho prescritivo), pela razão de que a formação tem de ser não mais para um posto de trabalho, mas para situações polivalentes em que os trabalhos não seriam mais prescritivos, mas exigidos (Brígido s.d.:5).

- *Neo-fordista* que é o modelo que os europeus continuam a seguir, caracterizando-se pela defesa da formação profissional e a reciclagem dos trabalhadores, mas mantendo, no essencial, a lógica fordista (Amaro, s.d.).

---

<sup>31</sup> Caracteriza-se pela descentralização, pelos círculos de qualidade e pelo *empowerment*. É o modelo utilizado, por exemplo, na *General Motors*. É um modelo de equipas de trabalho, participando na missão das empresas e na definição de objectivos. Implica, também, uma nova concertação social a nível da empresa. (Amaro, s.d.)

Hoje em dia, todas as empresas que procuram desenvolver-se são unânimes em considerar que necessitam de empregados com níveis de qualificação diferentes dos actuais. Para tal recorrem a três práticas distintas (Lopes, 1997):

- a utilização criteriosa de técnicas de recrutamento e selecção com vista a admitir empregados mais qualificados;
- a implementação de uma política de formação que permita o desenvolvimento das qualificações e das competências dos colaboradores;
- a subcontratação de outras organizações (*outsourcing*) que realizam o trabalho pretendido, geralmente, em áreas consideradas não nucleares.

Generalizaram-se, assim, os conceitos como *downsizing*, *empowerment*, *outplacement*, *outsourcing* e *reengineering*, conceitos esses importados dos EUA mas que fazem parte da realidade das empresas actuais e que, por isso, se relacionam, directa ou indirectamente, com uma nova gestão dos recursos humanos:

- *Downsizing* – As estruturas hierárquicas bastante pesadas do passado deixam de ser compatíveis com a nova realidade, num contexto de globalização e de mudança constante. De forma a ganhar flexibilidade e ficarem mais próximas do mercado, as empresas optam pelo *downsizing* que consiste no achatamento ou na diminuição dos níveis hierárquicos, implicando, por isso, desemprego (Cardoso, 1994).

- *Empowerment* – Significa dar mais poder de decisão e responsabilidade aos trabalhadores sobre aquilo que têm de fazer, algo que seria impensável, na década pós-industrial. As armas utilizadas são o envolvimento e a responsabilização dos trabalhadores, o espírito de grupo e as equipas autogeridas (Cardoso, 1994).

- *Outplacement* – Surge como resposta a uma necessidade não satisfeita pelo mercado de consultadoria: a gestão da reorientação profissional dos quadros que, por qualquer motivo, se encontram perante a necessidade de mudar de emprego (Moura, 1993).

- *Outsourcing* – Consiste em contratar os serviços de uma entidade exterior à empresa para executar serviços não estratégicos, ou seja, que não procuram nenhum valor acrescentado para o cliente (Cardoso, 1994).

• *Reengineering* – Consiste num redesenho radical dos processos de negócio com o objectivo de obter melhorias drásticas em três áreas: custos, serviços e tempo (Cardoso, 1994).

Assim, pode-se concluir que, nas condições técnico-económicas e socioculturais actuais, a crise das formas até então dominantes da organização do trabalho é cada vez mais reconhecida e daí um maior interesse, nos meios empresariais mais avançados, pela introdução de novas formas de organização do trabalho e novos métodos de gestão (Kovács *et al.*, 1994).

### **2.2.6. QUALIFICAÇÃO NA EUROPA E EM PORTUGAL**

É precisamente pela complexidade e especificidade da noção de qualificação que se torna difícil progredir via a unificação europeia, por regras, normas e instrumentos pesados. A Europa apresenta-se com uma grande superioridade, no que diz respeito (Marques, 1996):

- ao nível médio de educação;
- à riqueza e diversidade cultural;
- às boas bases científicas e competências superiores, em certos domínios tecnológicos.

No entanto, apresenta, igualmente, alguns pontos fracos (Marques, 1996):

- atraso tecnológico, em certos sectores chave das tecnologias de informação;
- pobreza de infra-estruturas, em matéria de telecomunicações;
- subdesenvolvimento dos serviços de informação;
- utilização insuficiente das tecnologias da informação pelos utilizadores da sociedade, em geral.

Verifica-se, contudo, algumas tendências relativamente à qualificação na Europa (Rebelo, 1999):

- elevação geral das classificações para desenvolver os sectores competitivos de forte valor acrescentado face a uma concorrência crescente;

- risco acrescido de exclusão dos não-qualificados;
- recurso necessário à formação contínua, para adaptar à mão-de-obra *in loco*;
- falta de uma renovação suficiente em consequência do envelhecimento demográfico.

Portugal é, ainda hoje, um país com graves deficiências, em termos de recursos humanos qualificados, sendo que as novas tecnologias são o vector por onde passa toda a modernização e todo o desenvolvimento do país, ou seja, o aparecimento de novas profissões e funções ligadas às novas tecnologias, o que determina o aparecimento de novas qualificações (Rebelo, 1999).

Tendo por base o relatório de Porter (s.d., cit. por Kovács e Moniz, 1997) e, em especial, as suas conclusões sobre a qualificação em Portugal, pode-se destacar, no essencial, a baixa qualificação dos recursos humanos e o inadequado sistema educativo. Segundo este estudo, existem alguns obstáculos à melhoria das qualificações dos portugueses, podendo-se destacar alguns:

- A continuação da especialização produtiva portuguesa, sectores com alta densidade de mão-de-obra pouco qualificada;
- O baixo nível de escolaridade dos recursos humanos, em especial nos sectores tradicionais;
- Estratégias de gestão de mão de obra que não favorecem o investimento em recursos humanos, nomeadamente na formação profissional;
- Persistência de princípios rígidos de organização de trabalho (mesmo com a utilização de novas tecnologias) e, por consequência, a deficiente difusão de novas formas de organização do trabalho e de métodos de gestão participativa;
- Baixa proporção de jovens com formação profissional devido à percepção do estatuto socialmente inferior da formação profissional face ao ensino geral. De facto, a continuação da situação actual leva a desequilíbrios manifestos, na existência de jovens com formação universitária e com dificuldades de encontrar emprego, enquanto que faltam jovens com formação profissional;

- Falta de articulação e de coordenação entre entidades de formação profissional, bem como entre estas e as empresas;
- Formação desarticulada das reais necessidades de qualificação, isto é, promoção de acções de formação que não visam a melhoria das qualificações, de acordo com estratégias de desenvolvimento, mas que servem para atrair verbas;
- Desvalorização da formação teórica e mais geral, por parte das empresas, numa óptica imediatista e limitada;
- Dificuldade das empresas disponibilizarem os seus trabalhadores para acções de formação;
- Fraca utilização da formação profissional como suporte de progressão, na carreira profissional, de que resulta a pouca adesão dos trabalhadores às acções de formação;
- Fraca aderência dos empresários à formação profissional em consequência da sua própria baixa formação escolar.

Tomando por base um estudo desenvolvido em Portugal sobre a estrutura de qualificações, a partir de entrevistas realizadas com empregadores, os autores chegaram às seguintes conclusões (Kovács *et al.*, 1998):

- Forte desajustamento entre o baixo nível de escolaridade/formação existente e as necessidades das empresas, verificando-se uma maior carência, no nível médio técnico-profissional;
- Excedente de mão-de-obra qualificada e não qualificada, a nível do pessoal de execução e administrativo;
- Carências no nível dos quadros técnicos de nível médio, trabalhadores qualificados e altamente qualificados;
- Desadequação entre o nível de competência existente e o que é exigido nomeadamente, no nível das chefias intermédias;
- Situações de subqualificação, ao nível dos profissionais qualificados e de técnicos de nível médio, mas em que não existem situações de sobre-qualificação;

- Aquisição da qualificação, predominantemente, no posto de trabalho, principalmente, ao nível da chefia intermédia, não predominando, por isso, o recrutamento do exterior de pessoal já formado. O recrutamento do exterior já com a formação adquirida predomina no nível dos quadros superiores.

- Acentuado desajustamento entre critérios de admissão e critérios de promoção;

- Inexistência da tendência geral para a pluri-qualificação, coexistindo, porém, as tendências de especialização e pluri-qualificação.

- Valorização de certos conhecimentos e aptidões inscritos em formas organizacionais e métodos de gestão tradicionais. Surgem, indicadores de novas tendências relacionadas com o principal papel agora atribuído às competências sociais, em especial nos níveis da chefia e da direcção.

## **CAPÍTULO III - Caracterização Socioeconómica do Baixo Alentejo**

A escassez populacional e uma base produtiva pouco diversificada são correntemente apontadas como duas das características actuais do Alentejo que mais indelevelmente condicionam a capacidade endógena de redução das assimetrias (evidenciadas pela maioria dos indicadores socioeconómicos) que penalizam a região, quer no contexto nacional quer no quadro da União Europeia.

Uma vez que se determinou que o universo de estudo é o Baixo Alentejo apenas se optou, por se considerar mais pertinente com os objectivos desta investigação, elaborar uma caracterização socioeconómica assente na população, níveis de desemprego, níveis de qualificação da população, sector económico terciário destacando-se aqui a importância do sector turístico na sub-região.

### **3.1. POPULAÇÃO**

O Baixo Alentejo é aquela região do Alentejo que apresenta a maior área territorial com 8505 Km<sup>2</sup>. Apresentava, em 1991, 143.020 habitantes distribuídos por 13 concelhos, 83 freguesias e 297 lugares.

De facto a estrutura do povoamento da Região Alentejo tem a sua evolução recente marcada por alterações significativas, associadas a grandes perdas de população e reproduz um modelo de distribuição espacial da população marcadamente evidenciado por duas características fundamentais (CCRA, 1994):

- a saída continuada da população das zonas de características mais marcadamente rurais;
- o poder atractivo exercido pelos aglomerados urbanos das sedes de concelho, concorrendo com os tradicionais pólos de atracção de emigrantes alentejanos, situados no exterior da Região.

De facto,

*“apesar de generalizada, a diminuição demográfica da última década afectou particularmente o Baixo Alentejo, sub-região que segundo os resultados preliminares do último recenseamento (1991), sofre uma redução de 11,2% do seu efectivo populacional.”* (CCRA, 1994:12)

Por outro lado, os valores absolutos de população residente das quatro NUT III da região têm, por conseguinte, baixado progressivamente.

Esta tendência demográfica sucessivamente deficitária dos últimos anos tem tornado o Alentejo, região que ocupa pouco menos de 1/3 da área continental, num imenso território despovoado. No plano infra-regional, o despovoamento, generalizado a todas as Nuts III, apresenta-se mais problemático no Baixo Alentejo, que conjuga alguns dos concelhos de maior área física, com algumas das variações demográficas regressivas mais acentuadas.

Apesar da demografia regional continuar a ter fortes traços de ruralidade (verificada essencialmente na elevada proporção da sua população isolada e residente em lugares com 500-1999 habitantes), o despovoamento das zonas rurais, ocorrido na década de 80, foi mais acentuado no Alentejo do que no conjunto das regiões portuguesas.

A evolução dos indicadores demográficos ao longo das últimas décadas apresenta como traços mais marcantes um decréscimo muito acentuado (a que correspondem as taxas mais elevadas de redução do efectivo populacional do Alentejo) e o rápido envelhecimento da população residente. De facto, ao surto de crescimento demográfico registado até 1950 sucedeu um êxodo rural massivo com destino ao estrangeiro e, no caso do Alentejo, particularmente em direcção às periferias de Lisboa e Setúbal (CESO, 1997).

Em termos projectivos, na região do Alentejo prevê-se um agravamento dos indicadores assinalados (baixos níveis de fecundidade e aumento da esperança média de vida) nas próximas décadas e por acção conjunta do êxodo da população nas últimas décadas e do decréscimo da fecundidade, a Região apresenta um acentuado índice de envelhecimento, que actualmente se manifesta tanto na insuficiência da população jovem como no elevado peso dos idosos em idades cada vez mais avançadas (CCRA, 1998). Deste modo, e com base em toda esta informação actual, vislumbra-se, no futuro, a continuação do declínio demográfico para as próximas décadas, situação só alterável quando a região Alentejo tiver

capacidade não só para fixar os seus naturais, mas também para atrair população do exterior em idade activa e fecunda.

### 3.2. EMPREGO E DESEMPREGO

Nos últimos trinta anos verificou-se um decréscimo acentuado do peso do sector primário (ainda hoje, no entanto, claramente superior ao registado no Continente e muito acima da média comunitária), a par da manutenção dum sector industrial pouco representativo e da progressiva terciarização da economia (particularmente caracterizada pela importância da Administração Pública e dos serviços relacionados com o Ensino e a Saúde, por um lado, e do pequeno comércio, por outro) (CESO, 1997).

Ao observar o **quadro III.1** pode-se constatar que é no Baixo Alentejo onde se detectam valores elevados de desemprego, superiores à média da região e do país. É também particularmente visível que a taxa de desemprego feminino é elevada no Baixo Alentejo e muito superior à média da região e do país.

**Quadro III.1- Síntese de Indicadores de Emprego/Desemprego**

Indicadores	Portugal	Alentejo	Baixo Alentejo
Taxa de Desemprego <sup>32</sup> 1991	6.1	10.2	14.3
Taxa de Desemprego Feminino 1991	8.9	18.8	26.3
Taxa de Actividade <sup>33</sup> 1991	44.6	41.1	38.8
Emprego sector primário 1991 (%)	10.8	23.2	24.8
Emprego sector secundário 1991 (%)	37.9	25.9	22.4
Emprego sector terciário 1991 (%)	51.3	50.8	52.9

Fonte: INE, Censo de 1991, *In Estudo para a Definição das Linhas estratégicas de desenvolvimento da Escola de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Beja (IPB)*, 1997, p.40

No entanto,

*“estes números não revelam, no entanto, a dimensão de mercados «informais» de trabalho, que constituem ainda fonte importante de emprego (não formal) e rendimento de muitas famílias. Existe, com efeito, uma prática comum de aproveitamento de todas as oportunidades que surgem, em particular na construção, na vindima, na apanha da azeitona e nas campanhas da fruta no estrangeiro. (...) Desenha-se assim um cenário de grande mobilidade da mão-de-obra local (sobretudo masculina), decorrendo mais das oportunidades pontuais de trabalho do que da versatilidade da sua formação.”* (CESO, 1997:25)

Uma outra situação também se constata no que diz respeito a esta análise dos indicadores de desemprego, que se traduz pela

*“(...) ocultação de subemprego, ou mesmo de desemprego real (pessoas em idade activa sem actividade profissional) não registado oficialmente por ausência de recursos dos(as) interessados(as) aos serviços oficiais de emprego. Este tipo de factores explicará alguma dissonância clara entre os índices oficiais de desemprego, apresentados e os registados(...).”* (CESO, 1997: 40-41)

Constata-se, igualmente, que a maior parte dos empregados estão inseridos no sector terciário (serviços). De facto, deve-se assinalar que o sector primário, em particular o subsector que integra as actividades agro-florestais, mantém um peso muito forte na base produtiva regional (correspondente ao conjunto das actividades de natureza mercantil). Para além disso, o movimento de terciarização registado radica essencialmente no desenvolvimento de serviços públicos de natureza não mercantil, revelando-se extremamente frágil o sector de «serviços avançados» (gestão, *design*, marketing, etc.) de apoio às empresas (CESO, 1997:50).

---

<sup>32</sup> Relação entre a população desempregada e a população activa (abrange todos os indivíduos com 14 ou mais anos que, no período de referência, constituíam a mão-de-obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (empregados e desempregados).

<sup>33</sup> Relação entre a população activa e a população total.

### 3.3. INSTRUÇÃO

Baseando esta primeira análise acerca da instrução em termos genéricos (Alentejo), a situação educativa está fortemente submetida às condicionantes decorrentes de um declínio demográfico acentuado. Por outro lado, é importante afirmar a este respeito, que os

*“efectivos populacionais em idade escolar são directa e indirectamente afectados, a nível pedagógico e sócio-educativo, pelas características de ruralidade e concentração demográfica e reduzida dimensão dos locais em que residem.”* (CCRA, 1994:29)

A primeira constatação que se pode fazer relativamente ao nível de instrução da população residente no Alentejo é a dos baixos índices de escolarização (Cf. **quadro III.2**).

**Quadro III.2- Evolução da Taxa de Analfabetismo (1981/1991)**

Nuts I, II, III	1981	1991
Portugal	18.6	11.0
Alentejo	31.8	21.8
Baixo Alentejo	33.2	23.3

Fonte: INE, Recenseamentos Gerais da População, 1981 e 1991, In *Alentejo Social*, INE, Direcção Regional do Alentejo, Série Cadernos Regionais, 1998.

Em 1981 e 1991, a taxa de analfabetismo regional (31,8 e 21,8%, respectivamente) situou-se em níveis muito acima dos valores médios nacionais (18,6 e 11,0%, respectivamente). Para além disso, estes valores indicam que a tendência decrescente do analfabetismo ocorrida durante aquele período na região foi consideravelmente menos intensa (- 31,3%) do que a verificada no país (-40,7%).

Analisando o plano infra-regional, pode-se concluir que o Baixo Alentejo (33,2 em 1981 e 23,3% em 1991) foi uma das Nuts III (a par com o Alentejo Litoral) com as maiores taxas de analfabetismo. Deve-se destacar o impacto dos

*“(...) valores do ensino médio/superior, nível de escolarização relativamente ao qual a região assumiu, na década de 80, uma posição progressivamente desfavorável face à média nacional. Em 1981, o peso relativo dos indivíduos residentes no Alentejo e detentores deste grau de ensino (2,0%) era mais baixo, mas próximo do peso relativo verificado no país (2,5%). De 1981 para 1991, a região perdeu representatividade a este nível, já que a sua proporção nesta categoria passou para 3,8%, enquanto a do país ascendeu a 6,3%.”* (INE, *Alentejo Social*, 1998:62)

Tal como no analfabetismo, a NUT III menos representada ao nível do ensino médio/superior era, tanto em 1981 como em 1991, a do Baixo Alentejo (a par com o Alentejo Litoral).

Pode-se, então, concluir que os níveis de escolarização regional analisados podem ser explicados, em parte, pelas dificuldades de formação e valorização de recursos humanos induzidas pelo estado de envelhecimento da população residente na região. Para além disso, a importância da formação e valorização dos recursos humanos para a actividade económica e para a qualidade de vida em geral, impõe o seu progressivo equilíbrio inter-regional, nomeadamente no que se refere ao analfabetismo (INE, *Alentejo Social*, 1998).

Tornando os dados mais actualizados (os dados mais actualizados datam de 1995), em 1995 o nível médio de escolaridade da população residente na região era ainda muito baixo, sendo ainda considerável o peso do analfabetismo (Cf. **quadro III.3**).

**Quadro III.3 - População Residente segundo o Nível de Instrução - 1995 (em %)**

	Baixo Alentejo	Alentejo	Portugal
Não sabe ler nem escrever	30.3	37.5	24.9
Sabe ler e escrever sem possuir grau de ensino	1.3	1.8	1.3
Ensino Básico Primário*	37.1	39.6	44.6
Ensino Básico Preparatório *	10.7	8.9	11.5
Ensino Secundário Unificado *	7.8	4.3	5.2
Ensino Secundário Complementar *	6.0	4.3	6.1
Ensino Médio	4.3	1.3	1.7
Ensino Superior **	2.6	2.3	4.7

Fonte: INE, Censo de 1991, In *Estudo para a Definição das Linhas estratégicas de desenvolvimento da Escola de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Beja (IPB)*, Vol. I, s.d., p.31

Notas: \* Agrega situações de: completo e frequente.

\*\* Apenas a situação de completo.

O elevado nível etário da população residente continua a ser uma das razões que explica a baixa escolaridade desta, traduzida no facto de mais de metade da população não ter frequentado mais do que o ensino básico primário.

A proporção de estabelecimentos de ensino existentes na região face aos totais nacionais ultrapassa, de uma forma geral, a proporção demográfica da região no contexto nacional (Cf. **quadro III.4**). O único nível de ensino onde isso não acontece é o do ensino superior,

cuja importância relativa de estabelecimentos de ensino na região é inferior à proporção demográfica.

**Quadro III.4- Número de Estabelecimentos de Ensino (1994/1995)**

	Pré- Escolar	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	Secund.	Profis.	Superior
<b>Portugal</b>	4.429	9.619	1.655	1.132	612	227	282
<b>Alentejo</b>	356	69	152	84	40	30	10
<b>Baixo Alentejo</b>	98	207	46	21	11	9	5

**Fonte:** Ministério da Educação, In Alentejo Social, INE, Direcção Regional do Alentejo, Série Cadernos Regionais, 1998, p.91.

**Notas:** O 2º ciclo do ensino básico inclui o ensino mediatizado. O valor para o continente do ensino superior reporta-se ao total do Continente, Açores e Madeira.

Porém, as gerações mais novas puderam já beneficiar do significativo incremento do acesso e da frequência de ensino, registado nas últimas décadas. Este facto, em simultâneo com o aumento do número de estabelecimentos e o alargamento da escolaridade obrigatória, perspectiva o contínuo aumento dos níveis de escolaridade geral da população.

### 3.4. ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Durante muitos anos a agricultura na Nuts III da qual o Baixo Alentejo faz parte, constituiu o principal meio de subsistência da maioria dos alentejanos, baseando-se numa estrutura de propriedade de grandes dimensões (latifúndio). De facto, a agricultura continua a ter uma grande importância económica na região. Na realidade,

*“no conjunto das actividades de natureza mercantil (base produtiva) a fileira agro-florestal (incluindo as indústrias transformadoras associadas) assegurará actualmente no Alentejo cerca de 40% do emprego (...).”* (CESO, 1997:46-47)

De acordo com um estudo levado a cabo em 1997 (Fernandes e Alface, 1997), no Alentejo existiam 9697 empresas sediadas na região, com uma distribuição por grandes sectores, sendo o sector terciário o mais significativo (64%) contando com mais de três quintos do total das empresas, seguido do sector secundário que reunia um quinto do seu total, ou seja, representando 20% do total. Ao sector primário cabia a restante parcela de 16%. Segundo este estudo, era no Alentejo Central onde se concentravam as principais empresas do sector primário (35%), seguido do Baixo Alentejo (23%), do Alto Alentejo (22%) e do Alentejo

Litoral (20%). No caso específico do Baixo Alentejo, podem-se destacar alguns dos traços essenciais relativamente a este sector produtivo, ou seja, o sector primário (CESO,1997):

- baixa intensidade em trabalho (em termos médios), com maior intensidade nas pequenas e médias explorações agrícolas;
- reduzida expressão do regadio, em termos de áreas ocupadas no Baixo Alentejo;
- considerável recurso a mecanização no Baixo Alentejo.

Pelo que se constata, pode-se concluir pela necessidade de uma crescente qualificação dos activos ligados ao sector agro-florestal, e aliás é uma área de forte aposta por parte da maioria das agências de desenvolvimento da região em matéria de formação profissional.

Em relação ao sector secundário, a região Alentejo não é muito dotada de áreas industriais o que explica, em grande parte, o seu fraco desenvolvimento.

Na estrutura empresarial do Alentejo predomina a pequena e média dimensão (PME's) sendo que surge como empresa de grande dimensão (mais de 500 trabalhadores) a Somincor no domínio das indústrias extractivas, localizada precisamente na Nuts III Baixo Alentejo, como uma forte empregadora na região. De facto, a Somincor (Neves Corvo/Castro Verde) assegura 1017 postos de trabalho (dados de 1995). Segundo os dados disponíveis a Somincor garante, por via directa e indirecta, cerca de 25% do emprego global da população residente nos concelhos de Aljustrel, Almodôvar e Castro Verde. A segunda empresa mineira com maior significado regional - Pirites Alentejanas (Aljustrel) - encontra-se há vários anos com a laboração suspensa, tendo procedido a forte redução de pessoal ao seu serviço.

De facto, o sector da indústria e construção no Baixo Alentejo representa 20% das empresas, 17% do emprego e 21% do volume de negócios do sector do Alentejo. Este sector representa cerca de 8% do total das empresas com sede no Baixo Alentejo, 28% do emprego, 29% do volume de negócios por activo da ordem dos 9.6 mil contos. Neste sector, em número dominam as empresas de construção que representam cerca de três quintos do total de empresas. Por seu turno, a indústria transformadora contribui com 45% do emprego e a indústria extractiva é responsável por 64% do volume de negócios das empresas, com sede no Baixo Alentejo (INE, *Os Municípios do Alentejo*, 1997).

No que concerne o sector terciário, e particularmente no Baixo Alentejo, pode-se dizer que o comércio e serviços representa 25% das empresas, 24% do emprego e 23% do volume de negócios deste sector no Alentejo. Este sector abarca 48% do total de empresas com sede no Baixo Alentejo, 42% do emprego, 55% do volume de negócios e apresenta um valor médio do volume de negócios por activo de 9.8 mil contos (dados de 1995).

### 3.4.1. TURISMO

Uma vez que o presente trabalho assenta numa análise das potencialidades turísticas da região do Baixo Alentejo (sabendo-se que as possui, mas que ainda estão pouco exploradas), importa também especificar o turismo nesta NUT III. Por se ter tornado difícil encontrar informação sobre o turismo no Baixo Alentejo de forma isolada, optou-se por se referir a esta temática em relação a toda a região do Alentejo. No entanto, sempre que era possível, analisou-se esta temática em termos daquela sub-região.

O turismo na região do Alentejo apresenta uma situação de desenvolvimento não adequado às suas condições naturais, culturais e patrimoniais e embora de forma tímida, este sector, tem vindo a construir uma *performance* muito diversificada no que concerne às condições de atracção e oferta turística. Assim, pode dizer-se que o turismo alentejano desenvolve-se, hoje, fundamentalmente pelas seguintes áreas: sol e mar, campismo, barragens, golf, congressos e iniciativas culturais, caça e pesca, turismo rural, agro-turismo, cultura e património e gastronomia e artesanato (CCRA, 1994). E concretamente, a sub-região do Baixo Alentejo tem, igualmente, algumas potencialidades turísticas nomeadamente a nível de turismo rural, barragens, campismo, agro-turismo e cultura e património.

Apesar do alcance das actividades turísticas na base económica do Alentejo ser ainda diminuto, a multiplicação de projectos e de investimentos no sector do turismo nos anos recentes indicia uma fase de grande crescimento da oferta e procura turística.

Desde a criação da Região de Turismo Planície Dourada (que integra os 13 concelhos do Baixo Alentejo), a oferta turística – do Alojamento até à Animação – tem vindo a crescer tanto em quantidade como em qualidade e a procura (nacional e estrangeira) acompanha esta tendência. Verifica-se em toda a região o aparecimento de unidades de alojamento de nível médio e superior (pousadas, turismo em espaço rural, hotéis de 3 e 4 estrelas), com

uma preocupação cada vez maior em proporcionar animação ao turista (cavalos, bicicletas, barcos de recreio, ténis) como forma de o atrair e aumentar o período da sua estada (Palma, 1998).

Importa agora fazer a síntese de alguns indicadores turísticos da região (*Cf. quadro III.5*).

A saber:

**Quadro III.5 – Total de Estabelecimentos, Quartos e Capacidade Hoteleira (1996)**

	Estabelecimentos	Quartos	Capacidade de Alojamento
<b>Baixo Alentejo</b>	17	420	886
<b>Alentejo Litoral</b>	29	1349	3156
<b>Alto Alentejo</b>	23	642	1286
<b>Alentejo Central</b>	23	693	1683
<b>Portugal</b>	1744	91094	208205

Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo, 1997 (adaptado).

Constata-se pela análise do **quadro III.5** que, em termos de sub-regiões, o Alentejo Litoral concentra uma maior capacidade de alojamento, ficando o Baixo Alentejo em último lugar.

Em termos de caracterização das formas de alojamento, constata-se que em termos de Hotelaria, em 1996, o único hotel existente no Baixo Alentejo situava-se em Beja. No que concerne as pensões e outros estabelecimentos, o Baixo Alentejo volta a ser a sub-região com menos estabelecimentos deste tipo, concentrando-se a sua grande maioria na capital do distrito: Beja (*Cf. quadro III.6*):

**Quadro III.6 – Total de Hotéis, Pensões e Outros Estabelecimentos no Baixo Alentejo (1996)**

	Hotéis			Pensões			Outros Estabelecimentos		
	Estabelecimentos	Quartos	Capacidade de Alojamento	Estabelecimentos	Quartos	Capacidade de Alojamento	Estabelecimentos	Quartos	Capacidade de Alojamento
<b>Baixo Alentejo</b>	1	60	120	10	198	450	---	---	---
<b>Alentejo Litoral</b>				19	487	1008	10	862	2148
<b>Alto Alentejo</b>	5	279	516	12	216	479	6	147	291
<b>Alentejo Central</b>				12	256	570	---	---	---
<b>Portugal</b>	429	41163	86598	927	20628	42732	388	29303	78875

Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo, 1997 (adaptado).

Nota: Desde 2000, já existe um outro hotel também de três estrelas, na cidade de Beja.

*“O Baixo Alentejo detém apenas 10,3% da totalidade da oferta de alojamento hoteleiro da região, tendo principal destaque nesta sub-região, o concelho de Beja, pela sua maior capacidade de atrair pelos negócios, pela cultura e/ou pela localização na passagem entre a Área Metropolitana de Lisboa, o Algarve e Espanha. Ferreira do Alentejo dispõe de um número significativo de camas neste território, apesar de serem instaladas totalmente em pensões, o que não acontece nos casos de Castro Verde e Moura, que embora não ultrapassem 92 camas, possuem melhor qualidade. Por outro lado, os casos de Serpa e Alvito surgem associados à existência de Pousadas da rede ENATUR, que lhes confere uma boa qualidade como destinos turísticos.” (CCRA, 1996b)*

A distribuição do número de dormidas e do número de hóspedes em estabelecimentos hoteleiros, empreendimentos de turismo em espaço rural e parques de campismo, é apresentada nos quadros seguintes (Cf. quadros III.7 – III.9):

**Quadro III.7 – Dormidas e Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros (1996)**

Concelhos	Total		Hotéis		Pensões		Outros	
	Dormidas	Hóspedes	Dormidas	Hóspedes	Dormidas	Hóspedes	Dormidas	Hóspedes
<b>Baixo Alentejo</b>	78658	54574			21672	15202		
Aljustrel								
Almodôvar								
Alvito	6560	5161					6560	5161
Barrancos								
Beja	50559	33279	17791	13301	18296	13116	14472	6862
Castro Verde								
Cuba	100	100			100	100		
Ferreira do Alentejo								
Mértola								
Moura								
Ourique	1021	434			1021	434		
Serpa	7267	5857			617	599	6650	5258
Vidigueira								
Portugal	28063287	8273720	13044817	4728260	3170071	1448295	11848399	2097165
<b>Alentejo Litoral</b>	295980	94382			52198	24331	243782	70051
<b>Alto Alentejo</b>	140632	103489	63051	48050	38097	27573	39484	27866
<b>Alentejo Central</b>	216809	172838			43879	36898		

Fonte: INE, Estatísticas do Turismo, Informação disponível não publicada.

Nota: Alguns dados referentes a alguns concelhos não apareciam na estatística.

**Quadro III.8 - Quartos e Camas em Empreendimentos de Turismo em Espaço Rural no Baixo Alentejo (1995)**

Classificação	Concelho	Lugar	N.º de Quartos	N.º de Camas
Turismo Rural	Alvito	Alvito	6	12
Agroturismo	Alvito	V. N. Baronia	4	8
Agroturismo	Beja	Beringel	9	18
Turismo Rural	Mértola	Mértola	3	6
Agroturismo	Serpa	Serpa	4	8

Fonte: CCRA, Indicadores Regionais de Turismo – Alentejo, Évora, 1996 (adaptado)

**Quadro III.9 – Parques de Campismo no Baixo Alentejo (1995)**

Nome	Classificação	Concelho	Lugar	N.º de Campistas	Área (Ha)
PC Markádia	***	Alvito	Albufeira de Odivelas	480	10,00
PC Municipal de Beja	*	Beja	Beja	140	1,72
PC Municipal de Serpa	---	Serpa	Serpa	---	---

Fonte: CCRA, Indicadores Regionais de Turismo – Alentejo, Évora, 1996 (adaptado).

A oferta turística da zona em termos de turismo em espaço rural centra-se no Alentejo Litoral que possui 47% da capacidade de alojamento existente em toda a região do Alentejo, a par com uma reduzida oferta turística ao nível do Baixo Alentejo. A taxa de função turística é disto um retrato evidente (*Cf. quadro III.10*).

**Quadro III.10- Turismo: síntese de indicadores (1995)**

	Portugal	Alentejo	Alentejo Litoral	Alto Alentejo	Alentejo Central	Baixo Alentejo
Cap. de Alojamento TER* 1995	---	519	32	139	296	52
Taxa de Função Turística ** 1995	1.96	1.49	4.69	0.89	0.86	0.59
N.º de Parques de Campismo 1995	---	20	12	4	1	3

Fonte: INE, DGT, 1995, In *Estudo para a Definição das Linhas estratégicas de desenvolvimento da Escola de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Beja (IPB)*, Vol. I, 1997, p.58 (adaptado).

Nota: \* Turismo em Espaço Rural –

\*\* Camas hoteleiras / 100 habitantes

No entanto, a falta de articulação entre o alojamento e os serviços de animação constitui ainda uma das muitas das lacunas ao nível da qualidade dos serviços prestados, nomeadamente em resultado dos baixos índices de formação da mão-de-obra no sector.

*“As pequenas empresas de animação, com propostas de um turismo de descoberta muito ligado ao meio e à cultura locais, vão surgindo e afirmando cada vez mais a sua importância.”* (Palma, 1998:17)

É, concomitantemente, notória a ausência de concertação entre os agentes que operam na região, escasseando eventos culturais num quadro de programação contínua de animação que assegurem uma certa regularização dos fluxos de visitantes (e de trabalho) ao longo do ano (CESO, 1997).

Ao nível da restauração os progressos fazem-se sentir numa oferta cada vez maior de gastronomia regional e, também, no cuidado ao nível dos espaços e da formação do pessoal (Palma, 1998). Relativamente aos valores estatísticos, estes são apresentados para todo o Alentejo como se pode observar no quadro seguinte:

**Quadro III.11 – Indicadores Gerais dos Restaurantes do Alentejo em 1998**

CAE - Estabelecimentos de Restauração	Total de Empresas	Pessoal ao Serviço
Portugal	21370	100669
Alentejo	1164	4217

Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo, 1998 (adaptado).

Em conclusão, pode-se dizer que em termos de empresas do Alojamento e Restauração é o Alentejo Central a sub-região que concentra mais de 30% do total de empresas, seguida do Alto Alentejo (25%), do Alentejo Litoral (23%) e do Baixo Alentejo (20%) (Fernandes e Alface, 1997).

Quanto ao número de trabalhadores verifica-se que em todas as sub-regiões analisadas dominam as empresas com menos de 10 trabalhadores, sendo a maior concentração relativa dominada pelo Baixo Alentejo (97% do seu total) (Fernandes e Alface, 1997).

Verifica-se, igualmente, que o maior número de empresas com sede na região do Baixo Alentejo situam-se precisamente na capital de distrito o que não é de estranhar, seguida a alguma distância da de Serpa, Moura, Ferreira, Aljustrel e Almodôvar, com números superiores a um milhar de empresas. O concelho com menos empresas é Barrancos, o que

também de certo modo se pode justificar pelo facto de ser uma vila muito pouco desenvolvida, apesar de se considerar que esta possui grandes potencialidades turísticas. O maior número de empresas do sector turístico também se concentra nos concelhos referidos (Cf. Quadro III.12).

**Quadro III.12- Empresas com sede na região do Baixo Alentejo (1998)**

Concelhos	Total de Empresas	Empresas do sector turístico
Baixo Alentejo	13948	1549
Aljustrel	1088	113
Almodôvar	1039	114
Alvito	292	27
Barrancos	119	27
Beja	3671	385
Castro Verde	658	89
Cuba	519	47
Ferreira do Alentejo	1196	93
Mértola	871	95
Moura	1499	196
Ourique	655	80
Serpa	1667	208
Vidigueira	674	75

Fonte: INE, Anuário Estatístico da Região Alentejo, 1998 (adaptado).

Em termos de infra-estruturas e equipamentos de apoio ao sector turístico, é de referir a existência de piscinas públicas na maioria das capitais de concelho, com excepção de quatro concelhos (na data em que estes dados foram obtidos). Em termos dos serviços de apoio ao turista, apenas seis dos treze concelhos possui um posto de turismo (Cf. quadro III.13).

**Quadro III.13– Principais Infra-estruturas e Equipamentos existentes no Baixo Alentejo (1995)**

	Posto de Turismo	Recinto de Tiro	Centro Equestre	Piscina Pública	Parque Aquático	Clube Náutico	Praça de Touros	Aeródromo
Aljustrel			X	X			X	
Almodôvar								
Alvito			X	X				
Barrancos	X			X				
Beja	X	X	X	X	X		X	X
Castro Verde								
Cuba				X				
Ferreira do Alentejo				X				
Mértola	X					X		
Moura	X			X			X	
Ourique								
Serpa	X		X	X				
Vidigueira	X		X	X				

Fonte: CCRA, Indicadores Regionais de Turismo, Alentejo, 1996 (adaptado).

Nota: Alguns destes dados já estão desactualizados uma vez que, por exemplo, outros concelhos já possuem Posto de Turismo como é o caso da Vidigueira e o Parque Aquático de Beja encontra-se desactivado.

Em termos de salas de conferências, principal meio de atracção para o desenvolvimento do turismo de negócios ou de conferências<sup>34</sup>, apenas três capitais de concelho possuem uma sala de conferências onde, nomeadamente, durante o período de algumas feiras de renome (ex.: Ovibeja) se organizam inúmeras conferências ligadas às mais diversas áreas (ex.: agricultura, turismo, educação, enfermagem), atraindo inúmeros visitantes à região (Cf. quadro III.14).

**Quadro III.14– Salas de Conferências no Baixo Alentejo (1995)**

Localização	Nome	Capacidade
Beja	Núcleo Empresarial de Beja (NERB)	300 pessoas
Serpa	Cine-Teatro Municipal	350 pessoas
Castro Verde	Cine-Teatro Municipal	300 pessoas

Fonte: CCRA, Indicadores Regionais de Turismo, Alentejo, 1996.

<sup>34</sup> Incluem-se neste grupo as deslocações organizadas pelas empresas para os seus colaboradores, quer como prémio, quer para participarem em reuniões de contacto com outros que trabalham em locais ou países diferentes. Implica, por isso, a existência de equipamentos e serviços adequados, tais como, salas de reuniões, centros de congresso, espaços para exposições e facilidades de contactos internacionais (Cunha, 1997).

Relativamente às albufeiras do Baixo Alentejo, cuja utilização é destinada a fins recreativos, pode-se ver a distribuição de indicadores no quadro seguinte:

**Quadro III.15– Albufeiras na Região do Baixo Alentejo e sua Utilização para Fins Recreativos**

Nome	Área	Classificação	Pesca	Banhos e Natação	Navegação a remo e vela	Navegação a motor	Competições desportivas	Competições desportivas a motor
Alqueva	---	Protegida	1	1	1	1	0-1	---
Alvito	1480	Protegida	1	1	1	0	1	0
Odivelas	973	Limitada	2	2	2	1	1	0
Roxo	1400	Protegida	1	1	1	0	1	0
Santa Clara	1986	Limitada	2	2	2	1	1	0

Fonte: CCRA, Indicadores Regionais de Turismo – Alentejo, Évora, 1996 (adaptado).

Nota: *Actividades*: 0- Não permitidas; 1 – Permitidas com restrições; 2- Permitidas sem restrições

O Empreendimento de Fins Múltiplos do Alqueva deve constituir o «pivot» do desenvolvimento da região, valorizando as suas reservas de água e energéticas, promovendo a diversificação turística, induzindo a modernizações do modelo agrícola e a revitalização do tecido empresarial (ProAlentejo – Alentejo 2000).

Sendo bastante importante para o desenvolvimento do turismo cinegético (tipo de turismo fundamentalmente baseado nos recursos da caça e pesca.), a zona do Baixo Alentejo é particularmente propícia à caça, identificando-se várias zonas de caça turística na região, com particular destaque para o concelho de Mértola (*Cf. Quadro III.16*).

**Quadro III.16– Zonas de caça turística na região do Baixo Alentejo (1995)**

Concelho	N.º
Aljustrel	1
Almodôvar	3
Alvito	3
Barrancos	4
Beja	17
Castro Verde	5
Cuba	1
Ferreira do Alentejo	6
Mértola	34
Moura	16
Ourique	3
Serpa	12
Vidigueira	7
<b>Baixo Alentejo</b>	<b>112</b>

Fonte: CCRA, Indicadores Regionais de Turismo, Alentejo, 1996.

### **3.5. OFERTA DE QUALIFICAÇÃO PARA O SECTOR TURÍSTICO NO BAIXO ALENTEJO**

Segundo o *Inquérito às Necessidades de Formação das Empresas* para o triénio 1996/1999<sup>35</sup>, e de acordo com a repartição por actividade económica do número de participantes previstos para formação, o Comércio, Restaurantes e Hotéis são o segundo sector, após as Indústrias Transformadoras, que apresenta um número significativo de participantes – 358,5 milhares.

O sector da hotelaria e turismo é reconhecidamente um sector estratégico do desenvolvimento do interior do país. Por este facto, é aquele em que a qualidade dos recursos humanos se apresenta virtualmente mais relevante não só a nível das capacidades e competências específicas, mais ainda na sua dimensão humana. É, com certeza, um sector empregador por excelência, necessitando, por isso, de recursos humanos fortemente valorizados e empreendedores.

O Baixo Alentejo constitui um grande pólo de atracção turística, não só pela sua beleza natural e patrimonial, mas também porque aí pode-se encontrar uma certa qualidade, quer

<sup>35</sup> In Departamento de Estatística do Trabalho, Emprego e Formação Profissional, MTS, 1997, <http://demess.cnig.pt/estatística12.html>.

na gastronomia quer no tipo de alojamento. Uma vez que o turismo no Alentejo visa sobretudo a qualidade, é importante dotar as unidades hoteleiras, restaurantes e outras instituições afins com profissionais especializados. É fundamental dar formação profissional a todos os intervenientes no processo de desenvolvimento turístico da região, para que a qualidade seja um facto.

Para dar resposta às necessidades de formação, é fundamental existirem entidades que possibilitem a qualificação dos recursos humanos do sector. Na região do Baixo Alentejo existem algumas organizações que ministram cursos (formação inicial e contínua), que qualificam os recursos humanos na área do turismo como é o caso dos centros de formação, escolas profissionais, ensino politécnico e até algumas associações de desenvolvimento local e sindicatos (sem confirmação da designação dos cursos em alguns casos). A saber (Cf. **Quadro III.17** e **III.18**):

**Quadro III.17- Oferta de Formação na área de Hotelaria, Restauração e Turismo nos centros de gestão directa do IIEFP no distrito de Beja (1999)**

Nome do Centro	Curso / Saída Profissional	Tipo de Formação
Centro de Emprego de Ourique	Cozinheiro	Aprendizagem
Centro de Emprego de Ourique	Empregado de Mesa	Aprendizagem
Centro de Emprego de Ourique	Pasteleiro	Aprendizagem
Centro de Form. Profissional de Aljustrel	Cozinha	Qualificação
Centro de Form. Profissional de Aljustrel	Pastelaria / Doçaria Regional	Qualificação
Centro de Form. Profissional de Aljustrel	Pastelaria / Panificação	Qualificação
Centro de Form. Profissional de Aljustrel	Serviço de Bar	Qualificação
Centro de Form. Profissional de Aljustrel	Serviço de Mesa	Qualificação
Centro de Form. Profissional de Beja	Animador de Turismo e Descoberta	Qualificação
Centro de Form. Profissional de Beja	Cozinha	Qualificação
Centro de Form. Profissional de Beja	Cozinheiro	Aprendizagem
Centro de Form. Profissional de Beja	Serviço de Mesa	Qualificação

**Fonte:** Listagem fornecida pelo IIEFP, Departamento de Formação Profissional, Direcção de Serviços de Coordenação da Actividade Formativa.

**Nota:** Apenas se referiu os centros de formação de gestão directa visto não existirem centros de gestão participada no Baixo Alentejo.

**Quadro III.18- Oferta de formação na área de hotelaria, restauração e turismo em outras entidades de qualificação no distrito de Beja (1999)**

<b>Entidades</b>	<b>Áreas de Formação</b>
Escola Profissional de Alvito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Turismo;</li> <li>• Técnico de Hotelaria/Restauração</li> <li>• Técnico de Cozinha</li> <li>• Técnico de hotelaria com recepção e atendimento</li> </ul>
Escola Profissional Fialho de Almeida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Turismo Ambiental e Rural</li> </ul>
Escola Profissional Bento Jesus Caraça	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Turismo Ambiental e Rural</li> </ul>
Escola Profissional de Moura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Hotelaria/Restauração – Organização e Controlo</li> </ul>
Escola de Artes e Ofícios Tradicionais de Serpa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico de Turismo Ambiental e Rural</li> </ul>
Escola Superior de Tecnologia e Gestão (Instituto Politécnico de Beja)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bacharelato e Licenciatura em Estratégia e Gestão Turísticas</li> </ul>
Sindicato dos Trabalhadores na Hotelaria, Turismo, Restaurantes e Similares do Sul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de formação profissional de turismo realizados esporadicamente</li> </ul>
Associações de Desenvolvimento Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de formação profissional de turismo realizados esporadicamente</li> </ul>

Fonte: Elaborado em função das informações recolhidas em sites da Internet em termos de oferta formativa para o sector na sub-região do Baixo Alentejo.

## CAPÍTULO IV- Desenho Metodológico

### 4.1. DELINEAMENTO GERAL

O delineamento da investigação consiste em contrastar a teoria com os factos e a sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo. É nesta etapa que o investigador passa a utilizar os denominados métodos particulares, já que estará preocupado essencialmente com os meios técnicos da investigação (Gil, 1991). Cada pesquisa terá o seu delineamento particular que está forçosamente sujeito ao objecto da investigação e aos objectivos da mesma; aos recursos humanos, materiais e temporais que estão ao dispor do investigador; e às dificuldades em encontrar e analisar os dados.

Desta forma, nesta fase é importante definir o tipo de metodologia<sup>36</sup> a utilizar, isto é, o tipo de métodos e de técnicas a utilizar. Uma das formas importantes para a identificação de um delineamento é o procedimento adoptado para a recolha dos dados (Gil, 1991).

Procurou-se, com este estudo, conhecer a importância que é dada à qualificação dos recursos humanos no sector turístico no Baixo Alentejo. Concretamente o que se ambicionou estudar foi a percepção que os empresários (proprietários/gerentes) dos subsectores de alojamento e restauração do Baixo Alentejo têm da importância da qualificação dos recursos humanos para o desenvolvimento empresarial e para a melhoria e promoção da qualidade do serviço prestado, perante as exigências do século XXI. Por outro lado, visou-se também compreender as competências que o empresário considera mais relevantes para a qualificação dos empregados e dos próprios empresários deste sector, assim como avaliar o papel da educação/formação nessa mesma qualificação, perante as exigências do século XXI.

Tendo em conta os objectivos e propósitos desta investigação assim como a natureza do objecto em estudo, considerou-se que uma abordagem de natureza não experimental, quantitativo-descritiva, utilizando a estratégia *survey*, seria a mais adequada.

---

<sup>36</sup> Pode-se falar de distintos métodos, que são agrupados num conceito mais lato de metodologia (Sousa, 1998) ou como “a organização das práticas da investigação” (Almeida e Pinto, 1990:84).

Nenhuma abordagem depende apenas de um só método, do mesmo modo que não exclui determinado método apenas porque é considerado quantitativo, qualitativo ou designado estudo de caso (Bell,1997).

Esta é uma pesquisa não experimental, sendo objectivo da presente investigação descobrir, descrever e compreender acontecimentos e fenómenos de carácter social.<sup>37</sup> Esta investigação pode ser, igualmente, considerada uma pesquisa de carácter quantitativo-descritivo<sup>38</sup>, uma vez que tem como meta principal a descrição das características de determinada população ou fenómeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil,1991). A principal finalidade é o delineamento ou análise das características de factos ou fenómenos ou até o isolamento de variáveis principais ou chave, utilizando artifícios quantitativos, tendo por objectivo a recolha sistemática de dados sobre populações e programas. Uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de recolha de dados (ex.: questionários).

Neste estudo, procurou-se, essencialmente, descrever e compreender a opinião dos empresários sobre a importância da qualificação de recursos humanos no sector turístico. Para tal, seleccionou-se, primeiramente, uma população específica que se traduziu em todos os empresários dos estabelecimentos de alojamento e restauração sediados nos 13 concelhos incluídos na NUT III - Baixo Alentejo. Posteriormente, aplicou-se um questionário à respectiva população e os dados obtidos foram alvo de um tratamento e de uma análise quantitativa.

Deste modo, pode-se considerar que o delineamento desta pesquisa é também de tipo *survey*, uma vez que se definiu claramente uma população de indivíduos, cujas variáveis levantadas envolviam diferentes tipos de informação, em que o investigador não tinha

---

<sup>37</sup> O objectivo da investigação social não consiste apenas em descobrir e descrever acontecimentos e fenómenos, mas também explicar e compreender por que razões tais fenómenos ocorrem. Ao contrário dos estudos não experimentais, os estudos experimentais consistem em seleccionar variáveis que contribuem ou determinam um dado fenómeno (que o influenciam) definindo formas de controle e de observação dos efeitos produzidos. (Silva e Pinto, 1986; Goode e Hatt, 1979) isto é, consistem em reproduzir fenómenos que estão sujeitos à investigação, em condições propositadamente criadas para o efeito.

<sup>38</sup> Segundo Tripodi *et al.* (1971, cit. por Lakatos e Marconi, 1990), as pesquisas de campo dividem-se em quantitativo-descritivos, exploratórios e experimentais. A pesquisa quantitativa-descritiva consiste numa investigação de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de factos ou fenómenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Utiliza artifícios quantitativos tendo por objectivo a recolha sistemática de dados sobre populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários, etc., e empregam procedimentos de amostragem.

qualquer controlo. Neste tipo de estratégia não há, de facto, tentativa de manipular as variáveis, ou as condições de controlo, como aconteceria numa situação experimental (Robson,1993).

A utilização deste tipo de estratégia justifica-se também porque permite recolher uma série de informação de uma população ou amostra, de modo a ter acesso à relativa incidência, distribuição e inter-relações de um determinado fenómeno (Kerlinger,1964, cit. por Robson,1993).

De facto, usualmente, os *survey* são adequados em estudos descritivos em que o interesse está em saber quantas pessoas de uma determinada população tem uma determinada característica, ou opinião (Robson,1993).

Justifica-se, igualmente, a utilização da estratégia do *survey* por se mostrar a mais adequada para o estudo de seres humanos, nomeadamente no que concerne a análise de crenças, motivações, atitudes e comportamentos (Babbie,1973, cit. por Esparteiro,1999).

Deste modo, ao utilizar esta estratégia na presente investigação, o grande objectivo era obter um conjunto de dados que permitissem caracterizar a população seleccionada para o inquérito e a sua opinião em relação a um determinado fenómeno social.

No presente estudo, a estratégia *survey* é um *cross-sectional study* que se focaliza no estudo das relações de uma determinada população num determinado momento (Robson,1993). Procurou-se, assim, obter dados relativos à população-alvo, num dado momento.

## **4.2. PROCEDIMENTOS**

É um dado adquirido que as pesquisas sociais variam muito entre si, quer pelos objectivos quer pelos procedimentos que envolvem e por este facto torna-se difícil apresentar um esquema idêntico que indique todos os passos do processo de pesquisa. No entanto, como em qualquer investigação científica e, concretamente, na investigação social, existem várias fases (teoricamente estabelecidas) pelas quais essa mesma investigação terá de necessariamente passar: o planeamento, recolha de dados, análise e interpretação e redacção do relatório.

Nesta investigação foi de extrema importância a pesquisa bibliográfica efectuada em obras, revistas da especialidade, teses de fim de curso, dissertações de mestrado e de doutoramento e ensaios, nomeadamente, para a escolha do tema e formulação dos objectivos da investigação; na elaboração do enquadramento teórico e na estruturação do instrumento de recolha de dados.

Por outro lado, a pesquisa documental, nomeadamente de dados de carácter estatístico foi, também, de considerável importância para a caracterização socioeconómica da área geográfica seleccionada, representada pelo conjunto de concelhos incluídos na NUT III do Baixo Alentejo. Deste modo, para a realização desta caracterização da região (*Cf. Capítulo III*), fez-se uma pesquisa exaustiva aos dados estatísticos produzidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Na utilização destes dados, fez-se um esforço por homogeneizar os mesmos, dado que, apesar de por vezes haver dados mais recentes para determinados itens, outros havia que não tinham informação actualizada disponível. Apesar de se considerar de maior importância a caracterização do sector turístico, optou-se por não descurar a caracterização da população e as outras actividades económicas (de um modo mais sintetizado), por se considerar que esta informação também poderia contribuir para visualizar melhor a situação socioeconómica que se poderá reflectir a nível da qualificação dos recursos humanos da região.

Em particular, para os dados relativos aos níveis de qualificação do sector turístico recorreu-se aos Quadros de Pessoal e a contactos telefónicos (de carácter informal) com o Departamento de Estatística do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (DETEFP). Para a elaboração da oferta de formação da Região do Baixo Alentejo, recorreu-se a contactos identicamente informais, com Escolas Profissionais, Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTIG), Associações de Desenvolvimento Local, Sindicato de Hotelaria, Turismo, Restaurantes e Similares do Sul, e ainda Centros de Formação Profissional Directa do IEFP.

Para a definição dos elementos a constituir a população-alvo recorreu-se à informação dos alojamentos e restauração do Baixo Alentejo (por categoria), obtida através dos guias turísticos disponibilizados em vários sites da Internet e, posteriormente, confirmada e

completada através de uma recolha de informação a nível de listas telefónicas e pelo conhecimento do próprio investigador da sub-região<sup>39</sup>.

Uma vez determinada a população-alvo a inquirir, efectuou-se a definição de conceitos (qualificação e competência; desenvolvimento empresarial e competitividade e inovação; qualidade do serviço; formação e educação), que depois serviram de base teórica para a construção do questionário, de modo a atingir os objectivos inicialmente propostos.

Depois de uma primeira estrutura do questionário ter sido apresentada ao respectivo orientador e das consequentes reformulações, procedeu-se à pretestagem do mesmo. Esta pretestagem visava, essencialmente, fazer a validação e a adequação ao contexto do estudo.

Por fim, procedeu-se à aplicação dos questionários que foram enviados pelo correio, devido à distribuição geográfica e à falta de meios humanos e materiais. Posteriormente, procedeu-se ao respectivo tratamento estatístico dos dados obtidos, mediante o programa estatístico SPSS para o Windows.

### **4.3. POPULAÇÃO-ALVO INQUIRIDA**

A população pode ser definida como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum (Marconi e Lakatos, 1990) ou um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características (Gil, 1991).

A presente investigação circunscreveu-se geograficamente à área em estudo da NUT III do Baixo Alentejo. Esta NUT inclui os concelhos de Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e a Vidigueira.

Deste modo, a população desta pesquisa corresponde à totalidade de empresários a explorar as empresas de alojamento e de restauração (Empreendimentos Turísticos<sup>40</sup>),

---

<sup>39</sup> A informação foi, primeiramente, solicitada à Direcção Geral de Turismo (DGT), à Região de Turismo Planície Dourada (Região de Turismo de Beja) mas, no entanto, não foi disponibilizada atempadamente. Recorreu-se também às Câmaras Municipais mas, na maioria dos casos, não se obteve qualquer resposta.

<sup>40</sup> Segundo o DL n.º 327/95 de 5/12, art.1.º, consideram-se empreendimentos turísticos: os estabelecimentos hoteleiros, os aldeamentos turísticos, os apartamentos turísticos, os conjuntos turísticos, as pousadas, as casas de turismo de habitação, o turismo de aldeia, os alojamentos particulares de apoio ao turismo, os parques de campismo públicos, os estabelecimentos de restauração, os estabelecimentos e meios de animação de interesse para o turismo.

distribuídos pelos 13 concelhos que constituem a NUT II Baixo Alentejo. Precisando melhor, o Alojamento pode apresentar várias tipologias e qualificações. Segundo o DL. nº327/95 de 5/12 pode-se encontrar os seguintes tipos de alojamento:

- Estabelecimentos Hoteleiros - Hotéis, Pensões, Hotéis-Apartamentos, Estalagens, Motéis, Hotéis Rurais, Albergarias;
- Aldeamentos Turísticos
- Apartamentos Turísticos
- Conjuntos Turísticos
- Pousadas
- Casas de Turismo de Habitação
- Empreendimentos de Turismo de Aldeia
- Alojamentos Particulares de apoio ao Turismo
- Parques de Campismo

Do universo de alojamento no Baixo Alentejo encontra-se apenas algumas tipologias das referidas anteriormente, ou seja: hotéis, pensões, hotéis-apartamentos (aparthotel), pousadas, parques de campismo e turismo espaço rural (Agro-Turismo e Turismo Rural). No entanto, optou-se apenas por algumas das tipologias seguintes, seleccionando-se de acordo com alguns critérios.<sup>41</sup>

Em relação à hotelaria e pensões residenciais, usou-se como critério de selecção da população-alvo, a categoria do estabelecimento, determinando-se apenas considerar estabelecimentos hoteleiros e pensões residenciais acima das três estrelas (inclusive), uma vez que estes estarão muito mais voltados para a actividade turística para além de oferecerem um outro tipo de serviço que não é prestado pelos de categoria inferior<sup>42</sup>.

Quanto aos outros tipos de alojamento seleccionou-se, igualmente, os estabelecimentos de turismo em espaço rural (concretamente, agro-turismo e turismo rural), pois são aqueles que mais proliferam no Baixo Alentejo.

---

<sup>41</sup> Segundo Contandriopoulos *et al.* (1994), existem duas séries de critérios que servem para definir os elementos que constituem a população alvo: os critérios de inclusão e os critérios de exclusão.

<sup>42</sup> Segundo o DL nº327/95 de 5/12, art.27º nos empreendimentos turísticos deve ser prestado um serviço compatível com a respectiva qualificação e classificação.

Por fim, em relação à restauração assumiu-se como critério de selecção da população-alvo, considerar apenas os estabelecimentos classificados de restaurantes anulando-se, assim, casas de pasto e os *snack* bares, por se considerar que pela sua estrutura não caberiam nas questões incluídas no instrumento de recolha de dados. Não se tomou como critério de selecção a categoria, uma vez que segundo o DL. nº168/97 de 4 de Julho

*“(...) os estabelecimentos de restauração e de bebidas deixam de estar normalmente sujeitos a classificação, visto estar demonstrado que esse condicionalismo era desprovido, na prática, de relevância e criava equívocos no consumidor”.*

Definiu-se, igualmente, apenas considerar estabelecimentos de restauração com sede nas cidades ou vilas do Baixo Alentejo (enquanto capitais de concelho), descurando-se, portanto, todos os estabelecimentos cuja morada se situasse fora dos limites das mesmas. Esta opção justifica-se pelo facto de muitas das vezes se ter tornado complicado obter a morada correcta, havendo casos em que a correspondência era devolvida. Para além disso, é notório que os restaurantes dentro das cidades ou vilas estão muito mais perto de outros recursos oferecidos pelo centro (património, serviços...) e que em paralelo com a preservação da gastronomia regional constituem assim um factor de grande atractividade turística para os potenciais turistas - não necessariamente estrangeiros. É de salientar também que se contemplou os alojamentos com restaurante, portanto já aqui se incluindo alguns dos estabelecimentos de restauração que se encontram fora da própria cidade ou vila.

Tendo em consideração todos estes critérios, chegou-se à seguinte lista dos estabelecimentos de Alojamento e Restauração do Baixo Alentejo, ou seja, à seguinte população alvo (Cf. **Quadro IV.1 e IV.2**):

**Quadro IV.1 – Distribuição da População-Alvo (Restauração)**

<b>Localização</b>	<b>N.º de Estabelecimentos de Restauração (*)</b>
Beja	27
Aljustrel	7
Alvito	4
Cuba	6
Ferreira do Alentejo	9
Serpa	9
Vidigueira	8
Castro Verde	8
Almodôvar	9
Mértola	9
Ourique	2
Moura	17
Barrancos	4
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>

**Quadro IV.2 – Distribuição da População-Alvo (Alojamento)**

<b>Tipo de Alojamento</b>	<b>Localização</b>	<b>N.º de Estabelecimentos de Alojamento (*)</b>
<b>Hotéis e Pensões Residenciais</b>	Beja	5
	Serpa	2
	Moura	2
	Vidigueira	2
<b>Pousadas</b>	Alvito	1
	Serpa	1
	Beja	1
<b>Agro-Turismo</b>	Aljustrel	1
	Alvito	2
	Beja	2
	Moura	1
	Serpa	2
	Vidigueira	1
<b>Turismo Rural</b>	Alvito	1
	Mértola	1
	Serpa	2
<b>Aparthotel</b>	Castro Verde	1
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>

**Fonte:** Os dados foram completados mediante as informações disponíveis sobre alojamento e restauração nos sites sobre o Alentejo (Ex.: Alentejo Digital), informação disponibilizada pelas respectivas Câmaras na Internet (em 2001), assim como em guias turísticos da região.

(\*) Apenas se incluiu os estabelecimentos em que se dispunha o respectivo endereço.

Numa fase inicial tinha-se definido recorrer à técnica da amostragem, mas tendo em conta a dimensão da população-alvo a inquirir, depressa se pôs de parte essa intenção, que se justifica pelo seguinte:

1º A população-alvo não é muito extensa: 119 estabelecimentos de restauração e 28 de alojamento.

2º O número de elementos que incluem os estratos por concelhos é reduzido pelo que se considerou que ao utilizar-se a amostragem probabilística estratificada, (que seria a mais indicada neste caso), o número de elementos por cada estrato iria ser muito reduzido.

3º Optou-se por separar as duas populações (estabelecimentos de restauração e de alojamento), nomeadamente porque há determinados concelhos (que constituem os estratos) que não têm unidades de alojamento, na categoria definida. No entanto, no tratamento dos dados optou-se pela sua agregação, uma vez que numa das questões do questionário solicitava-se o tipo de estabelecimento, pelo que na altura do tratamento do questionário seria possível distinguir a sua proveniência.

4º Considerou-se, igualmente, que pelo facto de se ter efectuado a pretestagem do instrumento a alguns elementos da população (seleccionados aleatoriamente mediante uma tabela de números aleatórios), já se reduziu uma pequena parcela da população-alvo, limitando mais uma vez o cálculo de uma amostra.

5º Por fim, e uma vez que o questionário era enviado pelo correio e sabendo-se de antemão que o retorno do mesmo é sempre difícil e que por isso poderia trazer problemas de representatividade da amostra, mais uma vez se justificou assim aplicar o questionário a toda a população-alvo.

#### **4.4. CONCEPTUALIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS**

Os objectivos desta investigação assentaram na análise da percepção dos empresários dos subsectores de alojamento e restauração da região do Baixo Alentejo sobre a importância da qualificação dos recursos humanos para o desenvolvimento empresarial e a qualidade do serviço prestado, bem como no conhecimento das competências - chave mais valorizadas pelos mesmos. Por fim, objectivou-se também compreender a opinião dos empresários sobre o papel da formação na qualificação dos recursos humanos do sector.

Pode-se dizer que o modelo de análise adoptado fundamentou-se numa articulação de conceitos que se consideraram ser os determinantes para dar resposta aos objectivos desta investigação. Desta forma, e para a conceptualização e posterior operacionalização das

variáveis<sup>43</sup> que constituem o modelo de análise (fundamento do instrumento de recolha de dados utilizado), optou-se pela definição dos conceitos de qualificação e competência, assim como o de desenvolvimento empresarial e qualidade do serviço. Por fim, considerou-se ainda os conceitos de educação e formação.

O primeiro conceito a ser definido foi a qualificação, já várias vezes analisado no enquadramento teórico (*Cf. Capítulo II*). O conceito utilizado nesta dissertação é aquele que assenta na ideia de que a qualificação é muito mais do que a simples aquisição de saberes (independentemente da sua tipologia) por via formal, ou seja, via ensino. Apesar de durante muito tempo, a qualificação do trabalhador ser obtida apenas pela experiência adquirida no posto de trabalho, esta qualificação informal deixa de ser suficiente para fazer face às exigências postas pela sociedade do século XXI, e sobretudo se se quer que a empresa seja competitiva (Kovács *et al.*, 1998; Rodrigues, 1994; Paiva, s.d.). Já não basta, pois, aumentar a formação para fazer subir a qualificação. Este conceito vai muito mais além, considerando-se a qualificação formal (adquirida através dos cursos de ensino/formação profissional) e a tácita (adquirida pela experiência). E este problema revela-se, igualmente, importante nos vários sectores económicos, incluindo o sector turístico. \*

Considerou-se, assim, apenas a dimensão qualificação do trabalhador que está relacionada com todos os conhecimentos e capacidades do mesmo que resultam da formação geral e profissional e/ou da sua experiência profissional no posto de trabalho. Utilizou-se essencialmente a ideia que a qualificação, na sua dimensão individual, diz respeito a um conjunto de capacidades e conhecimentos do trabalhador (Kovács *et al.* 1998), ou seja, constitui as características ou conjunto de características possuídas pelo indivíduo (Atewel, s.d., cit. por Pires, Leonor 1996).

O conceito de qualificação é, assim, definido como o conjunto da experiência, formação geral e técnica; e os elementos da personalidade do indivíduo, os comportamentos (saber

---

<sup>43</sup>O processo lógico desta necessária conceptualização das variáveis (que mais não é do que traduzir as variáveis em conceitos mensuráveis), inicia-se com a definição teórica da variável e a enumeração de suas dimensões. A seguir, torna-se necessária outra definição da variável, que pode ser denominada de operacional, em que se faz referência aos indicadores, ou seja, aos elementos que indicam o seu valor de forma prática (Gil, 1991).

ser), faculdade de se adaptar e de reagir às situações não habituais. Sendo assim, as principais dimensões consideradas na qualificação são (Dadoy, 1989; Pires, Leonor 1996):

- Saberes e Competências
- Escola
- Formação

Uma vez que cada vez mais o conceito de competência tende a substituir, sucessivamente, o de qualificação (Malicet, 1997, Alaluf, 1992; Piehl, 1992), aquele tem um papel importante nesta investigação, uma vez que para medir a importância atribuída à qualificação do recursos humanos considerou-se a mesma como um conjunto de competências e as competências que traduzem a qualificação do trabalhador são cada vez mais os saberes para o desempenho da função (obtidos nomeadamente, mediante a escolaridade básica e formação superior), a formação profissional ou contínua e também as habilidades e comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente, a capacidade de comunicar, motivar, o relacionamento estabelecido com os outros, a capacidade de adaptação, capacidade de cooperar, de trabalhar em equipa e a procura de qualidade (Kovács *et al.*, 1998; Moura, 1994; Pires, Leonor 1996; Reich, 1992 cit. por Duarte e Moura, 1999).

Naquela linha, a competência é também definida como um conjunto estável de saberes e de saber-fazer (Montmollin 1984, cit. por Malicet,1997); combina diferentes elementos que a constituem, ou seja, saber, saber-ser, saberes-fazer práticos, raciocínios (Gilbert e Parlier 1994, cit. por Antunes, 2000); representa também o conjunto de saberes e capacidades de acção (Antunes, 2000) e os diferentes tipos de saber, isto é, os saberes teóricos e técnicos, o saber-fazer, o ser, o aprender e ensinar (Rodrigues, 1994). São, no fundo, um conjunto de saberes e qualidades postos em acção em situações concretas, e que estão ligadas a toda a formação do sujeito – esta considerada formal e informal. A noção de competência integra a sua formação de base e a experiência da acção adquirida ao longo do tempo de forma empírica, não sistematizada (Pires 1995, cit. por Gamboa, 1999).

As competências estão associadas à prática, resultam da aprendizagem e estão associadas ao desenvolvimento e a *performances* elevados (Marques, 1999). Aquelas podem ser perspectivadas também, como competências laborais, ou seja, como as capacidades que o

indivíduo tem para realizar algo de útil na perspectiva do trabalho e que situam no domínio do saber como no domínio do saber fazer ou do saber estar, isto é, a nível da teoria, ao nível da prática e ao nível do comportamento (Santos, Fernando 1999).

As competências laborais também podem ser definidas como a

*“(...) capacidade do trabalhador dominar o conjunto de tarefas que configuram uma determinada função, sobretudo diante do actual contexto de maior concorrência no interior do mercado de trabalho, novas tarefas e modificações ocupacionais.” (Poschmann, 1999:17)*

Utilizando o modelo de competência individual pode-se dizer que as competências constituem a qualificação do indivíduo e relacionam-se com as exigências do próprio trabalho resultando da formação inicial dos indivíduos e pelos seus saberes-fazer adquiridos pela experiência (Marques, 1999).

As competências dos indivíduos, não se limitam às que são adquiridas formalmente – por exemplo, mediante a formação inicial – mas procuram referir aquelas que são adquiridas informalmente ao longo da experiência profissional, e ainda as que decorrem especificamente do eixo profissional, mas que se constroem em vários contextos da sua existência – social, familiar, etc. – e que influenciam fortemente o desenvolvimento das carreiras profissionais (Pires, Ana 1996).

Um outro conceito igualmente importante nesta análise, e nesta sequência, é o de competências-chave. A noção de competência-chave pode ter duas dimensões (Lopes *et al.*, 1999):

- Aquela que se refere às competências base exigidas aos trabalhadores dadas as novas condições tecnoeconómicas e as exigências em termos de evolução de conteúdos de trabalho daí decorrentes;
- Aquela que se refere às competências exigidas e valorizadas pelos empregadores por serem as competências «estratégicas» do seu negócio, ou seja, por serem as competências que estão na base da sua competitividade.

Neste estudo deu-se principal destaque às denominadas competências «estratégicas» (Lopes *et al.*, 1999), uma vez que se determinou analisar a opinião dos empresários dos subsectores de Alojamento e Restauração sobre as competências que mais valorizavam

para os recursos humanos do sector perante as exigências profissionais do século XXI. Deste modo, em parte também não se descurou a outra dimensão do conceito de competências-chave o que se relaciona com aquilo que se exige ao trabalhador no século XXI.

E nesta perspectiva de competências-chave (com a designação de *key qualifications*), o conceito pode ser definido como

*“os conhecimentos, domínio (insight), capacidade (skills) e atitudes que constituem o núcleo permanente de uma profissão ou grupo de empregos próximos com a possibilidade de transferir para outros novos empregos dentro da profissão, os quais contribuem para o desenvolvimento das competências profissionais do indivíduo e facilitam transições dentro da carreira.”* (Zollinger et al. 1997, cit. por Lopes et al., 1999:81)

Deste modo, estas competências integram diferentes dimensões: geral-instrumental, cognitiva, de personalidade, sócio-comunicativa, sócio-normativa e estratégica (Zollinger et al., 1997, cit. por Lopes et al., 1999). Conclui-se, portanto, que as competências-chave podem ser vistas como um

*“conjunto de conhecimentos e capacidades que deve ser detido por qualquer indivíduo para entrar e/ou manter-se no mercado de trabalho, ou seja, para o exercício qualificado de qualquer profissão, para enfrentar com sucesso uma situação profissional, para gerir a carreira em contextos turbulentos, flexíveis e evolutivos, ou para o autoemprego”* (Lopes et al., 1999:94).

Nesta análise sobre as exigências da sociedade do século XXI em termos de qualificações, não se pode dissociar a educação (tida como a formação escolar base) da formação (nível da preparação ou reconversão ou reciclagem para a execução da actual ou futura profissão). Muitas das vezes há a ideia de que a qualificação é apenas aquela que era obtida mediante, essencialmente, os sistemas de educação e formação. Hoje em dia, considera-se que a qualificação é muito mais do que um simples diploma obtido na escola, ou seja a qualificação formal (Kovács et al., 1998), ou escolar (Rodrigues, 1994). No entanto, a formação continua a contribuir, e muito, para a qualificação dos recursos humanos, nem que mais seja para a qualificação formal dos indivíduos.

Numa perspectiva de produção em massa, a qualificação do trabalhador é inútil se não for articulada à formação, necessária ao posto de trabalho (Ruivo, 1996). De facto, ao sistema de ensino-formação compete apoiar e acompanhar a construção de qualificações que

respondam de uma forma coerente, às exigências decorrentes da própria evolução (Suleman, 1996). O sistema de ensino-formação está pressionado não apenas para satisfazer a procura de qualificação, mas também para reduzir ou corrigir as consequências negativas do funcionamento do mercado de trabalho (Kovács, 1999).

A formação profissional é cada vez reconhecida como uma actividade chave na (Re)valorização das qualificações e na capacidade interna das empresas de reacção face ao exterior. A nível geral, o recurso à formação serve os seguintes objectivos (Leite e Moniz, 1996):

- elevar o nível de formação escolar e a cultura geral;
- a adaptação a novas tecnologias e à melhoria das relações sociais de trabalho.

Tendo estes aspectos presentes, há que conceptualizar outros conceitos importantes e responsáveis pela construção da qualificação dos indivíduos, ou seja, o de educação, formação e formação profissional.

O conceito de formação pode ser definido como o processo de aquisição de um conjunto de conhecimentos necessários para o exercício de determinada função, adquiridos tanto por formação escolar ou extra-escolar, orientada para o exercício da actividade profissional, como pelo exercício da profissão, eventualmente completada por cursos de aperfeiçoamento ou reciclagem (Kovács *et al.*, 1994).

Os conceitos de educação e formação são muito próximos. Tradicionalmente costuma-se diferenciar estes conceitos afirmando que a educação é mais do que formação, porque a formação é estritamente profissional. Mas de facto, a educação e a formação estão continuamente em dialéctica:

*“formação é mais a construção do sujeito por si próprio ao longo da vida e, portanto, é um pouco mais ampla e a educação será para idades mais básicas.”*  
(Avillez, 1996:6)

A formação profissional é normalmente vista como subsidiária da educação base, logo como um instrumento de complementaridade de educação e, potencialmente, mais integrador do indivíduo no mundo empresarial do que a própria educação básica. Existe

*“(…) como que uma ideia generalizada de que a educação serve para adquirir um estatuto sócio-profissional, potenciador da admissão numa organização a um*

*determinado nível funcional/hierárquico, enquanto que à formação profissional é reservado o papel de integração do indivíduo na função que se prevê que este venha a desempenhar.” (Martins, 1996:28)*

Pode-se agora sistematizar as principais diferenças entre o conceito de educação e de formação (Cf. **quadro IV.3**):

**Quadro IV.3 – Distinção entre Educação e Formação**

<b>Educação</b>	<b>Formação</b>
Joga na “potência”.	Joga no “acto”.
É desinteressada; vale pelos resultados a longo prazo.	É pragmática; vale pelos resultados imediatos.
Prepara o indivíduo para a formação.	Apoia-se na educação anterior.
Fornecer competências para a vida em geral.	Fornecer competências para o exercício de uma profissão.
Não tem o mercado de trabalho como preocupação dominante.	Aumenta o valor do indivíduo no mercado de trabalho.
Um programa deduz-se do perfil de cidadão que a sociedade quer ter.	Um programa deduz-se do perfil de exigências de um cargo.
Tende ser teórica.	Tende a ser prática.
Tende ser longa.	Tende a ser curta.
É “imposta”; não há orientação educacional.	É “escolhida”, há orientação profissional.
Ocorrem em “sala”.	Ocorre em “oficina”, “laboratório” ou “atelier”.

**Fonte:** (Vieira, 1999)

A educação pode também ser permanente e pode-se caracterizar em quatro vertentes distintas (Ibanez s.d., cit. por Lagarto, 1994):

- a académica, cujo objectivo é a formação humana integral do modo mais sistemático possível;
- a profissional, onde se inclui tudo quanto permite ao sujeito actualizar os seus conhecimentos profissionais, que lhe possam facilitar a mudança de actividade profissional, a promoção dentro da profissão e todas as adaptações e reciclagens necessárias para o acompanhamento das mudanças verificadas no mundo produtivo;
- a das actividades cívico sociais que compreende a formação para assimilar as normas e valores que facilitam a convivência e poder de participação nas actividades sociopolíticas das diversas instituições;
- a do lazer activo, formativo e cultural. Para que o lazer possa ser inscrito na educação permanente, e não tenha só o carácter de descanso, ou de mera actividade recreativa, implica uma disposição activa uma autêntica aprendizagem. O lazer deve ganhar uma dimensão formativa, activa e cultural.

A educação de adultos constitui um subsistema da educação permanente. Aquela é definida como:

*“a totalidade dos processos organizados de educação, seja qual for o seu conteúdo, o nível ou o método utilizado, formais ou não formais, quer prolonguem ou substituam a educação inicial fornecida pela escola quer seja em forma de aprendizagem profissional, graças aos quais as pessoas consideradas como adultos pela sociedade a que pertencem, desenvolvem as suas aptidões, enriquecem os seus conhecimentos, melhoram as suas competências técnicas ou profissionais, ou lhes dão uma nova orientação e fazem evoluir as suas atitudes e o seu comportamento numa dupla perspectiva de um enriquecimento integral do homem e uma participação no desenvolvimento socioeconómico e cultural equilibrado e independente.”* (UNESCO 1976, cit. por Lagarto, 1994:47)

A formação profissional, por seu turno, é também considerada como um subsistema da educação permanente onde se desenvolvem capacidades, métodos, técnicas e atitudes que preparem o estudante para o ingresso na sua vida activa, ou que propiciem a actualização, o aprofundamento ou a requalificação profissional de trabalhadores em exercício de funções (Lagarto, 1994). É, igualmente, definida como um processo organizado de educação, graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes ou comportamentos, aumentando deste modo as suas qualificações técnicas ou profissionais, com vista à sua felicidade e realização, bem como à sua participação no desenvolvimento socioeconómico e cultural da sociedade (Organização Internacional do Trabalho, cit. por Batalha, 1999:45).

Hoje em dia já não é tão clara esta distinção entre educação e formação. De facto, estes dois conceitos deixaram de ser concebidos como percursos sequenciais ou paralelos. São, antes vistos, em termos de organização social, como ofertas interactivas e convergentes com vista a sustentar os processos e percursos formativos de cada indivíduo (Batalha, 1999).

Vai sendo cada vez maior o envolvimento de quem aprende, passando-se da situação de formação à de desenvolvimento pessoal. Ou seja, os indivíduos tornam-se sujeitos activos da sua própria formação, a cada momento ou em determinados períodos da sua vida, num caminho de aprendizagem contínua numa sociedade predominantemente cognitiva (Batalha, 1998).

Ao contrário do que acontecia no passado em que a carreira profissional era vista como resultado da evolução num emprego ou numa organização, hoje em dia a ideia corrente é que a carreira deverá assentar numa «competência» ou conjunto de competências que se irão adquirindo e que são aplicadas e desenvolvidas num contexto de trabalho. E daí o papel cada vez maior do «aprender toda a vida».

A distinção entre formação e formação profissional também surge em alguns documentos sendo que a primeira é definida como um processo de socialização, de inserção na vida activa, de cidadania, de criação de identidades sociais e profissionais; a segunda, corresponde a uma processo mais específico de aquisição de conhecimentos científicos, tecnológicos, competências profissionais para o exercício de determinadas funções (Rodrigues *et al.*, 1996).

A formação profissional define-se como a aquisição sistemática de competências, normas, conceitos ou atitudes que origina um desempenho melhorado em contexto profissional (Goldstein e Gessner, 1988, cit. por Cruz, 1998). Ela inclui duas modalidades complementares (Lagarto, 1994):

- Formação Inicial - segue-se a uma formação geral de base que se pretende sólida e que em Portugal se adquire numa escolaridade obrigatória de 9 anos. De uma forma geral, esta formação inicial é efectuada numa filosofia de espectro largo, habilitando o jovem para o desempenho de actividades profissionais numa determinada área de actividade.

- Formação Contínua – é normalmente assumida pelas entidades empregadoras, associações profissionais ou empresas especialmente vocacionadas para tal, utilizando em maior ou menor grau apoios de carácter público ou comunitário. Esta formação pode mesmo ser reconhecida através de certificação, desde que os objectivos, conteúdos, estrutura e aspectos organizativos estejam de acordo com o estipulado na lei.

A formação profissional inicial, inclui (Cruz, 1998):

- a formação profissional de base, que visa a aquisição de conhecimentos fundamentais, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento que constituem

base indispensável para o exercício duma profissão ou grupo de profissões, com vista a uma especialização posterior ou à ocupação imediata do posto de trabalho;

- a especialização profissional que visa reforçar, desenvolver e aprofundar capacidades práticas, atitudes, formas de comportamento ou conhecimentos adquiridos durante a formação profissional de base, necessários ao melhor desempenho de certas tarefas profissionais.

A formação profissional contínua, inclui (Cruz, 1998):

- o aperfeiçoamento que se segue à formação profissional inicial e visa complementar e melhorar conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamentos, no âmbito da profissão exercida;

- a reconversão que visa dar uma qualificação diferente da já possuída, para exercer uma nova actividade profissional. Pode implicar uma formação profissional de base seguida de especialização.

- a reciclagem que visa actualizar ou conferir novos conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento dentro da mesma profissão devido, nomeadamente, aos progressos científicos e tecnológicos e;

- a promoção que visa dar um nível de qualificação mais elevado no escalonamento hierárquico profissional.

Conclui-se, deste modo, que a formação pode ser definida como o processo de aquisição dos conhecimentos necessários para o exercício de determinada função, através da formação escolar ou extra-escolar, considerando-se esta última forma como a formação informal, nos postos de trabalho (Kovács, 1999). De facto,

*“(...)toda a prática de formação visa a operacionalização de um dispositivo facilitador da aprendizagem, esta última sendo entendida como um processo ao longo do qual o conhecimento é gerado através da transferência da experiência”.*  
(Caetano e Vala, 2000c:329-330)

Com as mudanças constantes da sociedade, a formação tem vindo a assumir um novo papel no processo de aprendizagem do indivíduo, isto porque deixou de ser concebida como uma etapa (ou etapas sucessivas) isoladas de aquisição de conhecimentos, capacidades técnicas e competências específicas para o exercício de determinadas funções para adquirir uma

nova dimensão: a de um processo contínuo de desenvolvimento profissional de cada indivíduo, a fim de o habilitar a responder às diversas situações profissionais com que deparará ao longo da vida activa, numa sociedade em permanente mudança (Batalha, 1999).

A formação pode ainda ser perspectivada como “*um meio de adaptação que as empresas encontraram para adequar o potencial humano às contingências económicas e técnicas da organização e da produção*” (Sainsaulieu s.d., cit. por Godinho *et al.*, 1996:210).

Esta é considerada como o meio, mas apenas um dos meios, para adquirir competências, sendo

*“(...) indispensável para equipar os indivíduos com recursos sob a forma de conhecimentos, de modos de raciocínio, de gestão de operações intelectuais, de competências técnicas lhes permitem inserir-se na vida activa. Mas a formação, mesmo adaptada, não pode transmitir mais do que saberes constituídos (...). Estamos na zona de aquisição de saberes. Mas o saber fabrica-se em permanente contacto com os problemas, com experiência e inovação.”* (Meignant, 2000:212)

A formação visa permitir (Peretti, 1997 cit. por Caetano e Vala, 2000):

- adaptar os recursos humanos às mudanças estruturais e às modificações das condições de trabalho, resultantes da evolução tecnológica e da evolução do contexto económico;
- determinar e assumir as inovações e alterações a realizar para assegurar o desenvolvimento da empresa.

Podem ser identificadas quatro concepções da formação de acordo com o papel desempenhado (Mabey e Salaman, 1995, cit. por Caetano e Vala, 2000):

- a formação é um meio de corrigir o *déficit* de competências nas organizações. Esta actua ao nível das competências necessárias à manutenção das actividades dominantes da empresa, intervindo mais ao nível correctivo do que preventivo.
- a formação é um elemento «catalisador da mudança» utilizando métodos como *workshops* participativos, trabalhos com grupos transversais, projectos de melhoria contínua, através dos quais a organização procura cultivar uma visão dinâmica e renovada de si própria, dos seus clientes internos e dos seus mercados.

- as finalidades da formação residem no seu contributo decisivo para colocar a empresa no «topo competitivo», através de uma intervenção directa sobre os seus processos críticos e sobre os modos através dos quais esses processos geram o valor acrescentado ao cliente.

- a formação é um instrumento destinado a dinamizar um clima de aprendizagem permanente dentro da organização.

Num contexto de mudança constante e de grandes exigências tecnológicas e informacionais, a qualificação dos recursos humanos é um dos pressupostos fundamentais para o desenvolvimento e competitividade da empresa e para a qualidade dos serviços prestados.

*“(...)a controvérsia e a inconclusão quanto aos efeitos do processo de modernização empresarial sobre o perfil da mão-de-obra (mudança na estrutura organizacional e na qualificação profissional) não constituem um facto novo. É sabido que a introdução de uma nova prática produtiva vem, muitas vezes, acompanhada por uma nova base de conhecimentos para o exercício do trabalho.”*  
(Pochmann, 1999:3)

Deste modo, importa também analisar o papel da noção de desenvolvimento empresarial. A detecção de três importantes factores permitem, dado o forte potencial que hoje representam no contexto organizacional, fortalecer a aprendizagem das organizações. A modificação da natureza do trabalho, como fruto do nascimento de novos modelos de tratamento da informação, da criatividade, bem como da crescente informatização das organizações, proporciona uma expansão rápida e generalizada (extensiva a todos os níveis da organização) de novos conhecimentos, da informação, dos objectivos traçados e de novas acções a implementar. (Henriques, 1997).

O desenvolvimento empresarial passa necessariamente pela exigência de algumas mutações em termos técnico-organizacionais que se podem traduzir (Kovács e Moniz, 1997), nomeadamente, no aumento de actividades de manipulação de informação; na informatização das tarefas administrativas; pela competitividade e inovação (Marques, 1996); e a importância crucial da qualificação como corolário necessário para dar resposta à utilização de uma tecnologia em progresso contínuo (Fonseca, 1997). Aliás, a informação, o conhecimento, os elevados níveis de especialização e a capacidade de identificação, negociação e resolução de problemas constituem a base através da qual as

organizações e as sociedade constituem a sua superioridade em relação às demais (Fonseca, 1997).

*“Actualmente (...) há avaliações a respeito da reestruturação empresarial como responsável pela exigência tanto de novos tipos de conhecimentos laborais quanto de qualificação adicional de parte dos trabalhadores especializados.”* (Pochmann, 1999:10)

Assim, pode-se afirmar que uma mão-de-obra instruída, motivada, pode adaptar-se mais facilmente às técnicas e novos procedimentos, o que favorece um crescimento rápido da produtividade<sup>44</sup>. De facto, certas inovações tecnológicas dependem da criação e da dispersão de conhecimentos, que estão muito ligados com a educação. A melhoria da qualificação da mão-de-obra é complementar da acumulação de capital. O nível de produtividade e do lucro está em estreita relação com o nível de instrução e de qualificação profissional (OCDE, 1994).

Pode-se concluir que a competitividade das empresas resulta em larga medida das competências dos seus trabalhadores (Lopes *et al.*, 1999).

O factor inovação assume-se também como determinante para o sucesso organizacional, e será o alicerce para que os produtos e serviços se «equilibrem», de forma sustentada, num mercado cada vez mais sujeito a «oscilações». A inovação é uma ferramenta específica dos empresários, através da qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente (Drucker 1986, cit. por Henriques, 1997).

A inovação inclui tanto as melhorias em tecnologia como melhores métodos de fazer as coisas. Nesta perspectiva, podem ser identificadas algumas causas típicas de inovações: novas tecnologias, novas necessidades dos consumidores, emergências de um novo segmento de indústria, custos ou disponibilidade dos *inputs* em mudança e alteração dos regulamentos governamentais (Leal, 1994).

A inovação pode, também, ser definida como um processo que implica uma realização original detentora de atributos geradores de valor aceite no mercado (Bresson, 1980, cit. por Gageiro, 1999).

---

<sup>44</sup> A produtividade é o valor de produção gerado por uma unidade de trabalho ou de capital. Depende tanto da qualidade e características dos produtos (o que determina os seus preços) como da eficiência com que são produzidos (Leal, 1994).

O processo de inovação é sempre um meio de transformação tanto das realidades físicas dos materiais e produtos, como das formas de comunicação dos modos de organização e das relações de poder entre as pessoas. Concretamente, o objecto da inovação é a criação de novos bens e serviços que satisfaçam as novas necessidades do mercado (Gageiro, 1999).

Para além da inovação, a noção de competitividade também é importante na análise do desenvolvimento empresarial. De facto, para que as empresas sejam bem sucedidas, não basta que saibam baixar o nível de custos unitários de produção, têm de procurar a optimização conjunta dos diversos factores de competitividade. Esses factores são: a crescente utilização de novas tecnologias, as novas formas de organização do trabalho, os novos métodos de gestão, a melhoria das competências técnicas e sociais dos recursos humanos, o investimento em formação (Kovács e Moniz, 1997) e ainda o desenvolvimento de novos produtos (Cruz, 1998).

Aliás cada vez mais se preconiza um modelo de competitividade dinâmico (defendido por Porter, 1990 cit. por Rodrigues, 1994; Lopes *et al.*, 1999) subjacente na ideia de que a competitividade está associada à capacidade de inovação dos processos produtivos, dos produtos e de base organizacional pelo que o acesso a determinados recursos estratégicos, entre os quais infra-estruturas avançadas, informação, mão de obra qualificada, serviços de apoio se torna dominante (Almeida, 1999).

Não é objectivo desta investigação explorar o tema da qualidade, mas este relaciona-se, sem sombra de dúvida, com a qualificação dos recursos humanos. Daí se considerar o conceito na perspectiva da melhoria do serviço prestado pelos profissionais de turismo. Mas antes de mais é pertinente analisar o conceito de qualidade em termos mais globais.

A qualidade do serviço também parte da exigência de pessoal mais qualificado tendo em consideração as competências anteriormente definidas. Na realidade, a qualidade fundamenta-se na formação do pessoal (Peyraut, s.d.). A qualificação dos recursos humanos (pelo menos no aspecto formal) é, então, considerada como um forte influenciador apesar de não única e que tem de ser motivada e estimulada dentro das empresas no grau de qualidade do serviço turístico (Baptista 1997). Mas, e em primeiro lugar, o que significa a qualidade do serviço? É muito difícil dar um definição clara deste

conceito visto que só nos últimos anos é que se começou a dar mais importância à qualidade dos serviços:

- A qualidade consiste no grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer (Jeckins, 1971, cit. por Gonçalves, 1995).
- A qualidade de um produto ou serviço está directamente ligada à satisfação total do consumidor (Falconi, 1989, cit. por Gonçalves, 1995).
- A qualidade define-se como a totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço que o tornam apto a satisfazer necessidades expressas ou implícitas (ISO 8402, Gageiro, 1999).

Na década de 90 surge um outro conceito de qualidade valorizando-se o serviço, o atendimento oferecido. E é nesta perspectiva que se utiliza este conceito na presente investigação. Quando se fala em qualidade do serviço, está a relacionar-se, essencialmente, com o serviço prestado pelos profissionais do sector turístico<sup>45</sup> (em particular nos subsectores de Alojamento e Restauração).

Segundo Whiteley (1992, cit. por Gonçalves, 1995) proporcionar qualidade, como o cliente a define, significa compreender plenamente ambas as dimensões da qualidade: qualidade do produto e qualidade do serviço. Chegou-se, assim, aquilo que muito se fala nos dias de hoje: a qualidade global, cuja preocupação se encontra centrada no serviço.

Pela complexidade deste sector dos serviços (e em especial do serviço turístico<sup>46</sup>) a administração da qualidade é bem mais difícil sobretudo se se estiver a falar de um controlo de qualidade a nível dos produtos manufacturados. Para além da não existência de padronização dos serviços (que já se torna mais facilitada, pelo menos para alguns, mediante a utilização de novas tecnologias), o que é um nível aceitável de serviço para uma pessoa, pode não ser para a outra. Para além disso, a identidade dos indivíduos

---

<sup>45</sup> Como profissionais do turismo consideram-se, em sentido lato, empresários, quadros e trabalhadores em geral (Baptista, 1997).

<sup>46</sup> Numa visão abrangente, Mário Baptista (*Congresso Europeu de Turismo*, 2000) define o produto e serviço turístico como um vasto, complexo e interdependente conjunto de elementos, facturáveis ou não, aos clientes (ou não expressos explicitamente nos preços pagos), em que, na óptica específica do turismo externo, entram os serviços de apoio no país de origem, os transportes, o tratamento na fronteira, a segurança, as infra-estruturas de transporte, alimentação e bebidas, qualidade de serviço de atendimento, acompanhamento, e outros serviços durante a estada, a paisagem.

envolvidos no relacionamento torna-se, igualmente, importante, sendo que a natureza da comunicação é frequentemente pessoal (Gonçalves, 1995).

Daí que seja muito difícil avaliar a qualidade, uma vez que a medida de qualidade é sempre, neste sector, uma questão de julgamento e um exercício de percepção prática (Gonçalves, 1995).

Um dos fundamentos desta investigação, é o de que o principal capital do sector turístico, no que concerne ao desenvolvimento empresarial bem como a qualidade do serviço turístico é, nitidamente, recursos humanos devidamente qualificados (tanto os empresários como os empregados). De facto,

*“our biggest capital with a view to service quality are human resources. Respective education and training of those working in tourism – and this applies to both entrepreneur and the employee – are a must. Higher quality requirements and demands can furthermore upgrade the image of employment in tourism and increase the motivation on the part of the employee.”* (Federal Minister for Economic Affairs of the Republic of Austria, 1998)

Esta questão é, igualmente, importante no serviço turístico. Segundo Costa (1999, cit. por Baptista, 2000) um bom serviço é aquele que consegue surpreender os clientes na satisfação das suas expectativas. De facto, a complexidade e as características de tal sistema tornam ainda mais importante o recurso à imaginação, ao rigor e à precisão enquanto condições necessárias para o êxito do produto e do serviço. A inovação implica, pois, não só conhecer todas as potencialidades da empresa, bem como, saber explorar convenientemente o meio envolvente.

Esta abordagem, ainda que correcta sob o ponto de vista dos serviços prestados pelo hoteleiro, essencialmente alojamento, alimentação e facilidades de acesso a estruturas e serviços de lazer, recreio, desporto e cultura (em instalações próprias e/ou protocoladas na sua área envolvente), não é suficientemente abrangente na óptica do que o turista espera como contrapartida do que paga pela sua estada no país ou na região de destino (Baptista, 2000).

A qualidade é um conceito relativo porque cada segmento de mercado tem os seus padrões (Cunha, 1997). Mas um aspecto é básico: a satisfação das necessidades e exigências da clientela. E isto é particularmente importante no turismo, um vez que a procura turística, por reflectir as mudanças da sociedade, está em constante mutação. As preferências,

hábitos e comportamentos dos consumidores turísticos alteram-se a ritmos extremamente rápidos e a preocupação da qualidade tem de ser permanente. Na realidade, a relação com o cliente não se inicia nem se esgota no acto de consumo e todo o ciclo de relações exige qualidade.

Para além disso, a relação qualidade/preço tornou-se o fulcro da concorrência global. E esta relação depende de factores tecnológicos, capacidade de organização e de inovação e capacidade humana (motivação, aptidão e conhecimentos profissionais).

Portanto, a qualidade no sector turístico não depende da categoria dos estabelecimentos e tem de ser adequada a cada segmento de mercado. Surge, desta forma, definida pelo consumidor e entendida como componente de satisfação de uma necessidade e de resposta às preferências dos consumidores (Cunha, 1997). Tudo isto implica uma grande capacidade de adaptação a situações novas já que a procura turística não é estática mas, antes, acompanha a evolução da própria sociedade (ibid.). Este facto demonstra a relação entre a qualidade e as competências do profissional. A questão da qualidade é fundamental e deve constituir uma luta constante, pois representa

*“(...) um estágio de civilização e cultura que só se adquire pela educação colectiva permanente e pela criação de novos comportamentos e novas atitudes.”*  
(Cunha, 1997:22)

A qualificação dos recursos humanos ligados ao sector torna-se fundamental. De facto, e dos parâmetros incluídos no sistema de qualidade, salientam-se em síntese, os seguintes (Baptista, 1997):

- Satisfação de um cliente pelo serviço que lhe foi prestado, o que se mede pelos factores contratuais (correspondência com o que foi tratado); temporais (cumprimentos de prazos e horários estabelecidos); psicológicos (ambiente, conforto, reconhecimento, etc.); éticos (honestidade, cortesia, etc.) e tecnológicos (modernidade das instalações, equipamentos e serviços postos ao dispor).

- Objectivos de qualidade nas empresas turísticas: satisfação dos clientes (objectivo externo) e melhoria contínua dos serviços prestados (objectivo interno).

*“(...)A apreciação feita pelos viajantes à qualidade dos serviços depende principalmente da avaliação por eles feita ao comportamento dos profissionais e outros indivíduos com quem contactaram durante a estada.”* (Baptista, 1997:565)

O grau de incidência, positiva ou negativa, de cada profissional na qualidade do serviço prestado deve ser analisado em diferentes ópticas (Baptista, 1997):

- imediata – por exemplo, na portaria de acolhimento, nas empregadas de quarto e nos criados de restaurante;
- curto prazo – nos quadros responsáveis pela actuação daqueles;
- longo prazo – nos empresários e quadros superiores, pois estará em causa a sobrevivência da empresa.

A qualidade humana do contacto é fundamental, pois, determina a satisfação ou insatisfação do cliente, neste caso, do turista. Pode-se estar a falar dos profissionais das instalações de alojamento e animação, dos empregados dos restaurantes, os habitantes locais, etc.. De facto,

*“a qualidade técnica dos serviços prestados aos turistas pelos profissionais que actuam ao nível dos diversos componentes do produto turístico depende sobremaneira da atenção que prestarem aos aspectos humanos, cívicos, sociológicos das atitudes profissionais que assumem no desempenho das suas funções.”* (Baptista, 1990, cit. Baptista, 1997:565).

É fundamental atitudes que passam pela gentileza natural, amabilidade, espontaneidade e alegria. Por isso, se justifica a importância atribuída às competências a nível do saber-ser (competências sociais e comportamentais) que se exigem na qualificação dos profissionais.

De facto, o comportamento dos profissionais do turismo resulta do seu nível social e cultural que em grande parte é consequência da instrução geral ou de base recebida, da instrução específica e da formação de que beneficiou (Baptista, 1997). Daí a necessária correlação entre as competências sociais e comportamentais e as gerais e técnicas com a qualidade do serviço turístico.

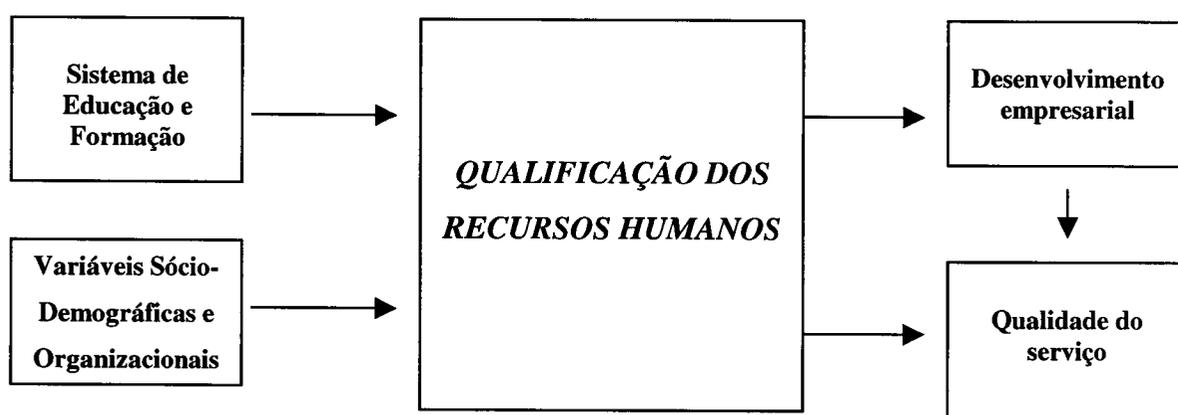
No entanto, embora sejam importantes, a instrução e a formação recebidas em instituições especializadas para a qualidade do serviço turístico, não são únicas. É também necessário enquadrá-las em cultura empresarial coerente e consistente e continuadas e estimuladas no seio da empresa, em actualização compatível com a evolução das motivações e das necessidades dos turistas (Baptista, 1997).

É neste quadro de grande preocupação com a qualidade que se coloca a questão da qualificação, que constitui uma das dimensões a considerar num sector como o turístico, onde o factor humano é crucial.

O quadro conceptual definido permitiu, desta maneira, a assumpção dos vários conceitos como marcos teóricos orientadores no desenvolvimento do presente estudo onde o desenvolvimento empresarial e a qualidade do serviço se encontram dependentes da qualificação dos recursos humanos (Lopes *et al.*, 1999) assumindo, para tal, também a importância do aumento da qualificação dos recursos humanos para a melhoria da competitividade empresarial (Rodrigues, 1994; Pfeffer, 1995; Cruz, 1998; Kovács e Moniz, 1997; Leal 1994; Fonseca, 1997) concluindo-se, igualmente, pela forte importância da qualificação na melhoria da qualidade do serviço (Peyraut, s.d.; Cunha, 1997), em especial no sector turístico (Baptista, 1997).

A formação demonstrou ser um dos processos de aquisição da qualificação na sua dimensão individual e formal (Dadoy, 1989; Alaluf, 1992). De facto, a qualificação encontra, as suas determinantes fora do trabalho, essencialmente nos sistemas de educação e formação apesar de só poder ser manifestada e sancionada em relação com o trabalho (Alaluf, 1992), considerando-se por isso o sistema de educação e de formação como um elemento determinante na construção das qualificações (Kovács, 1999; Suleman, 1996).

**Esquema II – Modelo de Análise da Qualificação de Recursos Humanos**



**Nota:** Modelo de análise adaptado em função dos critérios conceptuais adoptados assentes nos trabalhos de Kovács *et al.* (1998 e 1999), Lopes *et al.* (1999) e Moura (1999) sobre o conceito de qualificação e de competência, bem como a relação entre a qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento empresarial (Rodrigues, 1994; Pfeffer, 1995; Cruz, 1998; Kovács e Moniz, 1997), em especial no sector turístico (Fonseca, 1997; Baptista, 1997), considerando também o impacto da qualificação na melhoria da qualidade do serviço prestado (Peyraut, s.d.; Baptista 1997). Por último, relaciona-se igualmente o sistema de educação e de formação com a construção das qualificações (Kovács, 1999; Suleman, 1996).

Para efeitos de observação e medição do modelo sugerido considerou-se, assim, como *independentes*, a variável sistema de educação e formação e as variáveis sociodemográficas e organizacionais. Nesta relação, a qualificação dos recursos humanos surge como uma *variável dependente*. Porém, é também considerada no modelo definido como *variável independente*, quando se considera que a qualificação também é determinante no desenvolvimento empresarial (para a competitividade e inovação da empresa) e para a qualidade do serviço prestado ao cliente, que aqui são consideradas como *variáveis dependentes*. Por fim, também se considerou a influência do desenvolvimento empresarial (agora uma *variável independente*) na melhoria da qualidade do serviço prestado (*variável dependente*).

Em conclusão, para medir a dimensão individual do conceito de qualificação dos recursos humanos (conjunto de características ou competências entendidas estas últimas como saberes, conhecimentos e habilidades) tanto na sua perspectiva formal (adquirida através dos sistemas de educação e formação) como informal (adquirida através da experiência), foram utilizados os seguintes indicadores:

- competências académicas (formação académica, superior, cultura geral...);
- competências empíricas (experiência);
- competências técnicas (conhecimentos técnicos para o desempenho da função);
- competências sociais e comportamentais (aspectos da personalidade, habilidades, comportamento em sociedade, trabalho em grupo, comunicação...).

Estes indicadores serviram de base à construção da *escala das competências/características dos empresários* e a *escala das características/competências dos trabalhadores*<sup>47</sup>.

Por seu turno, e tendo em conta a definição dos conceitos de educação e formação optou-se por considerá-los como o processo de aquisição de conhecimentos ou saberes nas suas dimensões de formação de base e formação contínua com as suas vertentes:

- formação geral (obtenção do saber);

---

<sup>47</sup> Os indicadores utilizados na escala das competências dos empregados e da escala das competências dos empresários assentaram nas classificações de competências nomeadamente de Lopes *et al.* (1999); Kovács *et al.* (1998 e 1999); Manfredi (1998); Moura (1994); Batalha (1998); Guimarães (1994); Silva *et al.* (1989) e Marques (1995).

- formação técnica (obtenção do saber fazer);
- formação comportamental (obtenção do saber ser e estar).

Estes indicadores deram origem à *escala das áreas privilegiadas de formação*<sup>48</sup>, assim como à *escala de validade/invalidade da formação* e a *formação no sector turístico*<sup>49</sup> de modo a justificar o eventual contributo do sistema de educação e formação na construção e aumento da qualificação individual do trabalhador.

Relativamente ao conceito de desenvolvimento empresarial e tendo em consideração as dimensões de competitividade e inovação, utilizou-se os seguintes indicadores que serviram de base à construção da *escala dos aspectos que contribuem para o desenvolvimento empresarial*<sup>50</sup>:

- tecnologia
- qualificação
- qualidade
- instalações/equipamento / inovação
- apoio governamental

Por fim, na análise do conceito de qualidade do serviço, recorreu-se basicamente aos seguintes aspectos que serviram de base à construção da *escala dos aspectos que contribuem para a qualidade do serviço prestado*<sup>51</sup>:

- dimensão psicológica - ambiente, conforto, reconhecimento...
- dimensão ética - honestidade, cortesia...
- dimensão tecnológica - modernidade das instalações, equipamentos e serviços postos ao dispor.

Considerou-se também relevante introduzir as variáveis sociodemográficas e organizacionais nas suas dimensões:

- formação do trabalhador (habilitações literárias, formação para a actividade, preparação do empresário) e

<sup>48</sup> Considerou-se como indicadores das áreas de formação principais a formação geral, específica/técnica e comportamental (classificações do IEFP) e conforme Ana Paulo (1995) e Gonçalves (1993).

<sup>49</sup> Escala cujo conjunto de indicadores foi baseado no trabalho de Barrosa (1993).

<sup>50</sup> Os indicadores assentaram, essencialmente, nos trabalhos de Rodrigues (1994); Pfeffer (1995); Cruz (1998); Kovács e Moniz (1997); Ferreira (1996) e Silva *et al.*(1989).

• formação na estratégia empresarial (período de experiência para os novos empregados, formação específica, necessidades de formação, investimento em formação, candidatura a fundos comunitários e a reacção dos empresários a pedidos de formação).

#### 4.5. INSTRUMENTAÇÃO

A investigação desencadeada no sentido de se determinar a percepção, ou seja as representações que os empresários (inquiridos) têm da importância da qualificação dos recursos humanos no sector turístico (subsector do alojamento e restauração) perante as exigências do século XXI, desenvolveu-se assim, através da realização de um questionário estruturado por administração directa<sup>52</sup> (enviado pelo correio, acompanhado de uma carta de apresentação e de um envelope selado) (*Cf. Apêndice I*).

O questionário é, sobretudo, utilizado na análise extensiva, que segundo Quivy (1992) consiste numa análise de um grande número de informações sumárias, tendo como unidade de base a frequência do aparecimento de certas características de conteúdo.

Optou-se pelo recurso ao inquérito por questionário por este possibilitar obter informação sobre uma grande variedade de comportamentos de um mesmo indivíduo, comportamentos cuja observação directa, mesmo que possível, levaria demasiado tempo. Serve também para compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações etc., que só são acessíveis de uma forma prática pela linguagem e que só raramente se exprimem de forma espontânea. Por fim, o inquérito pode ser realizado em praticamente qualquer lugar (Ghiglione e Matalon, 1993).

De facto, o questionário apresenta uma multiplicidade de vantagens (Gil, 1991; Lakatos e Marconi, 1990) destacando-se a possibilidade de poder atingir uma dimensão elevada da população independentemente da sua dispersão geográfica; a garantia do anonimato; a economia de tempo e a uniformidade das respostas.

---

<sup>51</sup> Indicadores obtidos mediante os estudos de Peyraut (s.d.); Gonçalves (1995) e Baptista (1997).

<sup>52</sup> O questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais (Quivy, 1992). Pode também ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar (Ghiglione e Matalon, 1993). O questionário por administração directa (ou auto-administrado) em

Foi essencialmente pelos aspectos anteriormente referidos que se optou por utilizar o inquérito por questionário. Na verdade:

*“A sua natureza quantitativa e a sua capacidade de «objectivar» informação conferem-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominados pela lógica formal e burocrático-racional, mais apropriada à captação dos aspectos contabilizáveis dos fenómenos.”* (Silva e Pinto, 1986:168)

Na construção do questionário utilizado na presente investigação, os objectivos inicialmente definidos, a conceptualização efectuada e o respectivo modelo de análise obtido foram fundamentais (fruto de um trabalho intensivo de pesquisa bibliográfica), pelo que os indicadores seleccionados e a sua operacionalização, resultou numa sequência de diferentes questões. De forma a responder aos objectivos específicos que norteiam a presente investigação (mais à frente esclarecidos), foram consideradas como necessárias as variáveis de *natureza sociodemográfica e organizacional*, as que se relacionam com os aspectos que contribuem para o desenvolvimento da empresa e a qualidade do serviço, as que se relacionam com as *competências mais importantes dos empresários e dos empregados* e as variáveis que se relacionam com a *formação*. Sendo assim, o questionário ficou organizado nos seguintes blocos ou partes:

**I parte** - Nesta primeira parte, teve-se como objectivo obter um conjunto de informações sobre o proprietário/gerente da empresa do subsector de Alojamento e Restauração em aspectos como: caracterização sociodemográfica (sexo, idade, estado civil e habilitações literárias); formação do proprietário/gerente; condição perante a empresa; percurso profissional e dedicação à actividade.

**II parte** – A segunda parte foi elaborada para se obter informações que permitissem caracterizar, o mais pormenorizadamente possível, a empresa (pertencente aos subsectores de Alojamento e Restauração no Baixo Alentejo), em termos de funcionamento organizacional e humano. Deste modo, questionou-se os proprietários/gerentes em relação a aspectos como: tipo, classificação, idade; nacionalidade da clientela; evolução da empresa (evolução da produtividade da empresa, futuro do negócio, aspectos determinantes no desenvolvimento empresarial, importância da

---

que o próprio inquirido regista as suas respostas e onde, portanto, a presença de um investigador não é condição necessária à exequibilidade da técnica (Almeida e Pinto, 1990).

concorrência); promoção da empresa; recursos humanos (integração e acolhimento, período de experiência, formação dos trabalhadores, investimentos na formação e reacção a pedidos de formação). Nesta parte, deu-se algum destaque às perguntas que questionassem os proprietários/gerentes sobre os aspectos que realmente são importantes para o desenvolvimento da empresa (incluindo indicadores relacionados com a modernidade e inovação das instalações, equipamentos e instalações; o apoio do estado e a qualificação dos trabalhadores e empresário) que permitissem avaliar a importância da qualificação dos recursos humanos no desenvolvimento das empresas e avaliar o apoio que estes dão à qualificação inicial e contínua dos seus recursos humanos e a si próprios.

**III parte** – Na terceira parte do questionário visou-se questionar os proprietários/gerentes de empresas de alojamento e restauração sobre o papel da formação profissional no sector turístico; o tipo de competências valorizadas pelos empresários para si e para os empregados, bem como os factores dos quais depende a qualidade do serviço. Deu-se assim destaque às seguintes questões:

- Formação profissional no sector turístico;
- Competências dos empregados;
- Competências dos empresários;
- Qualidade do serviço turístico.

Assim, e de modo a dar resposta ao primeiro objectivo, ou seja, analisar a percepção dos empresários dos subsectores de Alojamento e Restauração sobre a importância da qualificação dos recursos humanos no desenvolvimento empresarial e na qualidade do serviço prestado, perante as exigências do século XXI, foram utilizadas as seguintes variáveis no questionário: *competências do empregado e competências do empresário; aspectos que podem determinar o desenvolvimento da empresa e qualidade do serviço turístico.*

De forma a caracterizar a população alvo, ou seja, os empresários dos subsectores considerados, recorreu-se às *variáveis sociodemográficas*, que foram consideradas pertinentes neste estudo, porque para além da necessidade de se conhecer a população alvo (sobre a qual não se tinha qualquer informação anterior), também se procurou determinar se existiam diferenças de opinião entre os inquiridos relativamente à importância da

qualificação dos recursos humanos (subdividido em qualificação ou competências dos empregados e qualificação ou competências dos empresários) em função do *sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, preparação, condição actual perante a empresa, percurso profissional e dedicação à actividade*.

Para a concretização do segundo objectivo desta investigação, ou seja, analisar quais as competências dos empregados e dos empresários mais valorizadas pelos empresários (de modo a construir um perfil de qualificação), recorreu-se mais uma vez às seguintes variáveis: *competências dos empregados e competências dos empresários*. Optou-se sempre por separar a análise destas variáveis, uma vez que as competências do empregado são necessariamente diferentes das do empresário, pelo que se considerou que os resultados obtidos seriam muito mais facilmente analisados.

Por fim, e no estudo do terceiro objectivo, ou seja, analisar a opinião dos empresários sobre o papel da formação na qualificação dos recursos humanos nos subsectores de Alojamento e Restauração, optou-se por considerar as seguintes variáveis: *competências do empregado e competências do empresário; oferta formativa existente na região do Baixo Alentejo; áreas de formação para os trabalhadores da empresa; formação profissional no sector turístico; habilitações literárias do empresário; aquisição dos conhecimentos para o desempenho da actividade; preparação do empresário perante os novos equipamentos e tecnologias, exigências e qualidade dos produtos/serviços; formação dos trabalhadores*. Em concreto, e para medir a formação dos trabalhadores, considerou-se as seguintes variáveis: *período de experiência; formação específica; necessidade de formação profissional para o desempenho da actividade; investimento em formação; candidatura a fundos comunitários para a formação profissional e reacção do empresário a pedidos de formação*.

Para além das partes em que este questionário se divide e as dimensões que aborda, pode-se concluir que o mesmo é fundamentalmente constituído por questões de tipo fechado e pela utilização de escalas<sup>53</sup> ou medidas de opinião.

<sup>53</sup> As escalas sociais “(...)são instrumentos construídos com o objectivo de medir a intensidade das opiniões e atitudes da maneira mais objectiva possível. (...)Consistem (...) em solicitar ao indivíduo pesquisado que assinale, dentro de uma série graduada de itens, aqueles que melhor correspondem à sua percepção acerca dos factos pesquisados” (Gil, 1991:134).

As questões fechadas são perguntas ou afirmações que apresentam categorias ou alternativas de resposta fixas e preestabelecidas. A finalidade é a do entrevistado/inquirido responder à alternativa que melhor se ajusta às suas características, ideias e sentimentos.<sup>54</sup>

Apesar de ao longo do questionário se utilizar essencialmente as questões fechadas (nomeadamente o sexo e as habilitações literárias) também se utiliza algumas questões do tipo misto (ex. Outra nacionalidade. Qual?), que se caracterizam por serem, simultaneamente, fechadas e terem uma opção de resposta aberta, ou seja, levam o entrevistado/inquirido a responder com frases, não se sugerindo, portanto, qualquer estrutura para a resposta tendo o entrevistado/inquirido a oportunidade de responder com as suas palavras e com o seu quadro de referência.<sup>55</sup>

No questionário são, também, utilizadas questões com o objectivo de obter dados sobre as opiniões dos inquiridos em relação à *qualificação no ramo em que desempenha funções*; aos *aspectos que podem determinar o desenvolvimento da empresa*; à *promoção da empresa*; a *oferta formativa existente na região do Baixo Alentejo*; às *áreas de formação privilegiadas*; à *formação no sector turístico*; à *importância das competências do empregado*; à *importância das competências do empresário* e *aspectos dos quais depende a qualidade do serviço prestado*. Para tal, recorreu-se a escalas do tipo Likert ou escala de coerência interna (Goode e Hatt, 1979) que consiste numa escala somatória mais frequentemente usada no estudo das atitudes sociais (Jahoda e Selltiz, 1965).

*“A escala de tipo Likert não pretende ser mais que uma escala ordinal; vale dizer, permite a ordenação de indivíduos através da «favorabilidade» da sua atitude em relação a determinado objecto, mas não apresenta uma base para dizer quanto um indivíduo é mais favorável que outro, nem para medir a quantidade de mudança depois de certa experiência.”* (Jahoda e Selltiz, 1965:416)

---

<sup>54</sup> As questões fechadas apresentam algumas vantagens e inconvenientes. A sua utilização é vantajosa porque são padronizadas, facilmente aplicáveis e analisáveis de forma rápida e pouco dispendiosa, uma vez que são codificadas na elaboração do próprio questionário, podendo ser rapidamente tratadas através dos meios informáticos. Porém, por vezes levantam alguns problemas como o facto de impor a opinião em relação a um problema ou situação a respeito da qual a pessoa não tem qualquer opinião ou também pelo facto de se poderem omitir respostas alternativas provocando enviesamentos (Goode e Hatt, 1979).

<sup>55</sup> Apesar de permitirem uma maior profundidade na resposta e de tornarem de mais fácil construção o questionário, são de análise mais difícil.

Recorreu-se à escala de tipo Likert por esta ser de elaboração mais simples, e de carácter ordinal (Gil, 1991) e porque permite o emprego de itens que não estão explicitamente ligados à atitude estudada, podendo-se incluir qualquer item que verifique empiricamente, ser coerente com o resultado total (Jahoda e Selltitz, 1965). Para além disso, tem também a vantagem de ser mais precisa e a amplitude de respostas permitidas a determinado item, apresentar informação mais precisa sobre a opinião do indivíduo a respeito da questão apresentada para esse item (Jahoda e Selltitz, 1965).

A disposição dos itens utilizados neste tipo de escala tornam-se interessantes para os respondentes e as pessoas, usualmente, gostam de completar uma escala deste tipo.

*“Items in a Likert scale can look interesting to respondents, and people often enjoy completing a scale of this kind.”*  
(Robson, 1993:256)

Perante as nove escalas utilizadas no questionário e já identificadas anteriormente, colocou-se aos inquiridos a selecção de alternativas de escolha (numa escala de 1 a 5) em conformidade com o grau de importância atribuído aos vários modos de promoção da empresa, áreas de formação privilegiada, competências do empregado e competências do empresário. Para avaliar a percepção que cada empresário atribuía à qualificação no desempenho das suas funções, à oferta formativa existente na região, à validade/invalidade da formação no sector turístico e à qualidade do serviço, recorreu-se também a uma escala graduada de 1 a 5 em termos de graus de concordância.

A escala unidimensional utilizada (amplitude de 1 a 5), distribuiu-se, então, da seguinte forma:

- *Discordo totalmente / Nenhuma importância / Nada utilizado*
- *Discordo / Alguma importância / Pouco utilizado*
- *Nem discordo nem concordo / Razoável importância / Razoavelmente utilizado*
- *Concordo / Muita importância / Muito utilizado*
- *Concordo totalmente / MUITÍSSIMA importância / MUITÍSSIMO utilizado*

Esta adopção de escalas de medida está relacionada com a possibilidade de captar através de uma análise estatística, uma percepção graduada sobre o que é valorizado entre os inquiridos e o que os distingue e diferencia.

Quando uma primeira versão do questionário é redigida, ou seja, quando a formulação de todas as questões e a sua ordem são provisoriamente fixadas, é necessário garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efectivamente aos problemas colocados pelo investigador (Ghiglione e Matalon, 1993). Deste modo, uma das regras básicas da construção do questionário é, também, a de fazer a validação do instrumento quer em termos de validade e de fidelidade.

A pretestagem do questionário-piloto é, de facto, um procedimento necessário na construção definitiva do questionário objectivando-se determinar o tempo de preenchimento do questionário; verificar se as instruções e as perguntas são claras; verificar se há alguma relutância em responder a alguma pergunta e eventualmente, fazer algumas recomendações ao próprio questionário.

A validade do questionário está relacionada com a avaliação do grau em que uma medida mede, de facto, o que se pretende medir (Bryman e Cramer, 1992). Assim, a validade do instrumento de recolha de dados utilizado foi primeiramente assegurada pelo critério de conteúdo, ou seja, a validade de conteúdo tendo esta sido aferida por um painel de especialistas.

De forma a assegurar uma completa validade externa do instrumento de recolha de dados seguiram-se ainda os seguintes critérios: validade convergente (medidas similares) e discriminante (medidas dissimilares). Para confirmar a validade segundo estes critérios, recorreu-se ao coeficiente de correlação produto-momento, isto é,  $r$  de Pearson (Bryman e Cramer, 1992). A validade convergente testa a consistência do instrumento sob diferentes enunciados enquanto que a validade discriminante testa a sua diferença em relação a outras medidas de constructos diferentes. Segundo Campbell e Fiske (1959, cit. por Bryman e Cramer, 1992), com a validade convergente o investigador preocupa-se em demonstrar que a medida se harmoniza com outra medida; a validade discriminativa implica que também se deve procurar baixos níveis de correspondência entre uma medida e outras medidas que se supõe corresponderem a outros conceitos. A validade convergente é baseada na correlação entre medidas de um mesmo constructo, obtidas através de diferentes métodos. Para assegurar esse tipo de validade, é necessário que cada medida apresente alto grau de correlação *inter-item correlation* para diferentes enunciados medindo um mesmo constructo. A validade discriminante é baseada numa baixa correlação, pois determina que

uma medida deve ser suficientemente diferente de outra que quer medir outro traço (Hoppen *et al.*, s.d.).

Pretendeu-se, assim, com a validação do instrumento verificar se as escalas incluídas no mesmo permitem obter com um adequado rigor, os resultados esperados. Para tal, e de modo a verificar a validade convergente, seleccionaram-se os itens mais representativos das escalas:

- *escala do desenvolvimento empresarial*: P9.3ite3 (qualificação adequada dos empresários/gestores) e P9.3ite4 (existência de meios de informatização actualizados).

- *escala da oferta de formação*: P11.6.2ite1 (importante...para a contratação de formandos/estagiários) e P11.6.2ite6RE (não há necessidade de formação/experiência basta).

- *escala da formação profissional no sector turístico*: P12ite2 (é irrelevante nas profissões ligadas a este sector) e P12ite3 (não é tão importante como a experiência...).

- *escala das competências dos empregados*: P13ite11 (responsabilidade baseada na iniciativa) e P12ite12 (capacidade de identificação e resolução de problemas).

- *escala das competências dos empresários*: P14ite8 (sensível às necessidades de formação...) e P14ite10 (capacidade de negociação).

- *escala da qualidade de serviço*: P15ite3 (relação preço/qualidade do produto oferecido) e P15ite4 (ambiente e conforto das instalações).

Para analisar a validade discriminativa das escalas referidas, recorreu-se também a duas variáveis externas de caracterização sociodemográfica (sexo e estado civil). Utilizou-se, igualmente, variáveis compósitas resultantes do somatório do total de *scores* de cada uma das escalas (competências dos empregados (Cemprega); competências dos empresários (Cempresa); desenvolvimento empresarial (Dempresa); formação profissional no sector turístico (Fpsector); oferta de formação (Ofertform) e, finalmente, qualidade do serviço (Qservico)).

Da análise dos quadros (Cf. quadros IV.4 a IV.9), constata-se que as escalas são válidas segundo o critério da convergência uma vez que os itens da mesma escala correlacionam-

se com a respectiva escala de uma forma moderada – alta<sup>56</sup>. De facto, na escala do desenvolvimento empresarial a associação é moderada - alta, uma vez que os valores de correlação item-escala situam-se num intervalo entre 0,654 e 0,733 (Cf. **quadro IV.4**). Na escala da oferta da formação, as duas correlações item-escala situam-se entre 0,731 e 0,774 (Cf. **quadro IV.5**); na escala da formação profissional no sector turístico situam-se entre 0,535 e 0,508 (Cf. **quadro IV.6**); na escala de competências do empregado situam-se entre 0,668 e 0,626 (Cf. **quadro IV.7**).; na escala de competências do empresário situam-se entre 0,792 e 0,788 (Cf. **quadro IV.8**) e na escala de qualidade de serviço situam-se entre 0,732 e 0,697 (Cf. **quadro IV.9**).

**Quadro IV.4 – Avaliação da Validade da Escala do Desenvolvimento Empresarial**

	P93it3	P93it4	Sexo	ECivil	Cemprega	Cempresa	Dempresa	Fpsectur	Oferform	Qservico
<b>P93it3</b>	1,000									
<b>P93it4</b>	0,560	1,000								
<b>Sexo</b>	-0,013	-0,041	1,000							
<b>ECivil</b>	-0,187	-0,227	-0,068	1,000						
<b>Cemprega</b>	<b>0,733</b>	<b>0,654</b>	0,023	-0,084	1,000					
<b>Cempresa</b>	0,387	0,372	-0,071	-0,154	0,602	1,000				
<b>Dempresa</b>	0,346	0,418	-0,005	-0,161	0,522	0,426	1,000			
<b>Fpsectur</b>	0,063	0,054	-0,187	-0,020	0,106	0,016	0,199	1,000		
<b>Oferform</b>	0,314	0,215	-0,106	-0,068	0,282	0,276	0,177	-0,255	1,000	
<b>Qservico</b>	0,326	0,419	0,037	0,009	0,567	0,649	0,405	-0,080	0,391	1,000

Fonte: Inquérito

**Quadro IV.5 – Avaliação da Validade da Escala da Oferta de Formação**

	Pit1	Pit6RE	Sexo	ECivil	Cemprega	Cempresa	DEmpresa	Fpsectur	Oferform	Qservico
<b>Pit1</b>	1,000									
<b>Pit6RE</b>	0,495	1,000								
<b>Sexo</b>	-0,069	-0,024	1,000							
<b>ECivil</b>	0,109	-0,132	-0,068	1,000						
<b>Cemprega</b>	0,177	0,185	-0,023	-0,084	1,000					
<b>Cempresa</b>	0,073	0,258	-0,071	-0,154	0,602	1,000				
<b>DEmpresa</b>	0,040	0,109	0,005	-0,161	0,522	0,426	1,000			
<b>Fpsectur</b>	-0,141	-0,339	-0,187	-0,020	0,106	0,016	0,199	1,000		
<b>Oferform</b>	<b>0,774</b>	<b>0,731</b>	-0,106	-0,068	0,282	0,276	0,177	-0,255	1,000	
<b>Qservico</b>	0,211	0,285	0,037	0,009	0,567	0,649	0,405	-0,080	0,391	1,000

Fonte: Inquérito

<sup>56</sup> Cohen e Holliday (1982, cit. por Bryman e Cramer, 1992) sugerem o seguinte critério para analisar as correlações: abaixo de 0,19 é muito baixa; de 0,20 a 0,30 é baixa; entre 0,40 e 0,69 é moderada; de 0,70 a 0,89 é alta; e de 0,90 a 1 é muito alta. É de referir também que quanto mais perto de 0 estiver o R (afastando-se de -1 e de +1) mais fraca será a associação.

Da análise das correlações também foi possível efectuar a confirmação da validade quanto ao critério discriminante, na medida em que as correlações entre os itens da mesma escala são mais elevadas do que aquelas que se verificam entre as escalas e as variáveis sexo e estado civil (variáveis externas). De facto, constata-se que o sexo correlaciona-se fracamente e no sentido negativo com as escalas de desenvolvimento empresarial (-0,023); competências do empregado (-0,071); formação profissional para o sector turístico (-0,187) e a escala de oferta de formação (-0,106). Denota-se igualmente uma correlação fraca mas no sentido positivo da variável sexo com a escala das competências do empresário (0,005) e qualidade do serviço (0,037). Quanto ao estado civil, verifica-se que a correlação é identicamente fraca e num sentido negativo com a escala do desenvolvimento da empresa (-0,084), competências do empregado (-0,154), competências do empresário (-0,161); formação profissional para o sector turístico (-0,020); e a oferta de formação (-0,068). A correlação é também bastante fraca mas num sentido positivo com a escala da qualidade do serviço (0,009) (Cf. quadros IV.6 – IV.9).

**Quadro IV.6 – Avaliação da Validade da Escala da Formação Profissional para o Sector Turístico**

	Pite2	Pite3	Sexo	ECivil	Cemprega	Cempresa	DEmpresa	Fpsectur	Oferform	Qservico
<b>Pite2</b>	1,000									
<b>Pite3</b>	0,583	1,000								
<b>Sexo</b>	-0,063	-0,163	1,000							
<b>ECivil</b>	-0,046	0,018	-0,068	1,000						
<b>DEmpresa</b>	0,015	-0,064	-0,023	-0,084	1,000					
<b>Cemprega</b>	-0,051	-0,173	-0,071	-0,154	0,602	1,000				
<b>Cempresa</b>	0,034	-0,139	0,005	-0,161	0,522	0,426	1,000			
<b>Fpsectur</b>	<b>0,508</b>	<b>0,535</b>	-0,187	-0,020	0,106	0,016	0,199	1,000		
<b>Oferform</b>	-0,281	-0,467	-0,106	-0,068	0,282	0,276	0,177	-0,255	1,000	
<b>Qservico</b>	-0,045	-0,254	0,037	0,009	0,567	0,649	0,405	-0,080	0,391	1,000

Fonte: Inquérito

Quadro IV.7 – Avaliação da Validade da Escala das Competências do Empregado

	Pite11	Pit212	Sexo	ECivil	Cemprega	Cempresa	DEmpresa	Fpsectur	Oferform	Qservico
<b>Pite11</b>	1,000									
<b>Pite12</b>	0,768	1,000								
<b>Sexo</b>	0,034	-0,046	1,000							
<b>ECivil</b>	-0,065	-0,054	-0,068	1,000						
<b>Cemprega</b>	<b>0,668</b>	<b>0,626</b>	-0,023	-0,084	1,000					
<b>Cempresa</b>	0,314	0,476	-0,071	-0,154	0,602	1,000				
<b>DEmpresa</b>	0,287	0,291	0,005	-0,161	0,522	0,426	1,000			
<b>Fpsectur</b>	0,046	0,161	-0,187	-0,020	0,106	0,016	0,199	1,000		
<b>Oferform</b>	0,381	0,308	-0,106	-0,068	0,282	0,276	0,177	-0,255	1,000	
<b>Qservico</b>	0,329	0,447	0,037	0,009	0,567	0,649	0,405	0,080	0,391	1,000

Fonte: Inquérito

Quadro IV.8 – Avaliação da Validade da Escala das Competências do Empresário

	Pite8	Pit210	Sexo	ECivil	Cemprega	Cempresa	DEmpresa	Fpsectur	Oferform	Qservico
<b>Pite8</b>	1,000									
<b>Pite10</b>	0,652	1,000								
<b>Sexo</b>	-0,027	-0,067	1,000							
<b>ECivil</b>	0,013	-0,204	-0,068	1,000						
<b>Cemprega</b>	0,525	0,443	-0,023	-0,084	1,000					
<b>Cempresa</b>	<b>0,792</b>	<b>0,788</b>	-0,071	-0,154	0,602	1,000				
<b>DEmpresa</b>	0,435	0,353	0,005	-0,161	0,522	0,426	1,000			
<b>Fpsectur</b>	-0,077	-0,038	-0,187	-0,020	0,106	0,016	0,199	1,000		
<b>Oferform</b>	0,166	0,163	-0,106	-0,068	0,282	0,276	0,177	-0,255	1,000	
<b>Qservico</b>	0,513	0,379	0,037	0,009	0,567	0,649	0,405	-0,080	0,391	1,000

Fonte: Inquérito

Quadro IV.9 – Avaliação da Validade da Escala da Qualidade de Serviço

	Pite3	Pit24	Sexo	ECivil	Cemprega	Cempresa	DEmpresa	Fpsectur	Oferform	Qservico
<b>Pite3</b>	1,000									
<b>Pite4</b>	0,439	1,000								
<b>Sexo</b>	-0,099	0,156	1,000							
<b>ECivil</b>	-0,129	-0,152	-0,068	1,000						
<b>Cemprega</b>	0,465	0,394	-0,023	-0,084	1,000					
<b>Cempresa</b>	0,623	0,389	-0,071	-0,154	0,602	1,000				
<b>DEmpresa</b>	0,367	0,332	0,005	-0,161	0,522	0,426	1,000			
<b>Fpsectur</b>	0,032	-0,120	-0,187	-0,020	0,106	0,016	0,199	1,000		
<b>Oferform</b>	0,276	0,102	-0,106	-0,068	0,282	0,276	0,177	-0,255	1,000	
<b>Qservico</b>	<b>0,697</b>	<b>0,732</b>	0,037	0,009	0,567	0,649	0,405	-0,080	0,391	1,000

Fonte: Inquérito

Em função dos critérios de conteúdo, convergente e discriminativo, considera-se que as escalas que constituem o instrumento de recolha de dados são pertinentes para medir e avaliar os conceitos e dimensões dos mesmos identificadas no modelo de análise utilizado.

Igualmente, mediante a pretestagem, procurou-se, avaliar a fidelidade (fiabilidade interna) das escalas utilizadas no instrumento através do coeficiente *alfa de Cronbach*. A fidelidade interna está relacionada com o facto de se querer saber se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que a constituem têm consistência interna. A regra básica da utilização do alfa nesta averiguação, é a de que ela se deve situar entre 0.8 e 1 (Bryman e Cramer, 1992). Portanto, deve-se interpretar este coeficiente no sentido de que quanto maior for o valor de alfa obtido mais forte é a associação do item com a escala. No entanto, alguns autores (ex.: Figueira, 1987), consideram como critério de validação da fiabilidade do instrumento o valor de alfa Cronbach  $\geq 70$ , e foi esta linha que se seguiu neste processo.

Os resultados do alfa de Cronbach obtidos para as escalas de multi-itens utilizadas após a pretestagem foram as seguintes:

- *Aspectos que podem determinar o desenvolvimento da sua empresa* – **0.78** (retirando-se dois dos itens do total inicial)
- *Oferta formativa existente no Baixo Alentejo* – **0,83** (após a reformulação de um dos itens);
- *Áreas de formação privilegiadas* – **0.77**;
- *A formação no sector turístico* – **0.80** (retirou-se um dos itens);
- *Importância das competências dos empregados* – **0.81**;
- *Importância das competências dos empresários* – **0.88**;
- *Qualidade do serviço turístico* – valor de **0.9** (retirou-se um dos itens).

O questionário, depois de devidamente formulado e pré-testado, foi aplicado à população alvo definida (ou seja, aos empresários das empresas de alojamento e restauração de acordo com os critérios definidos), durante o mês de Maio e Junho de 2001. O procedimento foi o seguinte:

- Envio dos questionários com a respectiva carta de apresentação e o envelope selado para todos os estabelecimentos;

- Todos os questionários foram pré-codificados de modo a determinar a origem dos mesmos em termos de concelho. Note-se que por razões éticas, os inquiridos foram alertados para tal facto.
- Para reforçar a devolução do questionário foram reenviadas novas cartas e mais questionários.

Em termos de devolução dos respectivos questionários fez-se o cálculo da taxa de retorno<sup>57</sup>, a saber:

**Quadro IV.10 – Cálculo da Taxa de Retorno do Questionário**

Concelhos	Questionários enviados	Questionários devolvidos	% relativamente aos questionários enviados
Beja	35	25	71%
Aljustrel	8	1	13%
Alvito	8	4	57%
Cuba	6	3	50%
Ferreira do Alentejo	9	4	44%
Serpa	16	10	63%
Vidigueira	11	7	64%
Castro Verde	9	5	56%
Almodôvar	9	5	56%
Mértola	10	4	40%
Ourique	2	0	0%
Moura	20	8	40%
Barrancos	4	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>78</b>	<b>52,7%</b>

Dos **148** questionários enviados algumas situações ocorreram:

- 1º Quatro questionários vieram praticamente com todas as questões em branco;
- 2º Um questionário veio completamente por preencher;
- 3º Um estabelecimento estava já encerrado;
- 4º Uma carta veio devolvida porque o empresário recusou;

<sup>57</sup> A taxa de retorno é calculada do seguinte modo: número de questionários recebidos : número de questionários enviados X 100. Segundo Babbie (1973, cit. por Figueira, 1987), “A response rate of at least 50 percent is adequate for analysis and reporting”, isto é, uma taxa de resposta de pelo menos 50% é adequada.

5º O mesmo empresário explora mais do que um estabelecimento, pelo que apenas preenche um inquérito (caso de um hotel e pensão residencial em Beja em que o dono é o mesmo).

#### **4.6. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS**

Para o tratamento da informação obtida tendo em vista analisar a importância da qualificação dos recursos humanos nos subsectores de Alojamento e Restauração perante as exigências do século XXI, utilizou-se a aplicação informática SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) para o *Windows*, procedendo-se à informatização dos dados.

Face aos objectivos específicos da presente investigação, o tratamento estatístico dos dados foi orientado por uma abordagem de natureza quantitativa. Neste sentido, procurou-se uma estratégia estatística que desse resposta aos seguintes aspectos:

- Importância dos factores que permitem definir a qualificação do empregado e do empresários e a sua influência no desenvolvimento da empresa e na qualidade do serviço prestado;
- Competências-chave mais importantes na opinião do empresário (em relação a si e aos seus subordinados), que constituem a qualificação do trabalhador;
- Tipo de áreas de formação privilegiadas para o subsector, critérios que permitem definir a validade/não validade da oferta formativa da região para o sector e utilização da oferta formativa da região e sua influência na percepção dos empresários sobre a qualificação dos recursos humanos.

Para tal, os procedimentos estatísticos (protocolo analítico dos dados) desenvolveram-se em várias fases, cujo fim era dar resposta aos três objectivos específicos que norteiam esta investigação.

Primeiro que tudo, procedeu-se a uma descrição das variáveis mediante a construção de uma distribuição de frequências “(...)que nos mostra quantos casos cabem em cada categoria” (Bryman e Cramer 1992:98). O objectivo foi o de efectuar uma caracterização

sociodemográfica e profissional dos empresários (população-alvo), assim como uma caracterização dos estabelecimentos.

Numa segunda fase, e com o fim de se atingir os três objectivos específicos propostos, procedeu-se a um estudo mais aprofundado, (através da informação recolhida entre os empresários dos subsectores de Alojamento e Restauração), de modo a detectar eventuais diferenças significativas de opinião e também verificar a possibilidade de associações entre as várias variáveis consideradas (Cf. **subcapítulo 4.4**). Por isso, houve necessidade de se recorrer à análise factorial por componentes principais, à análise de variância multivariada e ao modelo de regressão linear múltipla, tendo sempre como estratégia estatística apenas considerar como significativos os resultados com um nível de significância menor ou igual a 0,05 ( $p \leq 0,05$ ).

Deste modo, para o estudo do **primeiro objectivo** que consistia em analisar e avaliar a percepção dos empresários sobre a importância da qualificação dos recursos humanos (empregados e empresários) para o desenvolvimento da empresa e para a qualidade do serviço prestado perante as exigências do século XXI, considerou-se as várias escalas do questionário tendo como fundamento o modelo de análise discutido anteriormente, isto é, a relação entre a qualificação do trabalhador (utilizou-se a escala das *competências dos empregados* e escala das *competências dos empresários*) e o desenvolvimento empresarial e a qualidade do serviço (utilizou-se a escala de *aspectos que contribuem para o desenvolvimento empresarial* e a escala de *qualidade do serviço prestado*), procedendo-se à respectiva análise factorial por componentes principais. Ao seleccionar este procedimento estatístico, tinha-se como fim reduzir o número de itens de cada uma das variáveis de modo a agrupar noutro conjunto de factores um menor número de variáveis não correlacionadas, permitindo organizar da melhor forma como os inquiridos interpretam as coisas, indicando ao investigador aquelas que estão relacionadas e as que não estão. De facto, é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis quantitativas iniciais correlacionadas entre si noutro conjunto com um menor número de variáveis não correlacionadas (ortogonais) e designadas de componentes principais. É um instrumento que possibilita organizar a maneira como os sujeitos interpretam as coisas, indicando as que estão relacionadas entre si e as que não estão. Esta

análise permite ver até que ponto diferentes variáveis têm subjacente o mesmo conceito (factor) (Gageiro e Pestana 2000).

A análise factorial por componentes principais,

*“inclui um conjunto de técnicas estatísticas cujo objectivo é representar ou descrever um número de variáveis iniciais a partir de um menor número de variáveis hipotéticas. (...) Permite identificar novas variáveis, em número menor que o conjunto inicial, mas sem perda significativa de informação contida neste conjunto.”* (Reis, 1997:253)

Esta técnica permite ainda *“avaliar a validade das variáveis constitutivas dos factores, indicando em que medida se referem aos mesmos conceitos, através da correlação existente entre elas.”* (Gageiro e Pestana 2000:389)

A análise factorial, neste sentido, pode ser aplicada com o objectivo de reduzir a dimensão dos dados: de um número elevado de variáveis descritivas, passa-se a um conjunto menor de variáveis, mais facilmente analisáveis e ainda representativas do conjunto inicial; ou com o objectivo de permitir a compreensão dos processos de comportamento dos indivíduos, através da identificação e interpretação dos factores subjacentes (Reis, 1990). Deste modo, e tendo em consideração os objectivos da análise factorial por componentes principais<sup>58</sup>, reduziu-se as quatro escalas inicialmente enunciadas a uma série de factores que, posteriormente, foram utilizados para efectuar as restantes análises estatísticas ainda por referir.

No cálculo estatístico da análise factorial começou-se pela criação de uma matriz de correlação entre as variáveis seleccionadas realizando o cálculo de todos os casos, sem valores omissos, utilizando-se para o efeito o critério de *exclude cases listwise*.

*“Se não houver correlações significativas entre estes itens, isso significa que eles não estão relacionados entre si e portanto, que não devemos esperar que eles formem um ou mais factores.”* (Bryman e Cramer, 1992:322)

---

<sup>58</sup>A análise factorial por componentes principais tem como objectivo a identificação dos factores estruturantes de modo a eliminar os itens pouco discriminantes, com baixa saturação factorial ou ambíguos quanto ao significado e para encontrar os diferentes eixos explicativos das dimensões, de modo a dar resposta aos objectivos específicos. Assim, o que se pretende com a mesma é transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si num outro conjunto de variáveis não relacionadas, que são as componentes principais e que aparecem calculadas por ordem decrescente de importância (Bryman e Cramer, 1992).

Tendo esta afirmação presente, só se aceitou a adequação da matriz de correlação (matriz R) após a verificação das condições de aplicabilidade atribuídos nomeadamente pela usual estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin*<sup>59</sup> que estabelece que a adequação deverá ser considerada  $\geq 50\%$ .

Para além disso, foi igualmente estabelecida a adequação da análise factorial através do teste de esfericidade de *Bartlett*, tomando-se como critério o seu valor de significância ( $p \leq 0.05$ ). A utilização deste teste na análise factorial justifica-se na medida em que a verificação de uma não significância quer dizer que a matriz de correlação pode ser uma matriz de identidade (elementos da diagonal da matriz igual a 1 e os valores acima e abaixo sejam 0) constituindo tal situação a não pertinência da aplicação da análise factorial.

Como o objectivo da análise factorial é reduzir o número de variáveis com que se vai trabalhar, não se pode, por isso, usar todos os factores iniciais e portanto o próximo passo é decidir quantos factores se vai utilizar (Bryman e Cramer, 1992). Foi o que se fez, e para se decidir quanto ao número de factores a reter, seguiu-se o critério de *Kaiser*<sup>60</sup>, o que significa que foram seleccionados aqueles factores que detêm como valores próprios (*eigen value*) superiores a 1, ou seja, aqueles que detêm a variância estandardizada superior à unidade.

*“Os primeiros factores que se extraem de uma análise são os que explicam a maior parte da variância. Assim sendo, pode não ser fácil interpretar o que eles representam, uma vez que os itens podem ter correlações pouco elevadas entre eles. De facto, a maior parte dos itens vão cair no primeiro factor, embora as suas correlações com ele possam não ser muito altas. A fim de facilitar a interpretação dos factores, aplica-se-lhes uma rotação para maximizar as saturações de alguns itens.”* (Bryman e Cramer (1992:330))

Foi o que se fez mediante a rotação ortogonal da matriz dos factores F, ou seja, o critério *Varimax*, dado que esta tem a vantagem de que a informação que os factores nos fornecem não seja redundante, já que produz factores que não se relacionam ou que são independentes uns dos outros.

<sup>59</sup> Os valores de KMO para estabelecer a adequação da análise factorial distribuem-se da seguinte forma: de 1 a 0,9 a análise factorial é muito boa; de 0,8 a 0,9 é boa; de 0,7 a 0,8 é média; de 0,6 a 0,7 é razoável; de 0,5 a 0,6 é má. Só os valores de KMO abaixo de 0,5 é que servem de base para dizer que a análise factorial é inaceitável (Pestana e Gageiro, 2000).

<sup>60</sup> “O critério de Kaiser tem sido recomendado para situações em que o número de variáveis é menor que trinta e a média das comunalidades são no mínimo 0,6, ou quando o número de sujeitos é superior a 250” (Stevens 1960, cit. por Bryman e Cramer, 1992:328).

Posteriormente, e porque se partiu do pressuposto de que as variáveis sociodemográficas podem constituir factores influenciadores na percepção do indivíduo em relação a determinado aspecto, e de modo também a responder a uma das questões enunciadas nos objectivos desta investigação (Cf. **Capítulo I**): será que os empresários dos subsectores de alojamento e restauração percebem de forma diferente as várias dimensões (competências) da qualificação dos recursos humanos, em função das variáveis sociodemográficas? Optou-se, por isso, por recorrer à análise de variância multivariada Manova, porque esta é uma técnica estatística que permite considerar várias variáveis dependentes, isto é, procede-se à comparação entre médias para diferentes variáveis critério simultaneamente (Reis, 1997).

*“A Manova é uma ampliação da análise de variância a mais do que uma variável dependente. Este procedimento é utilizado basicamente para testar o significado da diferença entre as médias de dois ou mais grupos em relação a duas ou mais variáveis dependentes consideradas simultaneamente.”* (Polit 1995, cit. por Carvalho, 1999:55)

Para comparar três ou mais médias dos mesmos sujeitos ou de sujeitos emparelhados precisamos de efectuar uma análise de variância multivariada (Manova) com uma variável intra sujeito, por exemplo, idade ou uma medida repetida (Bryman e Cramer, 1992).

Em primeiro lugar, e de modo a determinar se os factores fixos (independentes, portanto) considerados no inquérito, ou seja: *sexo, idade, estado civil, habilitações literárias, preparação do empresário, condição actual perante a empresa, quando integrou o mercado de trabalho, há quanto tempo é gestor, há quanto tempo trabalha no sector turístico e a dedicação à actividade* de forma isolada, produzem efeitos na globalidade da percepção dos empresários sobre as competências importantes dos empregados e dos próprios empresários em geral (factores, entretanto, obtidos mediante a análise factorial e recodificados), teve-se em consideração o teste de Pillai<sup>61</sup> (considerando-se um nível de significância  $\leq 0,05$ ). Em geral, o traço de Pillai pode ser considerado o mais robusto, uma vez que os níveis de significância são correctos, mesmo em casos de violação ligeira dos pressupostos de normalidade dos dados e igualdade de variância, e em certas condições

---

<sup>61</sup> “Para analisar a significância do efeito das medidas temos ao dispor quatro testes: critério de Pillai’s, critério de Hotelling, Lambda Wilks e o critério de Roy. Na maior parte dos casos todos eles conduzem aos mesmos resultados. Desde que o número de sujeitos seja igual ou quase igual não importa qual dos testes se utiliza” (Bryman e Cramer 1992:80).

(quando há diferenças entre os grupos envolvendo duas ou mais funções discriminantes e os valores próprios não nulos são relativamente semelhantes), o traço de Pillai é ligeiramente mais potente. (Reis, 1997) Para além disso, considerou-se, igualmente, a influência de cada um dos factores fixos referidos sobre cada uma das competências dos empregados e dos empresários, tendo em linha de conta, a estatística F a um nível de significância  $\leq 0,05$ <sup>62</sup>.

Para verificar onde se localizava as eventuais diferenças de opinião entre grupos (ex.: imagine-se que se detectavam opiniões diferentes em relação às competências importantes dos empregados entre homens e mulheres dentre a população alvo) recorreu-se aos testes *a posteriori* ou *post hoc*. O teste utilizado foi o H.S.D. de Tukey que é um teste de comparação múltipla que é bastante útil

*“quando se torna necessário fazer muitas comparações entre pares de médias (...), é mais sensível para detectar as diferenças.”* (Gageiro e Pestana, 2000:206).

Sempre que num determinado caso em que se detectou uma influência significativa (portanto  $\leq 0,05$ ) da variável independente (variáveis sóciodemográficas) sobre a dependente (competências dos empregados e dos empresários) e não havia mais do que dois grupos e porque o teste *post hoc* nesta situação já não se produz, recorreu-se ao teste T para amostras independentes (*independent samples*).

Para além de todo este procedimento, e para dar seguimento ao cumprimento deste primeiro objectivo, realizou-se a análise de regressão linear multivariada de forma a verificar quais os factores da qualificação dos recursos humanos (competências dos empregados e dos empresários) com maior impacto sobre o desenvolvimento da empresa e a qualidade do serviço prestado. O modelo de regressão linear múltipla é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes, requerendo que as variáveis sejam de níveis de intervalo ou rácio (Gageiro e Pestana, 2000). Esta técnica descreve uma relação entre um conjunto de variáveis quantitativas independentes e uma variável dependente também quantitativa (Guimarães e Cabral, 1998). Desta forma, o que se

---

<sup>62</sup> Na análise dos resultados, considerou-se o teste F com o nível de significância ( $p \leq 0,05$ ) de modo a avaliar a influência da variável independente sobre as dependentes (verificação de diferenças significativas entre grupos).

pretende desta análise multivariada é fazer a quantificação e o teste da significância da correlação, entre as variáveis já identificadas, quer no seu conjunto quer individualmente.

A análise de regressão linear múltipla foi efectuada pelo método *stepwise* de modo a compreender a associação existente entre a qualificação dos recursos humanos (variável independente) e o desenvolvimento da empresa (variável dependente ou de critério) assim como entre a qualificação (variável independente) e a qualidade do serviço prestado (variável dependente ou de critério). Este método é um entre os vários métodos que podem ser usados para decidir quando e se as variáveis independentes devem ser introduzidas na equação e, é, provavelmente, o mais vulgarmente utilizado (Bryman e Cramer, 1992).

Assim, analisou-se a proporção de variabilidade dos índices criados para as variáveis dependentes (desenvolvimento empresarial e qualidade do serviço prestado) que é explicada por cada um dos conjuntos de variáveis explicativas através do R (coeficiente de correlação múltipla), a estatística F e o nível de significância p. O índice de correlação (R) indica o valor da correlação do conjunto das variáveis predictivas (independentes) com uma variável critério (dependente) e o quadrado desta correlação múltipla ( $R^2$ )<sup>63</sup> indica a percentagem de variação da variável dependente explicada pela variação dos outros factores. O coeficiente R só não é significativa quando todos os coeficientes  $\beta$  são simultaneamente nulos, isto é, quando nenhuma das variáveis predictivas está significativamente ligada ao critério (Bryman e Cramer, 1992).

Para além disso, e com o objectivo de analisar a contribuição parcial das variáveis independentes (competências dos empregados e competências dos empresários) para a explicação da variável dependente ou critério do desenvolvimento empresarial, bem como a contribuição parcial das competências dos empregados e dos empresários para a qualidade do serviço (variável critério), recorreu-se ao beta estandardizado. Quando as unidades de medida das variáveis independentes estão medidas em unidades diferentes é difícil determinar a importância relativa de cada variável X com base nos coeficientes de

---

<sup>63</sup> “O coeficiente de determinação  $R^2$  tende a ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados, sendo uma medida optimista de qualidade do ajustamento feito. Como alternativa, usa-se o  $R^2$  ajustado, sendo no entanto mais utilizado quando os modelos têm mais do que uma variável independente” (Gageiro e Pestana 2000:455).

regressão parciais, tornando-se preferível examinar os parciais Beta (Gageiro e Pestana 2000). Para além disso, utilizou-se a estatística do teste T e o nível de significância  $p^{64}$ .

*“(....) Como regra para se analisar a contribuição das variáveis X’s no modelo, deve atender-se aos valores do teste T que mais se afastem de 2 em valor absoluto, o que corresponde às situações em que os desvios padrões dos coeficientes da regressão são inferiores a metade do seu valor estimado” (Gageiro e Pestana 2000:483).*

Para o estudo do **segundo objectivo** que era o de analisar as competências-chave que o empresário considera mais relevantes para a qualificação dos recursos humanos (empregados e empresários) do subsector de alojamento e restauração, perante as exigências profissionais do século XXI, recorreu-se aos novos factores obtidos mediante a análise factorial por componentes principais, e entretanto recodificados, referentes às competências dos empregados e dos empresários aplicando-se, logo de seguida, o teste de Friedman que é utilizado quando existem três ou mais condições de emparelhamento, onde cada variável é classificada numa escala de nível, pelo menos ordinal (Gageiro e Pestana, 2000). O objectivo era o de obter uma ordenação ou melhor, hierarquização do tipo de competências dos empregados e empresários mais valorizadas pelos inquiridos.

Para interpretar os dados obtidos, considerou-se o nível de significância ( $\leq 0,05$ ) de modo a determinar a existência de diferenças de importância em relação às competências dos empregados e dos empresários.

Para o estudo do **terceiro objectivo** em que se pretendia analisar o papel da formação na percepção da importância da qualificação dos recursos humanos perante as exigências do século XXI, estabeleceu-se como variáveis independentes: *áreas de formação; validade/invalidade da formação no sector turístico e utilização da oferta formativa da região, habilitações do empresário, forma de aquisição dos conhecimentos; preparação do empresário; formação para os trabalhadores<sup>65</sup> e reacção do empresário a pedidos de formação*. Deste modo, e por forma a reduzir o número de itens de cada uma das variáveis referidas e de modo a agrupar, noutra conjunto de factores, um menor número de variáveis

<sup>64</sup> Quando o teste T tem associado um nível de significância  $\leq 0,05$ , pode-se concluir que cada uma das variáveis independentes têm poder explicativo sobre a dependente, pois os coeficientes de cada X são diferentes de 0 (Gageiro e Pestana, 2000).

<sup>65</sup> Inclui as seguintes variáveis: período de experiência para um novo trabalhador; formação específica para o desempenho das funções; conhecimento das necessidades de formação dos recursos humanos da empresa; investimentos em formação; candidatura aos fundos comunitários para formação.

não correlacionadas, procedeu-se mais uma vez, à análise factorial por componentes principais, o que permitiu organizar, da melhor forma, como os inquiridos interpretam as coisas, indicando ao investigador aquelas que estão relacionadas e as que não estão. O procedimento utilizado seguiu exactamente os mesmos critérios do realizado para cumprir o primeiro objectivo.

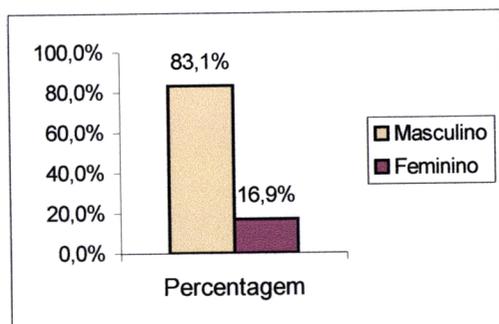
De modo a determinar o impacto da formação sobre a percepção da qualificação dos recursos humanos, recorreu-se à análise de regressão linear múltipla. Procurou-se por este meio analisar a associação existente entre as variáveis independentes consideradas (*áreas de formação; validade/invalidade da formação no sector turístico e utilização da oferta de formação da região; habilitações literárias do empresário; forma de aquisição dos conhecimentos; preparação do empresário; formação para os trabalhadores e reacção do empresário a pedidos de formação*) e a variável critério ou dependente, qualificação dos recursos humanos (dividida em duas subdimensões: *competências do empregado e competências do empresário*).

## CAPÍTULO V – Apresentação e Discussão de Resultados

### 5.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO EM ESTUDO

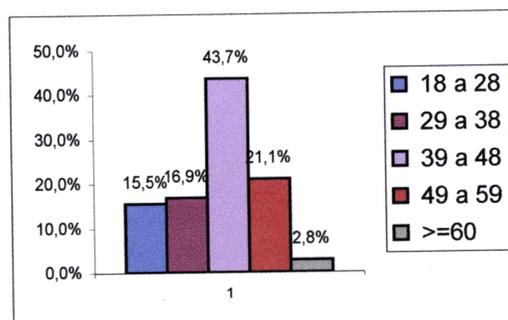
Uma vez que pouco se conhecia sobre a população em estudo, considerou-se pertinente proceder à sua caracterização, ou seja, dos empresários dos subsectores de alojamento e restauração do Baixo Alentejo. Perante este facto, conclui-se que a grande fatia da população dos inquiridos é do sexo masculino com um valor percentual de 83% o que de certa forma se pode justificar pelo facto de que, mesmo que o estabelecimento esteja a ser explorado pelo casal, na grande maioria das vezes é o homem que assume o papel de «empresário», ficando a mulher muito mais dedicada a outras funções, nomeadamente a nível da cozinha (Cf. gráfico V.1).

Gráfico V.1- Sexo



Fonte: Inquérito

Gráfico V.2- Idade

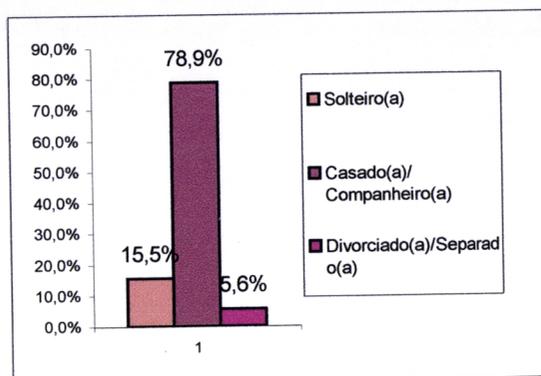


Fonte: Inquérito

Em relação à idade dos empresários, constata-se que a grande parte dos inquiridos têm entre 39 e os 48 anos (44%). De seguida, pode-se observar que são os empresários entre os 49 e os 59 anos que surgem com 21%. Os restantes empresários distribuem-se pelas faixas etárias dos 29 aos 38 (17%) e 18 aos 28 (16%). Apenas 3% afirmam ter 60 anos ou mais (Cf. gráfico V.2).

Em relação ao estado civil, constatou-se que a grande maioria (79%) é casada ou vive em regime de união de facto, sendo que os restantes ou são solteiros (16%) ou divorciados/separados (5%) (Cf. gráfico V.3).

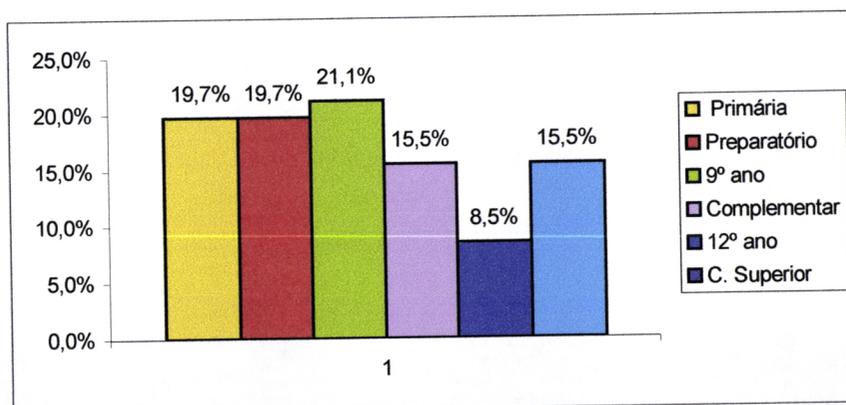
Gráfico VI.3 - Estado civil



Fonte: Inquérito

Tendo em consideração a variável habilitações literárias, observa-se que 21% dos empresários afirmam possuir o 9º ano de escolaridade (antigo 5º ano), seguidos de muito perto, daqueles que possuem o ensino primário e preparatório (em igualdade com 20%), o ensino complementar e superior (com valores idênticos de 16%) e o 12º ano (9%). Este facto, mais uma vez vem confirmar o baixo nível de habilitações literárias entre os recursos humanos - neste caso, empresários - do sector turístico.

Gráfico V.4 – Habilitações literárias



Fonte: Inquérito

Considerando as habilitações literárias e o tipo de estabelecimento, constata-se que a maioria dos que possuem um nível de habilitações baixo (até ao 9º ano) são empresários do ramo da Restauração (38 casos).

Por seu turno, os que possuem formação superior são essencialmente aqueles que estão no ramo do Alojamento, e que estão como contratados ou como fundadores (criaram de raiz a empresa) (Cf. também quadros I - III, Apêndice II).

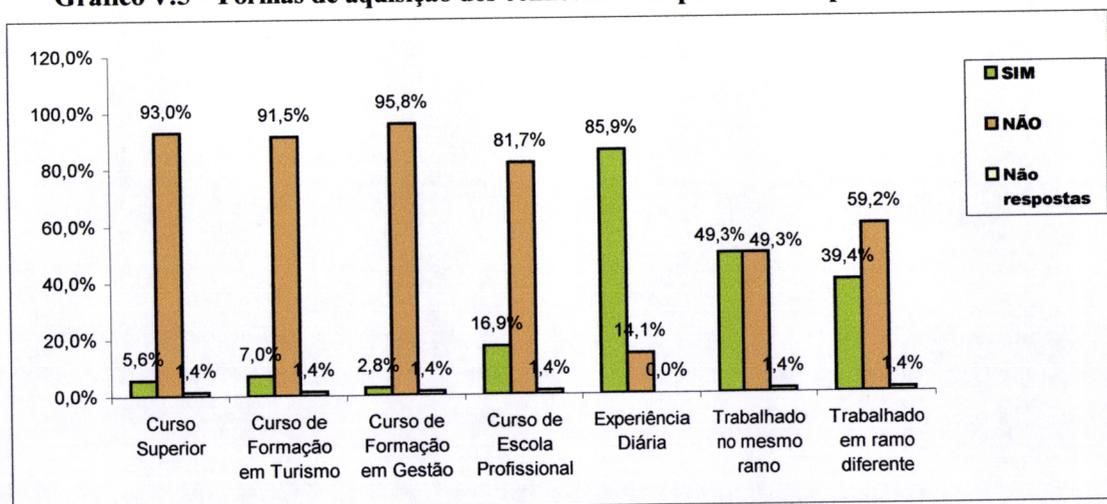
**Quadro V.1 – Habilitações Literárias e Tipo de Estabelecimento**

Habilitações Literárias	Alojamento	Restauração	Alojamento com Restaurante	Total
Ensino Primário		12	2	14
Ensino Preparatório		13	1	14
9º ano de escolaridade	1	13	1	15
Ensino Complementar	1	8	1	10
12º ano	1	4	1	6
Curso Superior	6	2	3	11
Total	9	52	9	70

Fonte: Inquérito

Quanto à forma como os empresários dos subsectores de alojamento e restauração adquiriram os conhecimentos para desempenharem a actividade conclui-se que a grande parte dos que responderam afirmativamente (86%) desempenha as suas funções baseados na experiência diária que grande parte das vezes foi conseguida mediante o facto de estes já terem trabalhado no ramo (49%). Em termos de obtenção de conhecimentos pela via formal, dos empresários que responderam afirmativamente a esta questão, 17% fizeram um curso numa escola profissional; 7% tinham um curso de formação em turismo; 3% um curso de formação em gestão; e 6% afirmaram ter obtido os conhecimentos para o desempenho da actividade, mediante um curso superior, que não, necessariamente, na área do turismo (Cf. gráfico V.5).

**Gráfico V.5 – Formas de aquisição dos conhecimentos para o desempenho da actividade**



No que concerne a eventuais dificuldades que os empresários possam sentir no desempenho das suas funções por falta de qualificação e se pensam aumentar os conhecimentos, revela-se, então, que em termos comparativos uma maior percentagem dos empresários (45%) estão em desacordo relativamente ao sentir de dificuldades no desempenho das funções por falta de qualificação/formação profissional. Por seu turno, 48% referem concordar que precisam de aumentar os conhecimentos para o desempenho nesta actividade e 42% pensam aumentar essa mesma qualificação (ex.: mediante um curso de formação profissional) para a melhoria do desempenho das suas funções (Cf. quadro V.2).

**Quadro V.2–Dificuldades sentidas pelo empresário no desempenho das suas funções:**

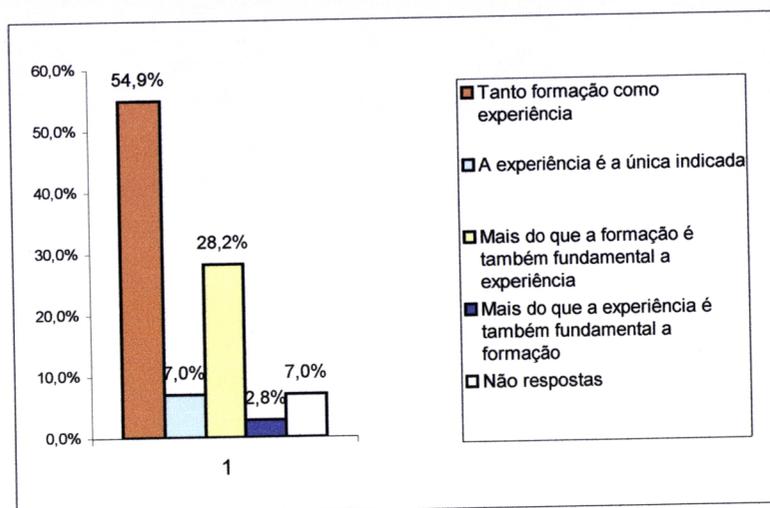
	1 % linha	2 % linha	3 % linha	4 % linha	5 % linha	Não respostas	Total % linha
p5.3ite1 – Sente dificuldades por falta de qualificação/formação profissional.	12.7	32.4	23.9	16.9	5.6	8.5	100.0
p5.3ite2 – Precisa de aumentar os conhecimentos para o desempenho desta actividade.	7.0	18.3	21.1	39.4	8.5	5.6	100.0
p5.3ite3 – Pensa procurar aumentar a sua qualificação para melhorar o desempenho na sua actividade.	9.9	11.3	29.6	32.4	9.9	7.0	100.0

Fonte: Inquérito

Nota: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

Em termos da importância que os empresários atribuem à formação e à experiência no desempenho das suas funções no ramo de actividade, concluiu-se que a maioria, ou seja, 55% dos inquiridos, considera que tanto a formação como a experiência são importantes para o desempenho da actividade, seguido de 28% das respostas daqueles que consideram que um pouco mais que a formação está a experiência, o que significa que estes dão um pouco mais importância à experiência no desempenho das suas tarefas diárias. Por fim, 7% dos empresários consideram que a experiência é a única indicada para o desempenho da actividade. (Cf. gráfico V.6).

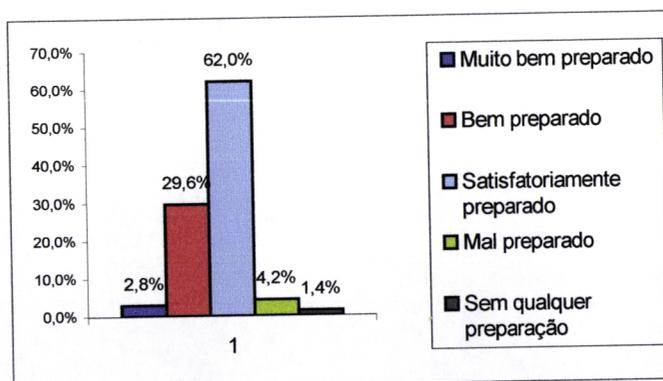
**Gráfico V.6– Importância da formação e experiência no desempenho das funções enquanto proprietário/gerente**



Fonte: Inquérito

Perante as exigências das novas tecnologias e equipamentos, os empresários consideram-se satisfatoriamente preparados com 62% das respostas, seguidos daqueles que se consideram bem preparados (30%), dos que se consideram mal preparados (4%). Nos extremos estão poucos inquiridos, ou seja, apenas 3% dos empresários se consideram muito bem preparados e 1,4% sem qualquer preparação (Cf. gráfico V.7).

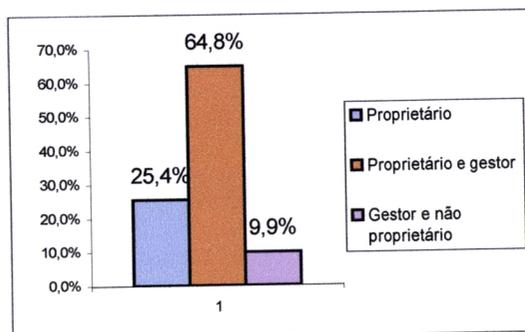
**Gráfico V.7 – Preparação do empresário face aos novos equipamentos e tecnologias, exigências e qualidade dos produtos/serviços**



Fonte: Inquérito

Quanto à condição de exploração do estabelecimento, constata-se que 65% são proprietários e gestores da empresa, 25% são proprietários, mas não estão lá a gerir o estabelecimento, e 10% são gerentes do estabelecimento (Cf. gráfico V.8).

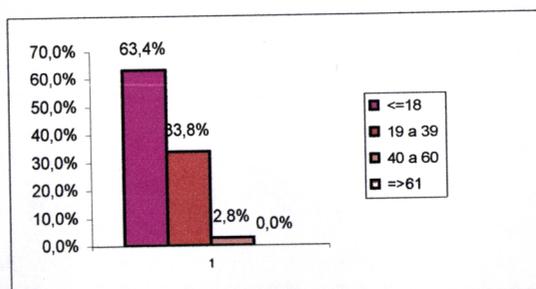
**Gráfico V.8 – Condição actual perante a empresa**



Fonte: Inquérito

Na análise do percurso profissional dos empresários, e concretamente a idade em que estes ingressaram no mercado de trabalho 63,4% dos inquiridos afirmam que começaram a trabalhar com menos ou 18 anos, seguidos daqueles que se enquadram na faixa etária dos 19 aos 39 (33,8%). A dimensão dos que se enquadram nas restantes faixas etárias, ou seja, dos 40 aos 60 anos e com 61 anos ou mais, é praticamente irrisória (2,8% e 0% respectivamente), (Cf. gráfico V.9).

**Gráfico V.9 – Idade de ingresso no mercado de trabalho**



Fonte: Inquérito

Considerando ainda o percurso profissional dos empresários, e especificamente há quanto tempo é gestor (mesmo não sendo nesta ramo da actividade turística), concluiu-se que 32,4% dos inquiridos enquadram-se no intervalo que vai dos 6 aos 16 anos e se compararmos com o tempo em que exerce esta actividade no ramo de alojamento e

restauração conclui-se, igualmente, que 32,4% dos empresários também se enquadram na faixa dos 6 aos 16 anos (Cf. quadro V.3).

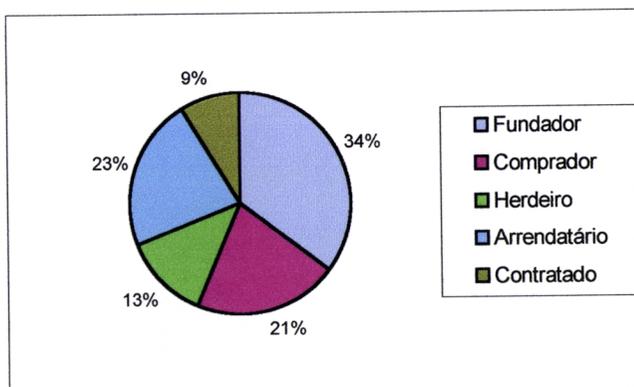
**Quadro V.3 – Percurso profissional do empresário**

Perguntas 7.2 e 7.3	≤ 5 anos	6-16 anos	17-27 anos	≥ 28 anos	Não respostas
Há quanto tempo é gestor?	29,6%	32,4%	29,6%	7,0%	1,4%
Há quanto tempo exerce esta actividade neste ramo?	23,9%	32,4%	28,2%	14,1%	1,4%

Fonte: Inquérito

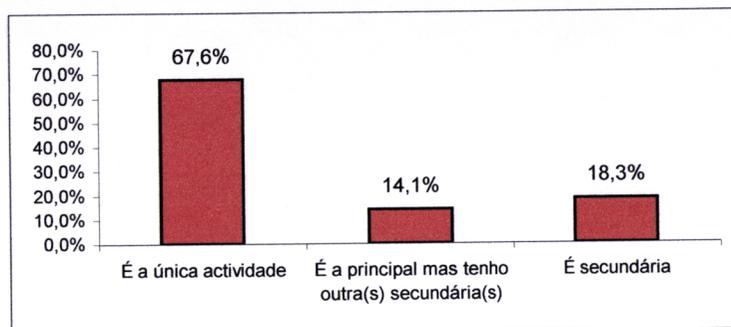
Em termos do modo como os empresários chegaram à propriedade ou gerência da empresa conclui-se que grande parte (34%) criou o estabelecimento da base, portanto, como fundador; muito próximos estão aqueles que o exploram como arrendatários ou compradores com 23% e 21% respectivamente. Apenas 9% estão como contratados e que portanto não são proprietários da empresa mas sim gerentes, como é óbvio (Cf. gráfico V.10).

**Gráfico V.10 – Como chegou à propriedade/gerência desta empresa?**



Fonte: Inquérito

Relativamente à dedicação à actividade, conclui-se que a maioria dos empresários (67,6%) tem como única actividade a exploração deste estabelecimento (de Alojamento ou de Restauração), sendo que de uma forma relativamente próxima, 18,3% têm-na como principal actividade, apesar de terem outras secundárias, e 14,1% tem-na como secundária (Cf. gráfico V.11).

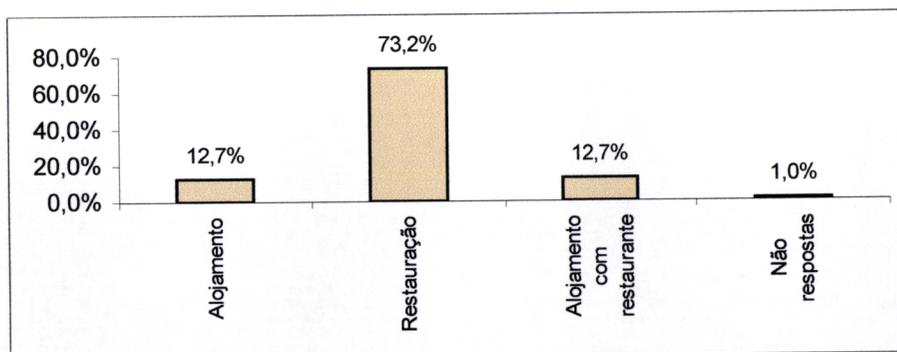
**Gráfico V.11– Esta actividade é a sua principal fonte de rendimento?**

Fonte: Inquérito

## 5.2. CARACTERIZAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS

De forma a conhecer a estrutura e o tipo de gestão dos estabelecimentos de alojamento e restauração da região do Baixo Alentejo, optou-se por fazer uma caracterização dos mesmos.

Assim, e tendo em conta o tipo de estabelecimento, conclui-se que a grande percentagem de estabelecimentos são restaurantes (73,2%) sendo os restantes alojamentos e alojamentos com restaurante, ambos em igual número (12,7%). Esta distribuição já era esperada, uma vez que o número de estabelecimentos de restauração eram em número superior do que os de alojamento aquando da aplicação do inquérito (Cf. gráfico V.12).

**Gráfico V.12 – Tipo de estabelecimento**

Fonte: Inquérito

Quanto à categoria do estabelecimento, conclui-se que a grande maioria (80,3%) é restaurante (como mais uma vez era de se esperar pelas razões atrás referidas), mas relativamente ao alojamento a distribuição foi a seguinte: dos estabelecimentos de alojamento, a maior parte é pensão residencial (8,5%) seguida da pousada (4,2%), do turismo rural e agroturismo (2,8% respectivamente) e 1,4% é hotel (Cf. **quadro V.4**).

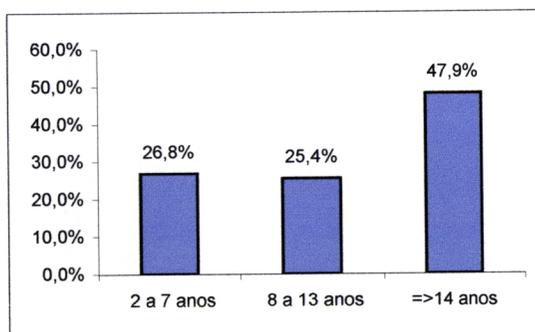
**Quadro V.4 – Classificação do estabelecimento**

Turismo Rural	2,8%
Agroturismo	2,8%
Hotel	1,4%
Aparthotel	0,0%
Pensão Residencial	8,5%
Pousada	4,2%
Restaurante	80,3%

Fonte: Inquérito

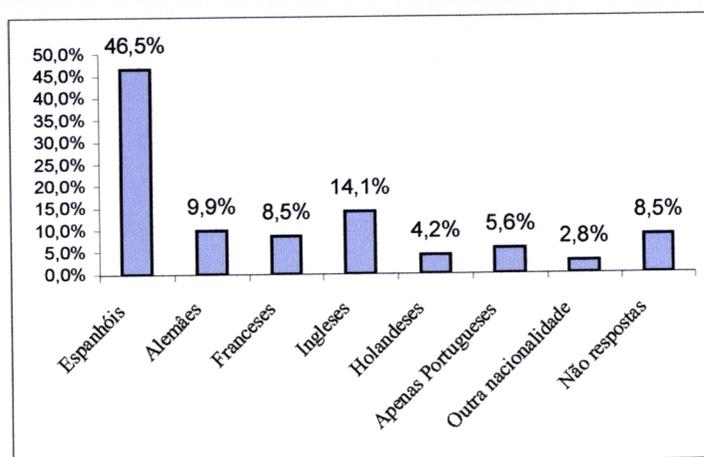
Relativamente à idade do estabelecimento, a grande parte dos estabelecimentos têm 14 ou mais anos (47,9%), seguidos (com uma margem muito pequena) dos estabelecimentos com 2 a 7 anos e os com 8 a 13 anos (26,8% e 25,4%, respectivamente) (Cf. **gráfico V.13**).

**Gráfico V.13 – Idade do estabelecimento**



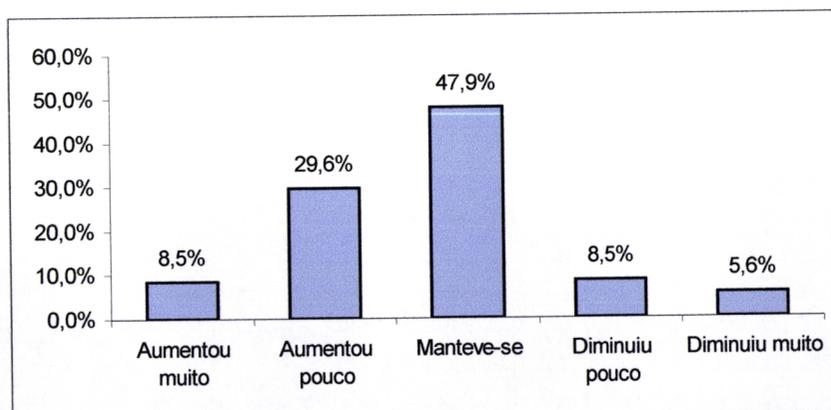
Fonte: Inquérito

Com o objectivo de conhecer melhor a procura turística da região, considerou-se, igualmente relevante saber quem são, depois dos portugueses, os clientes que mais procuram os estabelecimentos de alojamento e restauração (Cf. **gráfico V.14**). Conclui-se, então, que a grande parte dos clientes são Espanhóis (46,5%), o que é facilmente explicável pela proximidade do Baixo Alentejo em relação à fronteira com o país vizinho, nomeadamente na zona de Barrancos e Moura. A segunda nacionalidade mais comum são os Ingleses com 14,1%, seguindo-se os Alemães (9,9%), os Franceses (8,5).

**Gráfico V.14 – Clientes que mais procuram o estabelecimento depois dos portugueses (por nacionalidade)**

Fonte: Inquérito

Relativamente à evolução da empresa, concretamente em relação à produtividade da mesma, conclui-se que a grande parte dos empresários consideram que a evolução tem-se mantido (47,9%), seguido daqueles que consideram que tem aumentado um pouco (29,6%), por aqueles que acham que ou aumentou muito ou diminuiu pouco (com igual percentagem de respostas, 8,5%) e por fim, por aqueles que acham que diminuiu muito (5,6%). No fundo, parece que não tem havido grandes mudanças quanto ao lucro destes estabelecimentos (Cf. gráfico V.15).

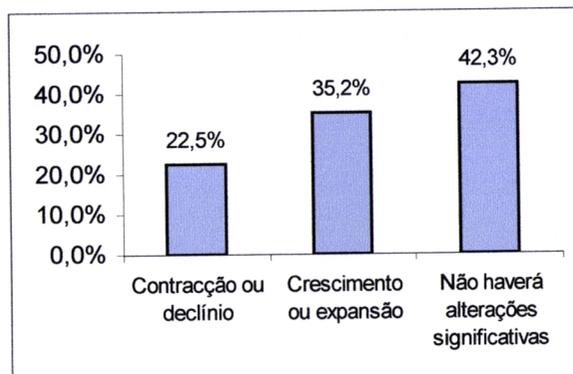
**Gráfico V.15 – Em termos de produtividade, a empresa nos últimos anos:**

Fonte: Inquérito

Em termos da opinião dos empresários quanto aquilo que será o futuro do seu negócio, a distribuição das respostas foi menos escalonada, ou seja, 42,3% dos inquiridos afirma que prevêem que não haverá qualquer alteração, enquanto que 35,2% consideram que haverá

um crescimento ou expansão e 22,5% que haverá uma contracção ou declínio (Cf. gráfico V.16).

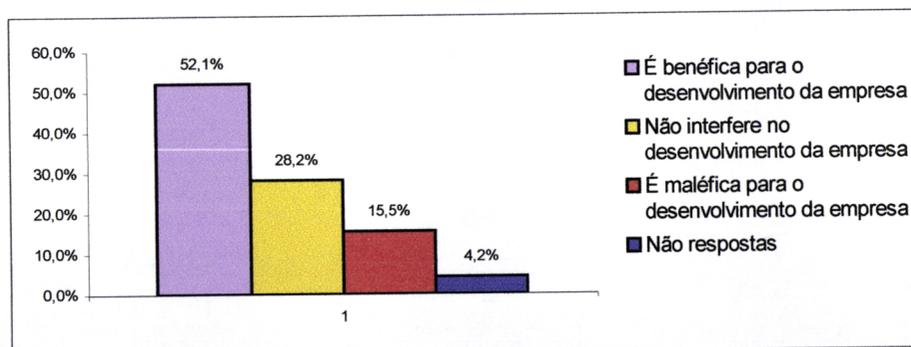
**Gráfico V.16 – Para o futuro do negócio, prevê que vai haver:**



Fonte: Inquérito

Em relação à importância da concorrência das empresas do mesmo ramo (restauração e alojamento) no desenvolvimento da empresa, conclui-se que mais de metade dos empresários (52,1%) considera que esta é benéfica para o desenvolvimento empresarial, enquanto que 28,2% consideram que esta não tem qualquer interferência no desenvolvimento da mesma. Apenas 15,5% dos empresários opina que esta é maléfica para o desenvolvimento empresarial (Cf. gráfico V.17).

**Gráfico V.17 – Concorrência entre empresas deste ramo**

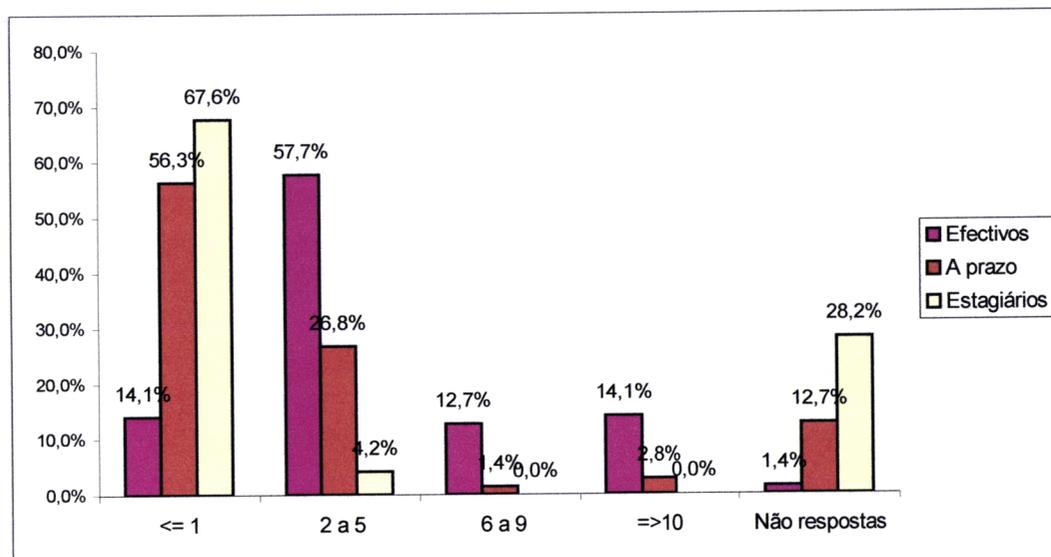


Fonte: Inquérito

No que concerne os trabalhadores da empresa (os recursos humanos, portanto) e, concretamente em relação aos trabalhadores efectivos, conclui-se que mais de metade dos empresários (57,7%) têm entre 2 a 5 empregados, seguidos daqueles, com igual percentagem de respostas (14,1%) que têm no máximo um, ou 10 ou mais empregados efectivos. Este último aspecto será particularmente notório nos estabelecimentos de

Alojamento nomeadamente Pensões ou Hotéis. Aliás, estes dados só vêm a confirmar o facto de que a maioria das empresas dos subsectores de alojamento e restauração enquadram-se nitidamente na classificação de PME's e até de micro-empresas (*Cf. gráfico V.18*).

**Gráfico V.18 – Número de trabalhadores do estabelecimento (por tipo de contrato)**



Fonte: Inquérito

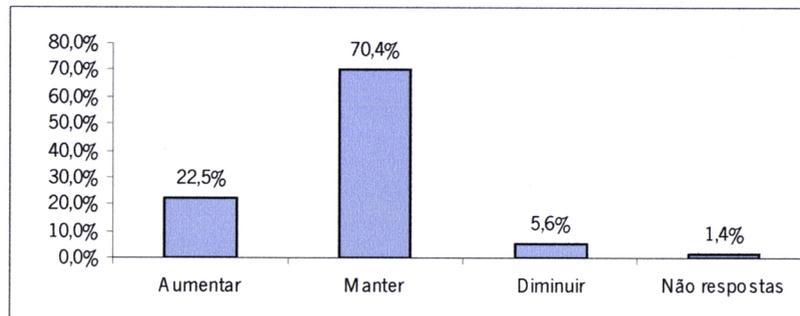
Relativamente aos trabalhadores a prazo, constata-se que mais de metade dos empresários (56,3%) não têm empregados nestas condições ou apenas têm um, mas 26,8% têm entre 2 a 5 empregados a prazo. Apenas 2,8% afirmaram ter 10 ou mais empregados nesta situação e 1,4% enquadraram a sua resposta no intervalo de 6 a 9 empregados a prazo (*Cf. gráfico V.18*).

Em relação aos estagiários, conclui-se que os empresários não recorrem muito a estagiários, o que se traduz na percentagem de respostas, ou seja, 67,6% enquadram a sua resposta entre os 0 e 1 trabalhadores. No entanto, com um valor percentual muito abaixo do anterior, ou seja, 4,2% dos empresários têm entre 2 e 5 trabalhadores em regime de estágio (*Cf. gráfico V.18*).

Quanto às perspectivas dos empresários em termos da contratação de novos trabalhadores, conclui-se que a tendência é de manter o número actual de trabalhadores (70,4% das respostas). No entanto, com um valor muito mais abaixo, 22,5% dos inquiridos afirma

pretender aumentar o número de empregados e apenas 5,6% tenciona diminuir (Cf. gráfico V.19).

**Gráfico V.19 – Face ao número de empregados a tendência é:**



Fonte: Inquérito

### 5.3. IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL E NA QUALIDADE DO SERVIÇO

O primeiro objectivo desta investigação consiste, em analisar e avaliar a percepção dos empresários em relação à importância da qualificação dos recursos humanos no desenvolvimento empresarial e na qualidade do serviço prestado, perante as exigências do século XXI. Desta forma, e primeiramente, procurou-se saber que características (competências) os empresários julgavam mais importantes na qualificação dos empregados e na qualificação dos empresários, no ramo de alojamento e restauração. Posteriormente, pretendeu-se saber se a opinião sobre a importância da qualificação dos recursos humanos era consensual em função das variáveis sociodemográficas, recorrendo-se, assim, à análise de variância multivariada (Manova). Por fim, considerou-se também fundamental averiguar se as competências consideradas mais importantes para a qualificação dos empregados e dos empresários eram determinantes no desenvolvimento empresarial e na qualidade do serviço prestado, nos subsectores de Alojamento e Restauração. Para responder a estes objectivos, utilizaram-se as variáveis: *competências do empregado*, *competências do empregado*, *desenvolvimento empresarial* e *qualidade do serviço*.

Da análise descritiva univariada efectuada às respostas sobre o grau de importância das várias competências dos empregados resultou que a maioria dos empresários respondeu

que as características mais importantes<sup>66</sup> são o possuir gentileza natural, amabilidade e espontaneidade (91,5%); o ser disciplinado (90,1%) e o ser pontual (85,9%). Entre as restantes características, os empresários consideraram menos importantes<sup>67</sup> ter frequentado uma faculdade conceituada (40,8%), ter amigos e conhecimento no mesmo sector (33,8%) e possuir apenas a escolaridade básica (32,4%) (Cf. **quadro IV, Apêndice II**).

Deste modo, a escala utilizada para medir a importância atribuída pelos empresários às várias competências dos seus empregados foi inicialmente submetida a uma análise factorial por componentes principais, com vista a identificar as principais subdimensões do vector competências. De facto, justifica-se a utilização deste procedimento pelo facto de que para explicar as coisas precisamos tentar reduzir as massas de informação e fenómenos que nos rodeiam a uma forma e tamanho manejável (Kerlinger, 1979).

Para verificar a adequação deste procedimento estatístico calculou-se a estatística K.M.O. e o teste de Bartlett cujos valores 0,744 e significância 0,000 revelaram uma adequação média deste procedimento para esta matriz 21\*21 (Cf. **quadro V.5**):

**Quadro V.5 – KMO e Teste de Bartlett da escala de competências do empregado**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	722,00
	Sig.	,000

De acordo com os resultados obtidos, os seis factores extraídos da escala das competências do empregado explicam 72% da variância total explicada cujo valor não se alterou após a rotação ortogonal *Varimax* aplicada sobre uma matriz 21\*6. Porém, a variância de cada um dos factores alterou-se (Cf. **quadro V.6**).

<sup>66</sup>No cálculo destas percentagens utilizou-se as respostas dadas aos níveis 4 e 5 da escala utilizada, ou seja, muita e muitíssima importância, respectivamente.

<sup>67</sup>No cálculo destas percentagens utilizou-se as respostas dadas aos níveis 1 e 2 da escala utilizada, ou seja, nenhuma e pouca importância, respectivamente.

**Quadro V.6- Total da variância explicada das variáveis da escala das competências do empregado**

Factor	Initial	<i>Eigen</i>	<i>values</i>	Antes da rotação			Depois da rotação		
	Total	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada
1	6,548	31,179	31,179	6,548	31,179	31,179	4,989	23,755	23,755
2	2,791	12,288	44,468	2,791	13,288	44,468	2,490	11,855	35,610
3	2,005	9,549	54,017	2,005	9,549	54,017	2,339	11,139	46,749
4	1,565	7,453	61,470	1,565	7,453	61,470	2,252	10,725	57,474
5	1,147	5,463	66,933	1,147	5,463	66,933	1,555	7,405	64,879
6	1,071	5,101	72,034	1,071	5,101	72,034	1,502	7,155	72,034

Observando mais atentamente a análise factorial efectuada chegou-se às seguintes dimensões que permitem caracterizar um perfil de competências que se estrutura em torno de seis componentes principais (Cf. **quadro I, Apêndice III**). Assim, o primeiro factor extraído com um valor próprio de 4,989 e explicando 23,8% da variância explicada é constituído pelas variáveis (apresentadas por ordem decrescente dos seus pesos): ser disciplinado; ser pontual; a capacidade de identificação e resolução de problemas; responsabilidade baseada na iniciativa; atenção às tarefas desempenhadas; possuir gentileza, amabilidade e espontaneidade; experiência profissional; capacidade de trabalho em equipa e de comunicação oral e escrita. Este factor traduz a importância atribuída às competências comportamentais e sociais e ao papel da experiência profissional (competências empíricas) do empregado. As competências comportamentais e sociais englobam todo o tipo de indicadores relativos ao comportamento, aspectos societais, aspectos da própria personalidade.

*“(...) conhecer a própria personalidade, ser capaz de a gerir, compreender melhor como os outros a descrevem e reagem ela, são elementos importantes para o desenvolvimento das competências sociais.” (Lévy-Leboyer, 2000:23)*

O diploma já não é suficiente na qualificação, havendo outros aspectos para qualificar o indivíduo no trabalho: a experiência e os elementos da personalidade (Malicet, 1997).

O segundo factor extraído com um valor próprio de 2,490 explicando 11,9% da variância explicada é constituído pelas variáveis ter frequentado uma faculdade conceituada; possuir formação superior; elevada média final de curso e ter amigos e conhecidos no sector. Este segundo factor traduz a importância da posse de formação superior do empregado para o desempenho da actividade profissional.

O terceiro factor extraído com um valor próprio de 2,339 explicando 11,1% da variância explicada é composto pelas variáveis: ter conhecimentos de línguas estrangeiras; possuir cultura geral sólida; a atitude de abertura a novas aprendizagens e a atitude serviçal. Este terceiro factor reflecte a importância em o empregado possuir uma boa cultura geral e ter um bom conhecimento de línguas estrangeiras.

O quarto factor extraído com um valor próprio de 2,252 explicando 10,7% da variância explicada é constituído pelas variáveis: necessidade de formação contínua e estar a par de modernas técnicas e tecnologias. Este factor traduz a necessidade dos empregados do sector serem responsáveis pela actualização contínua dos seus conhecimentos para a utilização de novas técnicas e tecnologias. Nos novos tempos de globalização e na sociedade da informação e do conhecimento, o trabalhador para se manter «empregável» deve permanecer em constante actualização e estudo, pois se assim não o fizer está sujeito ao «desemprego voluntário» (Azevedo, 1998).

O quinto factor extraído com um valor próprio de 1,555 explicando 7,4% da variância explicada é constituído pelas variáveis: maior extensão de funções e possuir apenas escolaridade básica. Este penúltimo factor está relacionado com a importância atribuída à posse, por parte do empregado, de escolaridade básica (no sentido da educação de base) e com a necessidade de polivalência no desempenho de funções. À compactação horizontal das qualificações como resultado das novas formas de organização do trabalho corresponde uma maior especialização profissional e uma maior extensão das funções exercidas pelo mesmo profissional e uma maior polivalência (Duarte, 1996).

O último factor extraído tem um valor próprio de 1,502 explicando 7,2% da variância explicada e apenas agrupa a capacidade de adaptação a novas situações. Este último factor evidencia a importância do empregado estar preparado para se adaptar a novas situações profissionais, sociais e tecnológicas. Esta dimensão está tipicamente relacionada com a faculdade do indivíduo se adaptar, de reagir às situações não habituais, de pôr em acção as novas soluções nas situações imprevisíveis.

No quadro seguinte, podem-se visualizar as dimensões dos factores com as suas novas designações:

**Quadro V.7 – Factores e dimensões da escala de competências do empregado**

Factores	Dimensões
Factor 1	Comportamento/Experiência ( <i>compexpe</i> )
Factor 2	Formação superior ( <i>fsuperio</i> )
Factor 3	Línguas estrangeiras/Cultura geral ( <i>lingcult</i> )
Factor 4	Actualização de conhecimentos/ Utilização de técnicas e tecnologias ( <i>contecno</i> )
Factor 5	Escolaridade/Polivalência ( <i>escpoliv</i> )
Factor 6	Adaptação a novas situações ( <i>adaptaca</i> )

Da análise descritiva univariada conclui-se que os empresários referiram que as competências mais importantes são a capacidade de trabalho (91,6%), a capacidade de impor disciplina e respeito (86%) e, com igual percentagem, a capacidade de dialogar e motivar os trabalhadores e a capacidade de comunicação (85,9%). As competências menos importantes incluem ser subtil e ser um verdadeiro diplomata (70,5%) e os conhecimentos de gestão empresarial (64,8%) (Cf. **quadro V, Apêndice II**).

De modo a operacionalizar o conjunto das variáveis associadas à escala das competências dos empresários em factores recorreu-se novamente ao método de análise factorial por componentes principais. Desta forma, e em primeira instância, calculou-se os valores de K.M.O. (0,870) e o teste de Bartlett (sig=0,000) o que demonstram a boa adequabilidade deste procedimento estatístico para a matriz 12\*12 (Cf. **quadro V.8**):

**Quadro V.8 – KMO e Teste de Bartlett da escala de competências do empresário**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,870
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	455,82
	Sig.	,000

Para a escolha do número de factores a reter e embora o critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) tenha sido considerado, achou-se necessário ir um pouco mais longe já que utilizando apenas aquele critério, a variância total explicada se situava nos 62,9% e se pretendeu que ela fosse de cerca de 70%, o que se conseguiu obter mediante a introdução de um outro factor (0,997) que não dista muito do aconselhado pelo critério de Kaiser.

De forma a que cada um das variáveis fosse associada a um único factor recorreu-se ao critério da rotação ortogonal *Varimax* aplicada sobre uma matriz 12\*3 que não alterou a variância total explicada mas sim, alterou a correspondente a cada um dos factores. Desta forma, e de acordo com os resultados obtidos, os três factores extraídos explicam 71,2% da variância total explicada (Cf. **quadro V.9**).

**Quadro V.9- Total da variância explicada das variáveis da escala de competências dos empresários**

Factor	Initial	<i>Eigen values</i>		Antes da rotação			Depois da rotação		
	Total	% variância	% acumulada	Total	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada
1	6,079	50,654	50,654	6,079	50,654	50,654	3,374	28,115	28,115
2	1,464	12,200	62,855	1,464	12,200	62,855	3,341	27,844	55,959
3	,997	8,305	71,160	0,997	8,305	71,160	1,824	15,201	71,160

O primeiro factor extraído com um valor próprio de 3,374 e explicando 28,1% da variância explicada é constituído pelas variáveis (apresentadas por ordem decrescente dos seus pesos): capacidade de impor disciplina e respeito; experiência de direcção e chefia; capacidade de comunicação; capacidade de dialogar e motivar os trabalhadores e capacidade de trabalho. Este factor reflecte a importância do empresário possuir capacidades ou características de liderança. A liderança empresarial é fundamental para preparar as empresas para uma desejada mudança contínua do sucesso para o futuro. A mudança contínua exige que as empresas tenham como líderes pessoas capazes de fomentar essa mudança. Um dos requisitos de um líder é a sua capacidade de conduzir com entusiasmo toda a equipa, fazendo-a partilhar dessa mesma energia, assim como fomentar continuamente a aprendizagem de todos os seus colaboradores.

*“(...) a autoridade formal já não é suficiente para motivar uma força de trabalho cada vez mais qualificada e ansiosa de assumir responsabilidades e de ascender a posição de chefia. O carisma é necessário, mas não suficiente, porque o sucesso das empresas não pode estar confinado a uma única pessoa, por mais brilhante que ela seja. E, por fim, a competência profissional tornou-se um dado adquirido, não um factor distintivo. Os melhores líderes nem sempre são os profissionais mais qualificados numa dada área de especialidade, mas sim pessoas que têm uma visão de conjunto e que sabem recrutar, formar e motivar quadros qualificados com competências distintivas.” (Fidalgo, s.d.:1).*

O segundo factor extraído com um valor próprio de 3,341 e explicando 27,8% da variância explicada é constituído pelas variáveis: boa cultura geral; boa preparação técnica e

profissional; conhecimentos de gestão empresarial e ser sensível às necessidades de formação. Este segundo factor relaciona-se com a importância de uma boa preparação geral (de base) e técnica (específica) do empresário para o desempenho das suas funções, ou seja, refere-se ao saber (conhecimentos teóricos) e ao saber fazer (competências técnicas de que o indivíduo dispõe de forma competente e profissional, sobre tarefas e conteúdos da sua área de trabalho, e domina os conhecimentos e destrezas respectivamente necessários (Bunk, 1994) possuídos pelo empresário. Esta boa preparação reflecte a necessidade de o empresário possuir bons conhecimentos gerais e profissionais para o desempenho das suas funções. É cada vez mais importante a posse de saberes práticos, saberes técnicos e saberes teóricos, científicos e conceptuais (Veloso e Parente, 2000:154):

- Os saberes práticos, ou seja, detenção de conhecimentos directamente ligados ao desempenho de tarefas inerentes a um posto de trabalho específico, implicando a posse de saberes-fazer imprescindíveis a uma correcta execução das tarefas);

- Os saberes técnicos, ou seja, a detenção de conhecimentos alargados, directa e indirectamente ligados ao exercício profissional, não no sentido do posto de trabalho específico, mas de uma fileira profissional.

- Por fim, os saberes teóricos, científicos e conceptuais que se podem concretizar em competências ao nível dos saberes teóricos, e que constitui a detenção de conhecimentos relativos ao fundamento científico dos conhecimentos práticos e técnicos, contemplando conhecimentos de elevado grau de formalização e conceptualização.

Por fim, o terceiro factor com um valor próprio de 1,824 e explicando 15,2% da variância explicada é constituído pelas seguintes variáveis: capacidade de equacionar problemas; ser subtil e um verdadeiro diplomata; capacidade de negociação. Este último factor, relaciona-se com a cada vez maior importância das competências sociais e comportamentais do empresário. As competências sociais e comportamentais são relativas às relações interpessoais e aos processos psicossociais envolvidos na gestão e funcionamento de grupos e equipas, papel esse assumido pelos empresários (*Cf. quadro II, Apêndice III*). Refere-se, essencialmente ao:

*“(...) saber-ser/estar e saber adaptar-se que se podem concretizar em competências ao nível dos saberes-fazer sociais(...): detenção de conhecimentos não directamente relacionados com a especificidade das actividades profissionais,*

*que visam crescer competências gerais de tipo social, comportamental e relacional.” (Veloso e Parente, 2000:154)*

Pode-se, então, conferir os vários factores e as respectivas designações no seguinte quadro:

**Quadro V.10– Factores e dimensões da escala de competências do empresário**

Factores	Dimensões
Factor 1	Capacidade de liderança ( <i>clideran</i> )
Factor 2	Preparação geral e técnica para a função ( <i>pgertecn</i> )
Factor 3	Competências sociais e comportamentais ( <i>csociais</i> )

Tendo em vista determinar se a importância atribuída pelos empresários à qualificação dos recursos humanos constitui opinião consensual entre os empresários, recorreu-se ao procedimento estatístico da análise multivariada da variância (Manova). Partiu-se do pressuposto de que as variáveis sociodemográficas do empresário (consideradas variáveis independentes) poderiam servir para detectar diferenças de opinião entre os empresários em relação à importância da qualificação dos recursos humanos<sup>68</sup> (expressas pelos factores da qualificação do empregado e da qualificação do empresário, e constituindo variáveis dependentes ou variáveis critério) num contexto de século XXI.

Estabeleceu-se, assim, como hipótese nula (H<sub>0</sub>) que não existiam diferenças significativas de opinião (portanto, uma consensualidade de opiniões) entre os vários grupos, relativamente à sua opinião sobre a importância da qualificação, em função das várias variáveis sociodemográficas.

Para avaliar a influência global das variáveis sociodemográficas sobre a globalidade das características que compõem a qualificação dos empregados e empresários, utilizou-se o teste multivariado de significância de Pillai's. Por seu turno, e de modo a analisar separadamente a influência das variáveis sociodemográficas sobre cada um dos factores da qualificação dos empregados e da qualificação dos empresários obtidos através da análise factorial por componentes principais anteriormente efectuada, recorreu-se também aos testes F univariados ( $p < 0,05$ ). Apresentam-se, igualmente, os resultados dos testes *post*

<sup>68</sup>Considerou-se analisar a qualificação dos recursos humanos dos subsectores de alojamento e restauração subdividindo-se em qualificação (competências) dos empregados e qualificação (competências) dos empresários, uma vez que as competências são distintas.

*hoc* (teste H.S.D. de Tukey<sup>69</sup>) ou do teste T<sup>70</sup> (quando existem apenas dois grupos), de modo a detectar onde se localizam as diferenças de opinião.

Deste modo, e começando-se por inferir a influência das várias variáveis sociodemográficas sobre a globalidade dos factores (dimensões da qualificação do empregado) e conforme se pode conferir no **quadro V.11**, e mais concretamente através do teste multivariado critério de Pillai's, nenhuma das variáveis sociodemográficas isoladamente, produzem efeito no conjunto dos factores da qualificação do empregado.

**Quadro V.11- Análise da influência das variáveis sociodemográficas na globalidade dos factores da qualificação do empregado (testes multivariados)**

Variáveis sociodemográficas	Teste multivariado critério de Pillai's
<i>Sexo</i>	0,796
<i>Idade</i>	0,267
<i>Estado Civil</i>	0,999
<i>Hab. Literárias</i>	0,915
<i>Preparação do empresário</i>	0,124
<i>Condição actual</i>	0,172
<i>Inserção no mercado de trabalho</i>	0,598
<i>Há quanto tempo é gestor?</i>	0,109
<i>Há quanto tempo trabalha no sector turístico?</i>	0,910
<i>Dedicação à actividade</i>	0,789

Ao analisar-se mais concretamente as diferenças de opinião globalmente e parcialmente (ou de forma univariada) em relação a cada uma das dimensões da qualificação do empregado em função das variáveis sociodemográficas, chegou-se a um conjunto de conclusões que permitem dizer que algumas das variáveis sociodemográficas exercem influência em termos parciais na percepção dos empresários em relação a alguns dos factores da qualificação do empregado. Os resultados obtidos são apresentados no **quadro V.12**.

<sup>69</sup> Este teste é um dos vários testes *a posteriori* disponíveis (ex.: Scheffé, Bonferroni), e é um teste de comparação múltipla que visa identificar subgrupos homogéneos de médias, sendo este um dos mais sensíveis para detectar essa diferenças (Gageiro e Pestana, 2000).

<sup>70</sup> O teste t para duas amostras independentes, aplica-se sempre que se pretende comparar as médias de uma variável quantitativa em dois grupos diferentes de sujeitos (casos) e que se desconhecem as respectivas variâncias populacionais (Gageiro e Pestana, 2000). Este teste é utilizado para determinar se as médias de duas amostras não relacionadas diferem (Bryman e Cramer, 1992).

**Quadro V.12 - Diferenças de opinião dos empresários relativamente a cada um dos factores da qualificação dos empregados em função das variáveis sociodemográficas\***

Variáveis	COMPEXPE	FSUPERIO	LINGCULT	CONTECNO	ESCPOLIV	ADAPTACA
<i>Sexo</i>	0,757	0,195	0,693	0,785	0,395	0,731
<i>Idade</i>	0,410	0,159	<b>0,043</b>	0,751	0,351	0,448
<i>Estado Civil</i>	0,798	0,600	0,718	0,863	0,955	0,980
<i>Hab. Literárias</i>	0,927	0,987	0,268	0,697	0,843	0,479
<i>Preparação do empresário</i>	<b>0,018</b>	<b>0,039</b>	0,255	0,214	0,509	0,132
<i>Condição actual</i>	0,712	0,382	0,418	0,453	0,314	0,100
<i>Inserção no mercado de trabalho</i>	0,944	0,161	0,988	0,508	0,252	0,958
<i>Há quanto tempo é gestor?</i>	0,599	0,750	0,185	<b>0,000</b>	0,207	0,553
<i>Há quanto tempo trabalha no sector turístico?</i>	0,242	0,707	0,628	0,358	0,979	0,704
<i>Dedicação à actividade</i>	0,271	0,855	0,382	0,441	0,764	0,306

**Nota: Competências dos empregados:** COMPEXPE (comportamento/experiência); FSUPERIO (formação superior); LINGCULT (línguas estrangeiras/cultura geral); CONTECNO (actualização de conhecimentos/utilização de técnicas e tecnologias); ESCPOLIV (escolaridade/polivalência); ADAPTACA (adaptação a novas situações).

\*Teve-se em consideração a estatística F, a um nível de significância  $\leq 0,05$

Especificando, e em primeiro lugar, pretendeu-se verificar se o *sexo* dos empresários é um factor que influencia a sua opinião relativamente à qualificação do empregado num contexto de século XXI. Será que existem diferenças de opinião entre os empresários do sexo masculino e do sexo feminino relativamente às várias dimensões da qualificação dos empregados? Concluiu-se, pois que a variável *sexo* não influencia significativamente a globalidade dos factores da qualificação dos empregados (*Cf. quadro V.11*) e em termos univariados também se constatou que o nível de significância do teste F leva à confirmação da hipótese nula, não se verificando diferenças significativas entre os dois grupos, com base nos factores da qualificação do empregado, o que significa que existe uma homogeneidade de opiniões entre os inquiridos do sexo masculino e sexo feminino em relação à importância das várias dimensões da qualificação dos empregados (*Cf. quadro V.12*).

A questão que se colocou seguidamente, consistiu em determinar se existiam diferenças de opinião entre os vários grupos etários (em função da *idade*) relativamente às dimensões da qualificação do empregado e verificou-se que a variável *idade* não influencia a globalidade

dos factores da qualificação dos empregados<sup>71</sup> (Cf. **quadro V.11**) e, em termos univariados, o nível de significância do teste F não confirma a hipótese nula, o que significa que não há consenso em termos de opinião (Cf. **quadro V.12**), verificando-se diferenças significativas entre os vários grupos etários relativamente a um dos factores: línguas estrangeiras e cultura geral ( $p= 0,043$ ).

Posteriormente, e com o objectivo de determinar onde se localizavam as diferenças, aplicou-se o teste Tukey HSD<sup>72</sup> detectando-se que, tendo como referência o factor de línguas e cultura, havia diferenças significativas de opinião entre os empresários com 60 ou mais anos e os entre os 39 e os 48 e entre os  $\geq 60$  e os 49 e os 59 anos. Significa isto que os empresários com idade igual ou superior aos 60 anos em média dão mais importância a este aspecto na qualificação dos seus empregados do que os empresários cuja idade se situa entre os 39 e os 48 anos e são também os primeiros ( $\geq 60$  anos) que em média dão maior importância a este factor do que os que se enquadram no nível etário dos 49 a 59 anos.

Procurou-se determinar se o *estado civil* dos empresários seria um factor influenciador da opinião em relação aos aspectos importantes da qualificação dos empregados (competências) no sector turístico num contexto de século XXI. Verificou-se que a mesma variável não influencia a globalidade dos factores da qualificação dos empregados (Cf. **quadro V.11**). Concluiu-se, também, que o nível de significância do teste F confirma a hipótese nula, não se verificando diferenças significativas entre grupos, ou seja, verificou-se uma consensualidade das opiniões dos empresários independentemente do estado civil relativamente à importância de cada um dos factores da qualificação do empregado (Cf. **quadro V.12**).

Procurou-se saber, igualmente, se existiam diferenças de opinião entre os empresários acerca da qualificação dos empregados, em função das suas *habilitações literárias*. Concluiu-se, pois, que as habilitações literárias não exercem influência sobre a percepção

---

<sup>71</sup> Apesar de o teste de Roy apresentar um valor significativo ( $p=0,006$ ) denunciando uma diferença de opinião em função dos grupos etários relativamente à globalidade dos factores identificados na qualificação dos empregados. No entanto, considerou-se que o critério de Pillai's era mais robusto e potente (Reis, 1997) e, portanto, achou-se pertinente tomar o valor da sua significância (não significativo, porque não é  $\leq 0,05$ ), isto é,  $p=0,267$ .

<sup>72</sup> O teste H.S.D. de Tukey que é um teste de comparação múltipla é bastante útil quando se precisa de fazer muitas comparações entre pares de médias permitindo detectar as diferenças. (Gageiro e Pestana, 2000).

da globalidade dos factores da qualificação do empregado<sup>73</sup> (Cf. **quadro V.11**). Em termos univariados, o nível de significância F confirma a hipótese nula, não se verificando diferenças significativas em nenhum dos grupos, havendo por isso, uma semelhança de opiniões em função dos vários níveis habilitacionais em relação a cada um dos factores da qualificação dos empregados (Cf. **quadro V.12**).

Outro dos aspectos que se procurou saber era se a *preparação do empresário* para a utilização de novos equipamentos e tecnologias, exigências e qualidade dos produtos/serviços, influencia a percepção dos empresários sobre a importância da qualificação dos empregados destes subsectores. Também neste caso a preparação do empresário condiciona a sua percepção sobre a globalidade dos factores da qualificação do empregado<sup>74</sup> (Cf. **quadro V.11**) e o nível de significância do teste F leva à não confirmação da hipótese nula, verificando-se uma não consensualidade de opiniões relativamente aos factores: comportamento e experiência e formação superior ( $p=0,018$  e  $p=0,039$ , respectivamente) (Cf. **quadro V.12**).

Ao analisar-se a localização das diferenças através do teste *post hoc* HSD de Tukey (já que o teste F não o faz), confirmou-se que as diferenças de opinião relativamente ao factor comportamento e experiência do empregado é mais notória entre aqueles que dizem estar bem preparados e os que afirmam estar satisfatoriamente preparados, isto é, são os empresários que afirmam estar bem preparados que, em termos médios, dão mais importância ao aspecto comportamental e à experiência na qualificação dos empregados do que os que afirmam estar satisfatoriamente preparados.

Em relação ao factor formação superior constatou-se que existem diferenças de opinião significativas entre os que afirmam estar bem preparados e os satisfatoriamente preparados; os bem preparados e os sem qualquer preparação e, finalmente, entre os satisfatoriamente preparados e os sem qualquer preparação. Concluiu-se, deste modo, que

---

<sup>73</sup> O teste de Roy apresenta um valor significativo ( $p=0,004$ ) denunciando uma diferença de opinião em função dos vários níveis das habilitações literárias, relativamente à globalidade dos factores identificados na qualificação dos empregados. No entanto, considerou-se mais uma vez o critério de Pillai's por este ser mais robusto e potente (Reis, 1997) e, portanto, achou-se pertinente tomar o valor da sua significância (não significativo por que não é  $\leq 0,05$ .) isto é,  $p=0,915$ .

<sup>74</sup> Mais uma vez o teste de Roy apresenta um valor significativo ( $p=0,007$ ) denunciando uma diferença de opinião em função dos graus de preparação do empresário, relativamente à globalidade dos factores identificados na qualificação dos empregados. No entanto, considerou-se mais uma vez o critério de Pillai's cujo valor da significância não se revelou significativo ( $p=0,124$ ).

são os que se consideram melhor preparados que dão mais importância, em termos médios, à formação superior de um empregado (nestes subsectores de alojamento e restauração) em comparação com os satisfatoriamente preparados e os sem qualquer preparação. Por fim, são os que se consideram satisfatoriamente preparados que dão mais importância, em termos médios, à formação superior do que os sem qualquer preparação.

A questão que se colocou, posteriormente, consistiu em determinar se existem diferenças de opinião em função da *condição actual* do empresário, relativamente à qualificação dos empregados. Concluiu-se, deste modo, que esta variável não influencia a percepção do empresário sobre a globalidade dos factores da qualificação do empregado<sup>75</sup> (Cf. **quadro V.11**) e, em termos univariados o nível de significância do teste F confirma a hipótese nula, o que significa que também não existem diferenças significativas de opinião entre grupos relativamente às várias dimensões da qualificação do empregado, ou seja, existe uma homogeneidade nas opiniões dadas pelos inquiridos em função da sua condição profissional perante a empresa, relativamente à importância de cada um dos factores da qualificação do empregado (Cf. **quadro V.12**).

Procurou-se saber se existem diferenças de opinião em relação à importância da qualificação dos empregados consoante o percurso profissional do empresário, começando-se por determinar as diferenças de opinião em função da *idade de ingresso no mercado de trabalho*. Em termos multivariados, constatou-se que esta variável não influencia a percepção dos empresários sobre a importância dos factores da qualificação dos empregados<sup>76</sup> (Cf. **quadro V.11**). Em termos univariados, o nível de significância do teste F leva à confirmação da hipótese nula, o que significa que também não há diferenças significativas de opinião entre os vários níveis etários de ingresso no mercado de trabalho, relativamente a cada uma das dimensões da qualificação do empregado (Cf. **quadro V.12**).

Tendo em consideração o *tempo em que é gestor* (independentemente se dum negócio do ramo de alojamento e restauração, ou não) concluiu-se que esta variável apesar de não influenciar significativamente a percepção da importância da globalidade dos factores da

---

<sup>75</sup> O teste multivariado de Roy apresenta um valor significativo ( $p=0,015$ ), o que denuncia uma influência da variável condição actual sobre a globalidade dos factores da qualificação do empregado, mas mais uma vez optou-se por utilizar o valor da significância do critério de Pillai's que resultou não significativo ( $p=0,172$ ).

<sup>76</sup> O teste multivariado de Roy apresenta um valor significativo ( $p=0,001$ ), mas o teste de Pillai's apresenta um resultado não significativo ( $p=0,598$ ).

qualificação dos empregados (*Cf. quadro V.11*), em termos univariados exerce uma influência em relação a um dos factores. De facto, o nível de significância F leva à não confirmação da hipótese nula relativamente ao factor actualização de conhecimentos para a utilização de novas técnicas e tecnologias (técnicas e tecnologias = **0,000**), o que significa que os inquiridos em função do tempo em que são gestores não dão igual importância a esta competência para os empregados destes ramos (*Cf. quadro V.12*).

Ao analisar-se a localização das diferenças de opinião entre grupos através do teste HSD de Tukey, constatou-se que estas são particularmente significativas relativamente ao factor técnicas e tecnologias, assumindo valores médios mais elevados o grupo entre 17 a 27 anos e os 6 a 16 anos; e entre os  $\geq 28$  anos e os 6 a 16 anos. Conclui-se, deste modo, que os empresários que são gestores entre há 17 a 27 anos dão maior importância a este factor do que os que estão entre há 6 a 16 anos. Por seu turno, os que são gestores há 28 ou mais anos dão mais importância a este factor do que os que são há 6 a 16 anos.

Finalmente, procurou-se saber se existem diferenças de opinião relativamente à percepção da qualificação do empresário de acordo com o *há quanto tempo o empresário exerce esta actividade no ramo do sector turístico*. Em termos multivariados não se identificou uma relação significativa entre a variável em questão e a percepção da importância da globalidade dos factores da qualificação dos empregados (*Cf. quadro V.11*). Em termos univariados e pela análise do nível de significância do teste F, também se confirma a hipótese nula, significando isto que não há diferenças de opinião entre os vários níveis etários relativamente a cada uma das dimensões da qualificação do empregado (*Cf. quadro V.12*).

Por fim, procurou-se determinar se existem diferenças de opinião em função da *dedicação à actividade do empresário* em relação à sua percepção sobre a importância da qualificação dos empregados. Constatou-se, em primeira instância, que esta variável não influencia a percepção da globalidade dos factores da qualificação dos empregados (*Cf. quadro V.11*) e, em termos parciais, pelo nível de significância do teste F confirmou-se também a hipótese nula, o que significa que não existem diferenças significativas de opinião entre os grupos de acordo com as formas de dedicação à actividade, relativamente a cada uma das dimensões da qualificação dos empregados (*Cf. quadro V.12*).

Relativamente aos factores da qualificação do empresário, concluiu-se pela análise de significância do teste multivariado critério de Pillai's que algumas das variáveis sociodemográficas exercem influência sobre a globalidade dos factores da qualificação dos empresários, a saber: *estado civil, preparação do empresário e inserção no mercado de trabalho* (Cf. quadro V.13).

**Quadro V.13- Análise da influência das variáveis sociodemográficas na globalidade dos factores da qualificação do empresário (testes multivariados)**

Variáveis sociodemográficas	Teste multivariado critério de Pillai's
<i>Sexo</i>	0,784
<i>Idade</i>	0,757
<i>Estado Civil</i>	<b>0,038</b>
<i>Hab. Literárias</i>	0,457
<i>Preparação do empresário</i>	<b>0,000</b>
<i>Condição actual</i>	0,324
<i>Inserção no mercado de trabalho</i>	<b>0,000</b>
<i>Há quanto tempo é gestor?</i>	0,399
<i>Há quanto tempo trabalha no sector turístico?</i>	0,414
<i>Dedicação à actividade</i>	0,322

Em termos mais concretos, analisou-se também as diferenças de opinião em relação a cada um dos factores identificados para a qualificação dos empresários, em função das variáveis sociodemográficas, chegando-se a um conjunto de conclusões que são apresentadas no **quadro V.14**.

**Quadro V.14 - Diferenças de opinião relativamente a cada um dos factores da qualificação dos empresários em função das variáveis sociodemográficas \***

Variáveis	<i>CLIDERAN</i>	<i>PGERTECN</i>	<i>CSOCIAIS</i>
<i>Sexo</i>	0,867	0,363	0,757
<i>Idade</i>	0,760	0,797	0,545
<i>Estado Civil</i>	0,190	0,234	0,185
<i>Hab. Literárias</i>	0,104	0,158	0,536
<i>Preparação do empresário</i>	<b>0,048</b>	<b>0,000</b>	<b>0,001</b>
<i>Condição actual</i>	0,418	0,056	0,144
<i>Inserção no mercado de trabalho</i>	0,716	<b>0,000</b>	<b>0,025</b>
<i>Há quanto tempo é gestor?</i>	0,471	0,572	0,863
<i>Há quanto tempo trabalha no sector turístico?</i>	0,195	0,160	0,513
<i>Propriedade/Gerência da empresa</i>	0,943	0,808	0,957
<i>Dedicação à actividade</i>	0,126	0,250	0,617

Nota: Competências dos empresários: CLIDERAN (capacidade de liderança); PGERTECN (Preparação geral e técnica para a função); CSOCIAIS (competências sociais e comportamentais).

\* Teve-se em consideração a estatística F, a um nível de significância  $\leq 0,05$ .

Pretendeu-se verificar se o *sexo* dos empresários é um factor que influencia a sua opinião relativamente à importância da qualificação do empresário num contexto de século XXI (qualificação essa expressa pelas competências dos empresários). Será que existem diferenças de opinião entre os empresários do sexo masculino e do sexo feminino relativamente às várias dimensões da qualificação dos empresários? Constatou-se que, em termos globais, a variável *sexo* não influencia a percepção dos inquiridos sobre a importância do conjunto de factores da qualificação do empresário (Cf. **quadro V.13**) e, em termos univariados, mediante a análise do nível de significância do teste F, confirmou-se a hipótese nula, não se verificando também diferenças significativas entre os inquiridos do sexo masculino e do sexo feminino, com base nos factores da qualificação do empresário (Cf. **quadro V.14**).

Posteriormente, pretendeu-se determinar se existem diferenças de opinião entre os vários grupos etários (*idade*) relativamente à importância da qualificação dos empresários e concluiu-se que em termos multivariados, a não existência de significância nos vários testes apresentados no **quadro V.13** confirma a não influência desta variável na percepção sobre a importância da globalidade dos factores da qualificação dos empresários. Através da análise univariada, e concretamente através do nível de significância do teste F, confirma-se também a hipótese nula, o que significa que não existem diferenças significativas de opinião entre os vários grupos etários em que os empresários se inserem, em relação a cada um dos factores da qualificação dos empresários (Cf. **quadro V.14**).

Será que o *estado civil* dos empresários é um factor influenciador da opinião dos inquiridos em relação à importância da qualificação dos empresários nos sectores, num contexto de século XXI? De facto, confirma-se pela análise de significância dos vários testes multivariados, que esta variável não influencia a percepção dos inquiridos sobre a importância da globalidade dos factores das competências dos empresários ( $p=0,038$ ) (Cf. **quadro V.13**). Em relação à influência do estado civil sobre cada um dos factores, concluiu-se (pela análise do nível de significância do teste F), que se confirma a hipótese nula, o que significa que em termos univariados existe uma consensualidade nas opiniões dos empresários com diferentes estados civis em relação a cada uma das dimensões da qualificação dos empresários (Cf. **quadro V.14**).

E será que existem diferenças significativas da opinião dos inquiridos em função das *habilitações literárias*, relativamente à percepção sobre a importância da qualificação dos empresários nos subsectores de alojamento e restauração? Em termos da análise dos testes multivariados não se constatou uma influência significativa da variável *habilitações literárias* sobre a percepção da globalidade dos factores da qualificação do empresário (Cf. **quadro V.13**). Em termos univariados e da análise de variância efectuada, constatou-se pela estatística do teste F que se confirma a hipótese nula, o que significa que também existe consenso de opinião em função dos vários graus de *habilitações literárias* em relação a cada um dos factores identificados da qualificação dos empresários (Cf. **quadro V.14**).

Procurou-se saber se existem diferenças de opinião dos empresários em relação à importância da qualificação dos mesmos em função da *preparação* que este diz ter para a utilização de novos equipamentos e tecnologias, exigências e qualidade dos produtos/serviços e de facto, pela análise dos vários testes multivariados concluiu-se que esta variável influencia a percepção dos inquiridos acerca da importância da globalidade dos factores identificados da qualificação dos empresários ( $p=0,000$ ) (Cf. **quadro V.13**). Em termos univariados, concluiu-se que o nível de significância do teste F leva à não confirmação da hipótese nula, verificando-se, também, diferenças significativas entre grupos relativamente a todos os factores, apesar dessa diferença ser bem mais significativa em relação ao factor *preparação geral e técnica* e o factor *competências sociais e comportamentais* ( $\text{capacidade de liderança}=0,048$ ;  $\text{preparação geral e técnica}=0,000$  e  $\text{competências sociais e comportamentais}=0,001$ ) (Cf. **quadro V.14**).

Ao analisar-se a localização das diferenças através, mais uma vez, do teste HSD de Tukey, confirmou-se que as diferenças de opinião relativamente ao factor *capacidade de liderança* é mais notória entre aqueles que dizem estar bem preparados e os que afirmam estar satisfatoriamente preparados, isto é, são os empresários que afirmam estar bem preparados que em termos médios dão mais importância à *capacidade de liderança* na qualificação dos empresários.

Relativamente ao factor *preparação geral e técnica*, constatou-se que existem diferenças entre os que afirmam que estão bem preparados e os satisfatoriamente preparados; entre os bem preparados e os sem qualquer preparação; entre os satisfatoriamente preparados e os sem qualquer preparação e, finalmente, entre os mal preparados e os sem qualquer

preparação. Concluiu-se então, que os que se consideram bem preparados dão mais importância, em termos médios, à preparação geral e técnica do empresário nos subsectores de alojamento e restauração do que os que afirmam estar satisfatoriamente preparados e os sem qualquer preparação. Por seu turno, os que afirmam estar satisfatoriamente preparados dão mais importância a esta competência do que os sem qualquer preparação, o mesmo se verificando com os mal preparados que dão mais importância à preparação geral e técnica do empresário do que os sem qualquer preparação.

Relativamente ao factor competências sociais e comportamentais do empresário, concluiu-se que existem diferenças de opinião entre os que afirmam estar bem preparados e os sem qualquer preparação; entre os satisfatoriamente preparados e os sem qualquer preparação e entre os mal preparados e os sem qualquer preparação. Constatou-se, desta forma, que os que afirmam que estão melhor preparados dão, em termos médios, mais importância às competências sociais do que os sem qualquer preparação. Por seu turno, os que afirmam estar satisfatoriamente preparados dão mais importância às competências sociais e comportamentais dos empresários do que os sem qualquer preparação, o mesmo se verificando com os mal preparados que dão mais importância a esta competência do que os que afirmam não ter qualquer preparação.

Pretendeu-se também determinar se existem diferenças de opinião relativamente à importância da qualificação dos empresários, em função da *condição actual do empresário*. De facto, a análise dos testes multivariados (*Cf. quadro V.13*) não confirma a influência desta variável sobre a globalidade dos factores. Por seu turno, o nível de significância do teste F (na análise univariada) também confirma a hipótese nula, o que significa que existe uma homogeneidade de opiniões dos inquiridos em função da sua condição na empresa, relativamente a cada um dos factores da qualificação dos empresários (*Cf. quadro V.14*).

Procurou-se saber se há diferenças da opinião dos empresários acerca da importância da sua qualificação em função do seu percurso profissional. Para tal, começou-se por determinar as diferenças de opinião em função da *idade de ingresso no mercado de trabalho*. Concluiu-se, pois, pela análise dos testes multivariados que esta variável influencia a percepção da importância da globalidade dos factores da qualificação dos

empresários ( $p=0,000$ ) (Cf. **quadro V.13**). Em termos univariados, o nível de significância do teste F leva à não confirmação da hipótese nula, o que significa que há diferenças significativas de opinião entre os vários grupos etários em relação ao factor preparação geral e técnica e o factor competências sociais e comportamentais (preparação geral e técnica= $0,000$  e competências sociais e comportamentais= $0,025$ ). Pode-se observar estes resultados no **quadro V.14**.

Concluiu-se, assim, através do teste H.S.D. de Tukey, pela existência de diferenças significativas de médias relativamente ao factor preparação geral e técnica assumindo valores médios mais elevados o grupo etário dos  $\leq 18$  anos em relação ao grupo etário dos 40 a 60 anos; e o grupo etário 19 a 39 em relação ao grupo etário dos 40 a 60 anos. Conclui-se, deste modo, que os empresários que integraram o mercado de trabalho aos 18 anos ou menos dão maior importância à preparação geral e técnica do empresário nestes subsectores de alojamento e restauração do que os que integraram o mercado de trabalho entre os 40 a 60 anos, assim como os que integraram entre os 19 a 39 anos em comparação com os que integraram entre os 40 a 60 anos.

Identificou-se, igualmente, diferenças significativas em relação ao factor competências sociais e comportamentais assumindo valores médios mais elevados o grupo etário  $\leq 18$  anos em relação aos 40 a 60 anos e o grupo etário 19 a 39 em relação ao grupo etário dos 40 a 60 anos. Conclui-se que os empresários que integraram o mercado de trabalho aos 18 anos ou menos dão maior importância às competências sociais e comportamentais do empresário nestes subsectores do que os que integraram entre os 40 a 60 anos, assim como os que integraram com 19 a 39 anos em comparação com os que integraram aos 40 a 60 anos.

Considerando o *tempo em que é gestor* concluiu-se que em termos multivariados esta variável influencia a percepção da importância da globalidade dos factores da qualificação dos empresários (Cf. **quadro V.13**), mas em termos univariados, pelo nível de significância do teste F, confirma-se a hipótese nula, o que significa que não existem diferenças de opinião significativas entre grupos, ou seja, que as opiniões dos inquiridos em relação à importância dos factores da qualificação dos empresários, não varia consoante tempos diferentes de desempenho de funções ligadas à gestão (Cf. **quadro V.14**).

Finalmente, procurou-se saber se existem diferenças de opinião entre os empresários relativamente aos aspectos que constituem a sua qualificação em função de *há quanto tempo que exerce esta actividade no ramo do sector turístico* e através dos testes multivariados confirma-se a não existência de influência desta variável sobre a globalidade dos factores (Cf. **quadro V.13**). Por outro lado, e em termos univariados, o nível de significância do teste F confirma-se a hipótese nula, o que significa que não há diferenças significativas de opinião entre os grupos relativamente à importância das várias dimensões da qualificação dos empresários (Cf. **quadro V.14**).

Pretendeu-se, ainda, analisar se existem diferenças de opinião em função da *dedicação à actividade do empresário* em relação à sua percepção sobre a importância da qualificação dos empresários. Constatou-se, assim, que os testes multivariados não apresentavam nenhum valor significativo, pelo que se conclui que esta variável não influencia a globalidade dos factores da qualificação dos empresários (Cf. **quadro V.13**). Em termos univariados, constatou-se também, pelo nível de significância do teste F, que se confirma a hipótese nula, o que significa que não existem diferenças significativas de opinião entre grupos em relação aos vários factores da qualificação dos empresários (Cf. **quadro V.14**).

Para dar por completa a resposta ao primeiro objectivo desta investigação, ou seja, analisar e avaliar a percepção da importância da qualificação dos recursos humanos no desenvolvimento empresarial e a qualidade do serviço, optou-se, também, por reduzir os itens da escala de desenvolvimento empresarial e a escala de qualidade do serviço de forma a obter novas subdimensões, mediante a utilização da técnica estatística da análise factorial por componentes principais.

Da análise descritiva univariada dos aspectos que contribuem para o desenvolvimento da empresa, constatou-se que os mais importantes, na opinião dos empresários, são a grande procura turística na região (94,4%), modernização do equipamento (93%) e as taxas de juro mais baixas e mais apoio financeiro do Estado (90,1%). Os aspectos considerados menos relevantes relacionam-se com a promoção da qualificação dos trabalhadores (24%), a boa promoção do estabelecimento (15,5%) e a existência de análise e resposta às reclamações dos clientes (11,3%) (Cf. **quadro VI, Apêndice II**).

Através do resultado apurado pela estatística Kaiser-Meyer-Olkin (0,803) e o teste de Bartlett (0,000) aplicados à escala de desenvolvimento da empresa, comprovou-se que para esta matriz de correlações (16\*16) é adequado (boa adequação) este tipo de análise (Cf. **Quadro V.15**).

**Quadro V.15– KMO e Teste de Bartlett da escala de desenvolvimento da empresa**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,803
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	422,90
	Sig.	,000

Para a escolha do número de factores a reter recorreu-se, mais uma vez, ao critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) e à rotação ortogonal *Varimax* aplicada sobre uma matriz 16\*4 que não alterou a variância total explicada (66,382) mas alterou a correspondente a cada um dos factores (Cf. **Quadro V.16**).

**Quadro V.16- Total da variância explicada das variáveis da escala de desenvolvimento da empresa**

Factor	Initial	<i>Eigen</i>	<i>values</i>	Antes da rotação			Depois da rotação		
	Total	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada
1	5,775	36,097	36,097	5,775	36,097	36,097	3,903	24,393	24,393
2	2,334	14,588	50,685	2,334	14,588	50,685	3,297	20,604	44,997
3	1,378	8,612	59,297	1,378	8,612	59,297	2,213	13,834	58,831
4	1,134	7,086	66,382	1,134	7,086	66,382	1,208	7,551	66,382

O primeiro factor extraído com um valor próprio de 3,903 e explicando 24,4% da variância explicada é constituído pelas variáveis (apresentadas por ordem decrescente dos seus pesos) modernização do equipamento; a promoção do estabelecimento; o alto nível de comunicação e informação existente na empresa; reestruturação e aumento das instalações; a constante inovação nos produtos e processos; qualidade dos produtos e dos serviços prestados; a existência de meios de informatização actualizados. Estas variáveis relacionam-se com o papel que a melhoria das instalações e dos equipamentos e das inovações introduzidas na empresa desempenham no desenvolvimento empresarial.

A inovação organizacional é entendida:

*“(...) como os processos da organização ou gestão que sendo novos para a empresa ou partes das empresas, contribuem para a melhoria ou para a reforma dos processos já existentes, sendo ainda que este processo deve gerar valor, tanto para a empresa, como para as pessoas que nela trabalham.” (Oliveira e Rodrigues, 2000:163)*

O segundo factor extraído com um valor próprio de 3,297 e explicando 20,6% da variância explicada é constituído pelas variáveis política governamental do país; apoio por parte das entidades públicas ligadas ao sector turístico; o regime fiscal benevolente; uma grande procura turística na região; a regulamentação turística mais apoiante para as empresas. Este factor traduz a importância da criação das leis e regulamentos pelo Governo com legislação mais apoiante à actividade turística, de forma a incentivar ao desenvolvimento empresarial dentro do sector turístico.

O terceiro factor extraído com um valor próprio de 2,213 e explicando 13,8% da variância explicada é constituído pelas seguintes variáveis: promoção da qualificação dos trabalhadores; a existência de análise e resposta às reclamações dos clientes e uma qualificação adequada dos empresários/gestores. Este factor relaciona-se com a qualidade no desempenho e produção, ou seja, o facto de se ter recursos humanos qualificados e qualidade na produção de produtos e serviços e o modo como estes podem contribuir para o desenvolvimento empresarial, de uma empresa no sector turístico.

O quarto factor extraído com um valor próprio de 1,208 e explicando 7,6% da variância explicada é apenas composto pela variável: taxas de juro mais baixas e mais apoio financeiro do Estado e traduz a importância dos incentivos financeiros ou de outros instrumentos de apoio à modernização da oferta turística que o Estado pode atribuir aos empresários na procura do desenvolvimento empresarial (*Cf. também quadro III, Apêndice III*). Na realidade, a estrutura empresarial do sector turístico é fragmentada, constituída predominantemente por micro-empresas. A instabilidade empresarial e as debilidades de gestão constituem uma fragilidade do sistema turístico português, da qual resultam directamente, efeitos negativos sobre a qualidade da oferta e da procura. Desta forma, os incentivos financeiros podem exercer um papel fundamental no desenvolvimento empresarial (*Cf. também Quadro III, Apêndice III*).

As dimensões dos factores apresentam-se no quadro seguinte:

**Quadro V.17– Factores e dimensões da escala de desenvolvimento da empresa**

Factores	Dimensão
Factor 1	Instalações/Equipamentos/Inovação ( <i>inseqino</i> )
Factor 2	Leis e regulamentos ( <i>leisregu</i> )
Factor 3	Qualidade no desempenho/produção ( <i>qualdepr</i> )
Factor 4	Incentivos financeiros ( <i>incfinan</i> )

Após efectuar-se a análise estatística univariada dos aspectos dos quais depende a qualidade do serviço prestado no sector público, concluiu-se que a maioria dos empresários concordam<sup>77</sup> que os factores que mais contribuem para a qualidade do serviço são a honestidade e cortesia dos empregados e do proprietário/gerente (95,8%), a limpeza e higiene do estabelecimento (95,7%) e o ambiente e conforto das instalações (94,4%). Por seu turno, a grande parte dos empresários discordam<sup>78</sup> que a modernidade das instalações contribua para a melhoria do serviço prestado (*Cf. quadro VII, Apêndice II*).

De seguida, e de modo a diminuir o número de itens da escala de qualidade do serviço prestado e assim trabalhar melhor com as novas subdimensões obtidas, procedeu-se à análise factorial por componentes principais. O resultado apurado pela estatística Kaiser-Meyer-Olkin (0,740) e o teste de Bartlett (sig= 0,000) comprovam que para esta matriz de correlações (7\*7) é razoavelmente adequado este tipo de análise (*Cf. Quadro V.18*).

**Quadro V.18– KMO e Teste de Bartlett da escala de qualidade do serviço**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,740
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	182,99
	Sig.	,000

Mais uma vez, e para a escolha do número de factores a reter, achou-se necessário ir um pouco mais além, já que utilizando apenas o critério de Kaiser, a variância total explicada

<sup>77</sup> No cálculo destas percentagens utilizou-se as respostas dadas para os níveis 4 e 5 da escala utilizada, ou seja, concordo e concordo totalmente, respectivamente.

<sup>78</sup> No cálculo destas percentagens utilizou-se as respostas dadas para os níveis 1 e 2 da escala utilizada, ou seja, discordo totalmente e discordo, respectivamente.

se situava nos 58% e se pretendeu que ela fosse um pouco mais longe, o que se conseguiu obter mediante a introdução de um outro factor (0,984) que, aliás, não dista demasiado do aconselhado pelo critério anteriormente referido.

Recorreu-se, mais uma vez, à rotação ortogonal *varimax* aplicada sobre uma matriz 7\*3 que não alterou a variância total explicada (77,116) mas alterou a correspondente a cada um dos factores (*Cf. Quadro V.19*).

**Quadro V.19- Total da variância explicada das variáveis da escala de qualidade do serviço**

Factor	Inicial			Antes da rotação			Depois da rotação		
	Total	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada
1	3,330	47,578	47,578	3,330	47,578	47,578	2,494	35,628	35,628
2	1,084	15,484	63,063	1,084	15,484	63,063	1,572	22,464	58,091
3	,984	14,053	77,116	0,984	14,053	77,116	1,332	19,024	77,116

O primeiro factor extraído com um valor próprio de 2,494 e explicando 35,6% da variância explicada é constituído pelas variáveis (apresentadas por ordem decrescente dos seus pesos): limpeza e higiene do estabelecimento; qualidade do produto oferecido e honestidade e cortesia. Este factor traduz a importância da qualidade do produto e de um bom atendimento oferecido ao cliente como aspectos dos quais depende a qualidade do serviço prestado numa empresa do sector turístico. Corresponde, essencialmente, à dimensão ética da qualidade.

O segundo factor extraído com um valor próprio de 1,572 e explicando 22,5% da variância explicada é composto pela modernidade das instalações e ambiente e o conforto das instalações. Este factor relaciona-se com a estrutura e dimensão das instalações e as condições oferecidas no estabelecimento em termos físicos, correspondendo, essencialmente, à dimensão psicológica e tecnológica da qualidade.

O terceiro factor com um valor próprio de 1,332 e explicando 19% da variância explicada é constituído pelas variáveis: qualificação dos profissionais e a relação preço/qualidade do produto oferecido. Este factor traduz o papel da qualificação dos profissionais, e de profissionais competentes na melhoria do serviço prestado (*Cf. também quadro IV, Apêndice III*).

Pode-se, então, visualizar as respectivas dimensões dos factores com as suas novas designações:

**Quadro V.20 – Factores e dimensões da escala da qualidade do serviço**

<b>Factores</b>	<b>Dimensões</b>
Factor 1	Produto/Atendimento ( <i>prodaten</i> )
Factor 2	Instalações ( <i>instalac</i> )
Factor 3	Qualificação ( <i>qualific</i> )

Para medir o impacto da percepção da importância da qualificação dos recursos humanos no desenvolvimento da empresa e na qualidade do serviço prestado no sector turístico, procedeu-se, de seguida, à análise de regressão linear múltipla. Desta forma, procurou-se inferir o poder de explicação da qualificação dos recursos humanos (nas suas subdimensões qualificação do empregado e qualificação do empresário), enquanto variável independente, através da correlação global e parcial, em relação às variáveis dependentes ou critério: desenvolvimento da empresa e qualidade do serviço prestado.

De facto, o método da regressão linear múltipla (MRLM) permite mostrar de que modo um conjunto de variáveis consideradas independentes estão associadas e explicam uma outra variável dependente e, uma vez identificada essa associação, fazer previsão sobre a variável dependente a partir dos valores das independentes (Reis e Moreira, 1993). Procurou-se, desta forma, analisar que proporção dos índices criados de desenvolvimento da empresa e da qualidade do serviço é explicada por cada um dos conjuntos de variáveis explicativas da qualificação do empregado e qualificação do empresário (obtida mediante o cálculo do R (coeficiente de correlação múltipla), do R<sup>2</sup> (coeficiente de determinação múltipla), da estatística F (teste de hipóteses - coeficientes de correlação múltipla e o nível de significância p, assim como a contribuição relativa (correlação parcial) de cada uma das variáveis independentes (factores da qualificação do empregado e factores da qualificação do empresário) para a explicação de cada uma das variáveis dependentes (desenvolvimento da empresa e qualidade do serviço prestado), mediante os valores do beta estandardizado (coeficiente de correlação parcial), da estatística de T (teste de hipóteses - coeficientes de regressão individuais) e a significância p.

Assim, através do cálculo da regressão e, particularmente, na análise da correlação total (Cf. **quadro V.21**), constatou-se a existência de uma associação moderada<sup>79</sup> ( $R=0,585$ ) e significativa ( $p=0,028$ ) entre a subdimensão qualificação do empregado e o desenvolvimento da empresa. Através do valor ajustado de  $R^2$  (0,315) concluiu-se que apenas dois do conjunto de factores da qualificação do empregado introduzidos na análise, mais precisamente línguas e cultura geral e actualização de conhecimentos/utilização de técnicas e tecnologias, contribuem em apenas 32% para explicar o índice de desenvolvimento da empresa.

Relativamente à correlação existente entre cada uma das dimensões que estruturam a qualificação do empregado e o índice de desenvolvimento empresarial (Cf. **quadro V.21**), constatou-se também uma associação significativa apenas com o factor línguas estrangeiras e cultura geral do empregado e o factor actualização de conhecimentos/utilização de técnicas e tecnologias exercem influência sobre aquele índice, ou seja, são aquelas que apresentam maior contribuição para a predição do desenvolvimento empresarial ( $\beta=0,489$  e  $\beta=0,262$ , respectivamente). Significa, então, através dos dados obtidos, que o conhecimento da línguas estrangeiras/boa cultura geral tem o maior impacto positivo sobre o desenvolvimento da empresa, seguido do factor actualização contínua de conhecimentos/capacidade de utilização de novas técnicas e tecnologias que também tem um impacto positivo, constituindo aspectos importantes na opinião dos empresários do perfil de qualificação dos empregados (sendo o conhecimento de línguas estrangeiras e a boa cultura geral mais importante) e que contribui para o desenvolvimento de uma empresa dos subsectores de alojamento ou restauração, num contexto de modernização e de século XXI.

---

<sup>79</sup> A associação entre as variáveis pode ser hierarquizada da seguinte forma: abaixo de 0,19 – a associação é muito baixa; 0,20 a 0,39 – a associação é baixa; 0,40 a 0,69 – a associação é moderada; 0,70 a 0,89 – a associação é alta e entre 0,90 a 1,00 a associação é muito alta (Cohen e Holliday 1980 cit. por Gageiro e Pestana, 2000).

**Quadro V.21– Relação entre o desenvolvimento da empresa e a qualificação dos recursos humanos (correlação global e parcial – método *stepwise*<sup>80</sup>)**

Variáveis Independentes							
	R	R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$	T	p
Qualificação do empregado	0,585	0,315	5,108	0,028			
Línguas estrangeiras e cultura geral					0,489	4,228	<b>0,000</b>
Actualização de conhecimentos/Utilização de técnicas e tecnologias					0,262	2,260	<b>0,028</b>
Variáveis Independentes							
	R	R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$	T	p
Qualificação do empresário	0,617	0,134	9,539	0,003			
Preparação geral e técnica					0,387	3,089	<b>0,003</b>

Ao analisar a relação entre a subdimensão qualificação do empresário e o desenvolvimento da empresa concluiu-se que a percepção da qualificação está associada moderadamente com o desenvolvimento empresarial ( $R=0,617$ ) e de forma significativa em termos globais ( $p=0,003$ ) com apenas um dos factores considerados: a preparação geral e técnica do empresário. Através do valor ajustado de  $R^2$  (0,134) conclui-se que a percentagem da variação do desenvolvimento empresarial explicada pelo efeito deste único factor é relativamente baixa, ou seja, de apenas 13% (Cf. **quadro V.22**), pelo que significa que existem outros factores que não foram considerados que explicam a restante parte desta relação. Tendo em conta a correlação parcial<sup>81</sup>, pode-se constatar que, isoladamente, de todos os factores incluídos na análise, apenas a preparação geral e técnica do empresário ( $p=0,003$ ) apresenta uma maior contribuição para a predição do desenvolvimento empresarial ( $\beta=0,387$ ). Significa, pois, que o acréscimo de uma unidade na percepção da importância da qualificação do empresário provoca o aumento de 0,38 unidades no desenvolvimento da empresa. Pode-se desta forma concluir, que a preparação geral e técnica do empresário constitui um aspecto importante na opinião dos empresários do perfil de qualificação dos empresários que contribui para a opinião destes sobre o

<sup>80</sup> A fim de determinar quais as variáveis incluídas no teste de regressão múltipla recorreu-se ao método *stepwise* ou por etapas, que considera apenas as variáveis que modificam significativamente o poder explicativo da equação, para assim maximizar o valor do coeficiente de  $R^2$ , eliminando todas as variáveis que não apresentam coeficientes de regressão significativos (Reis e Moreira, 1993).

<sup>81</sup> Na correlação parcial, apenas se consideram as variáveis com relação significativa, tendo em conta o conjunto das dimensões da qualificação do empregado e da qualificação do empresário, obtidas mediante a análise factorial.

desenvolvimento de uma empresa deste subsector, num contexto de modernização e de século XXI.

Posteriormente, procurou-se analisar a eventual relação existente entre a qualificação dos recursos humanos (nas suas subdimensões qualificação do empregado e qualificação do empresário) e a variável dependente ou de critério, qualidade do serviço.

Concluiu-se, em primeiro lugar, pela existência de uma associação baixa ( $R=0,387$ ) entre a subdimensão qualificação do empregado e a qualidade do serviço prestado. Verificou-se também a existência de uma relação significativa ( $p=0,042$ ) e através do valor ajustado de  $R^2$  (0,348) constatou-se que o conjunto de três do total de factores em análise, contribui em 35% para explicar o índice de qualidade do serviço prestado. Se se tiver em consideração cada uma das competências do empregado e a sua contribuição parcial no índice de qualidade do serviço, constatou-se que são as variáveis adaptação a novas situações, a formação superior e o comportamento e experiência que exercem influência significativa sobre este índice, ou seja, são aquelas que apresentam maior contribuição para a predição da qualidade do serviço ( $\beta=0,387$ ,  $\beta=0,233$  e  $\beta=0,249$ , respectivamente). Significa, deste modo, que a percepção da importância de uma maior capacidade de adaptação dos empregados a novas situações na qualificação dos empregados tem um maior impacto positivo sobre a percepção da qualidade do serviço prestado, logo seguido dos impactos positivos produzidos pela formação superior e um comportamento adequado e experiência (Cf. quadro V.22).

**Quadro V.22– Relação entre a qualidade do serviço prestado e a qualificação dos recursos humanos (correlação global e parcial<sup>82</sup>)**

Variáveis Independentes							
	R	R <sup>2</sup>	F	p	$\beta$	T	p
Qualificação do empregado	0,387	0,348	4,318	0,042			
Comportamento e experiência					0,249	2,078	<b>0,042</b>
Formação superior					0,233	2,228	<b>0,030</b>
Adaptação a novas situações					0,387	3,259	<b>0,002</b>

<sup>82</sup> Na correlação parcial, e pelo método *stepwise*, apenas se considera as variáveis com relação significativa tendo em conta o conjunto das dimensões da qualificação do empregado: comportamento e experiência, formação superior, línguas estrangeiras/cultura geral, conhecimentos/utilização de tecnologias, escolaridade e polivalências, e adaptação. O conjunto das variáveis da qualificação do empresário: capacidade de liderança, preparação geral e técnica e competências comportamentais e sociais.

Variáveis Independentes (cont.)							
	R	R <sup>2</sup>	F	p	β	T	p
Qualificação do empresário	0,678	0,443	10,835	0,002			
Capacidade de liderança					0,387	3,401	0,001
Preparação geral e técnica					0,374	3,292	0,002

Através da análise da correlação total entre a subdimensão da qualificação do empresário e a variável dependente da qualidade do serviço, constatou-se pela existência de uma associação moderadamente significativa ( $R=0,678$ ;  $p=0,002$ ) e mediante o valor de  $R^2$  (0,443) concluiu-se que o modelo da qualificação do empresário que apenas inclui dois do total de factores, contribui em 44% para explicar o índice de qualidade do serviço. Em termos de correlação parcial, pode-se constatar que é o factor capacidade de liderança e o factor preparação geral e técnica do empresário que apresentam uma maior contribuição para a predição da qualidade do serviço ( $\beta=0,387$  e  $\beta=0,374$ ), como se pode observar no **quadro V.22**. Desta forma, a percepção da importância de uma boa capacidade de liderança e uma melhor preparação geral e técnica na qualificação do empresário, determinam a percepção dos empresários sobre a importância da qualidade no serviço prestado.

Face ao conjunto dos resultados, como resposta ao primeiro objectivo desta investigação, ou seja, avaliar a percepção da importância da qualificação dos recursos humanos no desenvolvimento empresarial e na qualidade do serviço prestado pode-se afirmar que o conhecimento de línguas estrangeiras e cultura geral e a actualização de conhecimentos/utilização de técnicas e tecnologias dos empregados, assim como a preparação geral e técnica do empresário, são competências determinantes para o desenvolvimento empresarial. Por seu turno, a melhoria da qualidade do serviço prestado é determinada por um conjunto de competências do empregado: comportamentais e a experiência, a formação superior e a capacidade de adaptação à mudança, bem como por um conjunto de competências do empresário: a capacidade de liderança e a sua preparação geral e técnica.

Portanto, parece que o desenvolvimento empresarial das empresas do sector turístico (nos subsectores de alojamento e restauração) é determinada por uma qualificação dos recursos

humanos que englobe, primeiramente, competências em termos de domínio de línguas e de uma boa cultura geral, bem como uma actualização permanente e uso de tecnologias por parte dos empregados e da boa preparação geral e técnica do empresário.

Por seu turno, a qualidade do serviço depende primeiramente, da capacidade de adaptação do empregado a novas situações, das capacidades comportamentais e da experiência do empregado e por fim, da formação superior e também da capacidade de liderança e da boa preparação geral e técnica (obtida mediante a formação e a experiência) do empresário.

#### **5.4. COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELO EMPRESÁRIO**

O segundo objectivo da presente investigação consistiu em analisar quais as competências mais valorizadas pelos empresários relativamente aos trabalhadores e empresários do sector turístico, recorrendo-se para tal ao teste de Friedman<sup>83</sup>.

Sendo assim, estabeleceu-se como objectivo testar a existência de diferenças significativas entre o conjunto das competências que constituem a qualificação do empregado e a qualificação do empresário (sugeridas pelo questionário) e, sobretudo, hierarquizar os diferentes factores desse mesmo conjunto de competências, obtidos após a análise factorial efectuada no ponto anterior.

Colocou-se como hipótese nula ( $H_0$ ) que não existem diferenças significativas de preferência relativamente às várias dimensões das competências do empregado. Após a aplicação do denominado teste de Friedman concluiu-se que a hipótese nula enunciada não se confirma, uma vez que o nível de significância do teste é de  $\text{sig}=0,000$ , portanto significativo, sendo por isso de se concluir que as várias dimensões das competências dos empregados são percebidas de forma diferente entre os empresários inquiridos.

---

<sup>83</sup> Este teste ordena os valores para cada um dos casos e calcula o valor médio para cada amostra. Se houver diferenças entre as amostras, os seus números de ordem médios devem ser iguais (Bryman e Cramer 1992). O tamanho das diferenças entre os totais das ordens é dado pelo qui-quadrado, mas o “*facto do qui-quadrado não ser significativo quer dizer que não há diferença nos números de ordem médios correspondentes às classificações*” (Bryman e Cramer 1992:171). Este teste não paramétrico tem como finalidade comparar as respostas dos sujeitos em todas as variáveis de modo a detectar diferenças nas preferências das pessoas (Gageiro e Pestana, 2000).

De forma a confirmar como se hierarquiza essa diferença recorreu-se aos *ranks*, podendo-se concluir que o grupo de competências da preferência dos empresários para os empregados do sector turístico são, por ordem de preferência: comportamento e experiência, seguida da adaptação a novas situações, o conhecimento de línguas estrangeiras e uma boa cultura geral de base, a actualização contínua e utilização de novas técnicas e tecnologias, a escolaridade básica e a polivalência e, por fim, a formação superior (Cf. **quadro V.23**). Significa isto, que as competências comportamentais e sociais (disciplina, pontualidade, capacidade de resolução de problemas, responsabilidade, iniciativa, capacidade de trabalho em equipa, boa comunicação) são aspectos bastante valorizados pelos empresários deste sector, assim como a experiência adquirida anteriormente. Não é de estranhar esta situação, uma vez que os empresários continuam a dar muito mais importância à qualificação informal do trabalhador (adquirida via a experiência diária) em detrimento da sua qualificação formal (fruto da educação ou formação).

**Quadro V.23- Ordenação das dimensões da qualificação (competências) do empregado (teste de Friedman)**

Dimensões das competências do empregado	<i>Ranks</i>
Comportamento e Experiência	5,17
Formação Superior	1,81
Línguas estrangeiras e cultura geral	3,88
Actualização de conhecimentos/ Utilização de técnicas e tecnologias ( <i>contecno</i> )	3,21
Escolaridade e Polivalência	2,37
Adaptação a novas situações	4,56
N=63                      X <sup>2</sup> = 163,52                      G.L. = 5	Sig.=0,000

Relativamente às competências dos empresários, mais uma vez colocou-se como hipótese nula (H<sub>0</sub>) que não existiam diferenças significativas de preferência, relativamente às várias dimensões das competências do empresário. Após a aplicação do teste de Friedman, concluiu-se que a hipótese nula enunciada não se confirma, uma vez que o nível de significância do teste é de sig=0,000, portanto significativo, sendo por isso de se concluir que as várias dimensões das competências dos empresários são percebidas de forma diferente entre os inquiridos.

De forma a confirmar como se hierarquiza essa diferença, recorreu-se aos *ranks*, podendo-se concluir que o grupo de competências da preferência dos inquiridos para os empresários do sector turístico são, por ordem de preferência: a capacidade de liderança, as competências sociais e comportamentais e, por fim, a preparação geral e técnica (Cf. **quadro V.24**). Pode-se, então, constatar que os empresários dão muito mais importância à capacidade de liderança (conseguir impor disciplina e respeito, ter experiência de direcção e chefia, ter uma boa capacidade de comunicação e conseguir dialogar e motivar os trabalhadores) do que à própria preparação (geral e técnica) para o desempenho das funções, grande parte dela obtida mediante a qualificação formal.

**Quadro V.24- Ordenação das dimensões da qualificação (competências) do empresário (teste de Friedman)**

Dimensões das competências do empresário	<i>Ranks</i>
Capacidade de liderança	2,43
Competências sociais e comportamentais	1,93
Preparação geral e técnica	1,64
N=67                      X <sup>2</sup> = 27,48                      G.L. = 2	Sig.=0,000

## 5.5. PAPEL DA FORMAÇÃO NA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Propôs-se como último objectivo desta investigação, analisar o papel da formação na qualificação dos recursos humanos. Para dar resposta a este objectivo, recorreu-se às escalas: *utilização efectuada da oferta formativa da região, áreas de formação privilegiadas pelos empresários para o sector e o papel da formação profissional no sector turístico* e, consideradas como as variáveis independentes, de forma a avaliar o impacto explicativo das variáveis referidas sobre a variável critério ou dependente, a qualificação dos recursos humanos (expressa pelas subdimensões da escala das competências dos empregados e da escala das competências dos empresários, entretanto encontradas pela análise factorial anteriormente efectuada).

Da análise descritiva dos resultados da escala *utilização efectuada da oferta formativa da região*, concluiu-se que a maioria dos inquiridos concordam que a oferta de formação do Baixo Alentejo é importante para ser utilizada na contratação de formandos/estagiários (54,9%), logo seguido daqueles que concordam que esta deverá ser utilizada na formação

inicial dos recursos humanos para esta actividade (54,3%) e para fazer a reciclagem dos profissionais ao serviço desta empresa (43,7%) (Cf. **quadro VIII**, no **Apêndice II**).

Assim, e de forma a diminuir o número de itens da escala anteriormente referida e assim trabalhar melhor com as novas subdimensões obtidas, procedeu-se à análise factorial por componentes principais. O resultado apurado pela estatística Kaiser-Meyer-Olkin (0,648) e o teste de Bartlett (0,000) comprovam que para esta matriz de correlações (16\*16) há uma adequabilidade razoável no uso deste tipo de análise (Cf. **quadro V.25**).

**Quadro V.25– KMO e Teste de Bartlett da escala da oferta formativa**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>,648</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	124,34
	Sig.	<b>,000</b>

Para a escolha do número de factores a reter recorreu-se ao critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) e à rotação ortogonal Varimax aplicada sobre uma matriz 7\*2 que não alterou a variância total explicada (59,444) mas alterou a correspondente a cada um dos factores (Cf. **quadro V.26**).

**Quadro V.26- Total da variância explicada das variáveis da escala de oferta formativa**

Factor	Initial Eigen values			After the rotation			Before the rotation		
	Total	% variância	% acumulada	Total	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada
<b>1</b>	2,852	40,738	40,738	2,852	40,738	40,738	2,273	32,474	32,474
<b>2</b>	1,309	18,706	59,444	1,309	18,706	59,444	1,888	26,971	59,444

O primeiro factor extraído com um valor próprio de 2,273 e explicando 32,5% da variância explicada é constituído pelas variáveis (apresentadas por ordem decrescente dos seus pesos): oferta formativa para contratação de formandos/estagiários; agrada e serve as necessidades de formação, pelo que vê vantagens na sua utilização (após a reformulação do item p11.6.2ite2, que passou a assumir a designação de p11.6.2RE), pode-se utilizar porque não exige muita disponibilidade dos profissionais (após a reformulação do item p11.6.2ite7, que passou a assumir a designação de p11.6.7RE); e está suficientemente divulgada pelo que é conhecida (após a reformulação do item p11.6.2ite7, que passou a

assumir a designação de p11.6.7RE). Este factor reflecte a importância da oferta formativa para a formação inicial e a reciclagem dos trabalhadores no sector turístico.

O segundo factor extraído com um valor próprio de 1,888 e explicando 27% da variância explicada é constituído pelas variáveis: utilizada para a formação inicial, utilizada para a reciclagem e há necessidade na sua utilização uma vez que é preciso formação (após a reformulação do item p11.6.2ite6, que passou a assumir a designação de p11.6.2.6RE). Este factor traduz a importância da oferta formativa para a contratação de formandos ou estagiários para o sector (*Cf.* também **quadro V, Apêndice III**).

Apresenta-se, desta forma, as dimensões dos novos factores e respectivas designações no quadro seguinte:

**Quadro V.27– Factores e dimensões da escala de oferta formativa**

Factores	Dimensão
Factor 1	Formação inicial e reciclagem ( <i>finirecl</i> )
Factor 2	Contratação de formandos/estagiários ( <i>confores</i> )

Da análise dos resultados obtidos relativamente ao grau de importância que os empresários atribuem às várias *áreas de formação* para os trabalhadores da sua empresa, concluiu-se que a maioria destes referem como área de formação mais importante a comportamental (95,8%), e como menos importante a área de formação em gestão (25,3%) (*Cf.* **quadro IX, Apêndice II**).

Da análise descritiva dos resultados da escala *papel ou validade/invalidade da formação profissional no sector turístico*, concluiu-se que a maioria dos inquiridos concordam que a formação é importante para melhorar a qualidade do serviço prestado (91,6%), logo seguido daqueles, com idêntica percentagem, ou seja, 83,1% que a consideram como uma oportunidade de desenvolvimento dos trabalhadores e que proporciona a capacidade das empresas deste sector enfrentarem os desafios de um mercado internacional cada vez mais competitivo e global; e 81,7% concordam que esta proporciona oportunidades de progressão na carreira. Por outro lado, a maioria discorda que a formação no sector turístico seja uma perda de tempo (80,2%), seguido daqueles que discordam com a afirmação de que a formação nada tem a ver com a realidade empresarial (57,7%) (*Cf.* **quadro X, Apêndice II**).

De forma a diminuir o número de itens daquela escala e assim obter um menor número de novos factores não correlacionados, recorreu-se à técnica estatística da análise factorial por componentes principais. O resultado apurado pela estatística Kaiser-Meyer-Olkin (0,608) e o teste de Bartlett (0,000) comprovam que para esta matriz de correlações (16\*16) há uma adequabilidade razoável no uso deste tipo de análise (Cf. **quadro V.28**).

**Quadro V.28– KMO e Teste de Bartlett da escala de formação profissional no sector turístico**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,608
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	346,58
	Sig.	,000

Para a escolha do número de factores a reter recorreu-se mais uma vez ao critério de Kaiser (valores próprios maiores do que 1) e à rotação ortogonal Varimax aplicada sobre uma matriz 16\*6 que não alterou a variância total explicada (70,607) mas alterou a correspondente a cada um dos factores (Cf. **quadro V.29**).

**Quadro V.29 - Total da variância explicada das variáveis da escala de formação profissional no sector turístico**

Factor	Inicial <i>Eigen values</i>			Antes da rotação			Depois da rotação		
	Total	% variância	% acumulada	Total	% variância	% acumulada	Valor próprio	% variância	% acumulada
1	4,064	25,399	25,399	4,064	25,399	25,399	3,004	18,777	18,777
2	2,422	15,140	40,539	2,422	15,140	40,539	2,311	14,442	33,220
3	1,465	9,157	49,696	1,465	9,157	49,696	1,677	10,482	43,702
4	1,215	7,593	57,289	1,215	7,593	57,289	1,489	9,304	53,006
5	1,078	6,735	64,023	1,078	6,735	64,023	1,456	9,100	62,105
6	1,053	6,583	70,607	1,053	6,583	70,607	1,360	8,501	70,607

O primeiro factor extraído com um valor próprio de 3,004 e explicando 18,8% da variância explicada é constituído pelas variáveis (apresentadas por ordem decrescente dos seus pesos): é importante para melhorar a qualidade do serviço prestado; permite rentabilizar os procedimentos e métodos de trabalho; pode contribuir para o desenvolvimento estratégico das empresas deste sector; é uma oportunidade de desenvolvimento dos trabalhadores; proporciona mais oportunidades de progressão na carreira; proporciona a capacidade das empresas deste sector enfrentarem os desafios de um mercado cada vez mais competitivo e

global. Pode-se dizer que este factor relaciona-se com a validade atribuída à formação para o desenvolvimento empresarial, humano e a qualidade do serviço.

O segundo factor extraído com um valor próprio de 2,311, explicando 14,4% da variância explicada é constituído pelas variáveis: não tem nada a ver com a realidade empresarial; não é tão importante como a experiência adquirida desde que se começou a actividade profissional; é irrelevante nas profissões ligadas a este sector; é uma mera perda de tempo. Este segundo factor traduz a maior importância atribuída à experiência em desfavor da formação.

O próximo factor extraído com um valor próprio de 1,677, explicando 10,5% da variância explicada é composto pelas variáveis: só é válida se os responsáveis a considerarem como um investimento; e só é válida se considerarem as pessoas como um recurso determinante. Este factor fundamenta a importância da formação para o desenvolvimento dos recursos humanos.

O quarto factor extraído com um valor próprio de 1,489, explicando 9,3% da variância explicada constitui-se pelas variáveis: é um meio de qualificar mão-de-obra para outro empresário do sector; e é sobretudo uma questão de moda para aproveitar fundos da U.E. Este factor está relacionado com o recurso à formação como «moda» de aproveitamento de fundos e sem utilidade concreta, para preparar profissionais para serem aproveitados por outros empresários.

O seguinte factor a ser extraído tem um valor próprio de 1,456, explicando 9,1% da variância explicada e é constituído pela variável: é um custo para a empresa. Este factor relaciona-se com um único item que o constitui, ou seja, que a formação no sector turístico constitui um custo para a empresa.

O último factor extraído com um valor próprio de 1,360, explicando 8,5% da variância explicada é constituído pela variável: só é válida se os gestores também mudarem a sua organização do trabalho. Este último factor relaciona-se com a necessidade da adaptação da organização do trabalho dos empresários às necessidades dos recursos humanos (*Cf.* também **quadro VI, Apêndice III**). A necessidade de novas competências são consequência de novas formas de organização e de prestação de trabalho (Duarte, 1996).

Depois de descritos os factores, pode-se verificar as respectivas dimensões e designações dos novos factores obtidos (**quadro V.30**):

**Quadro V.30– Factores e dimensões da escala de formação profissional no sector turístico**

Factores	Dimensão
Factor 1	Válida: Desenvolvimento empresarial/Progresso na carreira/Qualidade do serviço( <b>var1</b> )
Factor 2	Inválida: Irrelevância da formação/Importância da experiência ( <b>var2</b> )
Factor 3	Válida: Investimento em desenvolvimento de RH ( <b>var3</b> )
Factor 4	Inválida: Aproveitamento de fundos/aproveitamento dos recursos humanos por outros ( <b>var4</b> )
Factor 5	Inválida: Custos empresariais ( <b>var5</b> )
Factor 6	Válida: Necessidade de mudança da organização do trabalho ( <b>var6</b> )

Pretendeu-se, fundamentalmente, avaliar o impacto do papel da formação na percepção da importância da qualificação dos recursos humanos (subdividida em competências dos empregados e competências dos empresários). Para tal, efectuou-se análises de regressão linear múltipla de modo a avaliar, primeiramente, em que medida as *áreas de formação privilegiadas no sector turístico, o papel da formação no sector turístico e a utilização da oferta de formação da região* (ou seja, a formação para o sector) determinam a variável dependente ou de critério qualificação dos recursos humanos. Por outro lado, de modo a constatar, igualmente, se as variáveis dicotómicas que se relacionam com a qualificação formal e informal do empresário e a formação para os recursos humanos da empresa (*habilitações literárias dos empresários; forma de aquisição dos conhecimentos; preparação do empresário; formação para os trabalhadores* (inclui as seguintes variáveis: período de experiência para os novos recursos humanos; formação específica para os recursos humanos; necessidades de formação; investimento em formação e a candidatura a fundos comunitários) e *reação do empresário a pedidos de formação* têm um impacto positivo ou negativo sobre a percepção da importância da qualificação dos recursos humanos. Por fim, também para se comprovar se existia uma relação entre a percepção do desenvolvimento empresarial e a avaliação que os empresários fazem da importância da qualidade do serviço prestado.

Ao analisar a relação entre a qualificação dos recursos humanos e os factores considerados relevantes da formação para o sector (*Cf. quadro V.31*), constatou-se que existe uma associação, em termos globais, significativa ( $p=0,021$ ) e moderada ( $R=0,622$ ) entre a subdimensão qualificação do empregado e três dos factores considerados na formação para

o sector, assim como a subdimensão qualificação do empresário está associada, em termos globais, de forma significativa ( $p=0,026$ ) e moderada ( $0,665$ ) com outros três dos factores considerados. Concluiu-se que, de facto, 35% ( $R^2 = 0,351$ ) da variação da percepção da importância da qualificação dos empregados é explicada pelo conjunto dos seguintes factores: área de formação tecnológica, validade da formação para o desenvolvimento empresarial/progresso na carreira e qualidade do serviço e validade da formação se houver mudança na organização do trabalho. Por seu turno, 41% ( $R^2 = 0,411$ ) da variação da percepção da qualificação do empresário é explicada pelo conjunto dos factores: contratação de formandos e estagiários, área de formação tecnológica e área de formação comportamental.

**Quadro V.31– Relação entre a qualificação dos recursos humanos<sup>84</sup> e os factores relevantes da formação para o sector<sup>85</sup> (correlação global e parcial)**

Variável dependente	Variável independente	Beta	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
QEmpregado					0,622	0,351	5,633	0,021
	FTecnológica	0,320	2,818	0,007				
	Var 1	0,341	3,042	0,004				
	Var 6	0,262	2,373	0,021				
QEmpresário					0,665	0,411	5,262	0,026
	COFORES	0,333	2,942	0,005				
	FTecnológica	0,352	3,250	0,002				
	FComportamental	0,248	2,294	0,026				

Os três factores, isoladamente, também estão significativamente associados às duas subdimensões da qualificação dos recursos humanos. De facto, a variável que melhor explica a variação da percepção da qualificação dos recursos humanos é a utilidade da formação para o desenvolvimento empresarial, progresso na carreira e qualidade do serviço prestado. Portanto, o acréscimo de uma unidade na intensidade desta utilidade apontada para a formação provoca o aumento de 0,34 ( $\beta=0,341$ ) unidades na percepção da

<sup>84</sup> Subdivide-se a qualificação dos recursos humanos em duas subdimensões: qualificação ou competências do empregado (Qempregado) e qualificação ou competências do empresário (Qempresário).

<sup>85</sup> Introduziram-se as seguintes variáveis: áreas de formação privilegiadas (formação de base, comportamental, formação na área do turismo, formação em gestão e formação tecnológica); formação no sector turístico (VAR1 – Desenvolvimento empresarial, progresso na carreira e qualidade do serviço; VAR2 – Favorecer a experiência; VAR3 – Investimento em desenvolvimento de recursos humanos; VAR4 – Aproveitamento de fundos/aproveitamento de outras entidades patrimoniais; VAR5 – Custo empresarial e VAR6 – Mudança na organização do trabalho) e oferta de formação na região (FINIRECL – Formação inicial e reciclagem e CONFORES – Contratação de formandos/estagiários).

qualificação do empregado. Significa, então, que os empresários que apontam que a formação é importante para se obter o desenvolvimento empresarial, a qualidade do serviço e o progresso e desenvolvimento do trabalhador tendem a ter uma percepção positiva da importância da qualificação do empregado deste sector.

Do mesmo modo, se pode afirmar que se identificou também uma relação significativa entre uma das áreas de formação (formação tecnológica) e a percepção da importância da qualificação do empregado. Significa que o acréscimo de uma unidade na atribuição de importância à área de formação tecnológica provoca o aumento de 0,32 ( $\beta=0,320$ ) unidades na percepção da qualificação do empregado. Portanto, conclui-se que os empresários que dão importância à área tecnológica tendem a ter uma percepção positiva acerca da importância da qualificação do empregado deste sector.

Por fim, constatou-se também uma associação positiva significativa entre mudança na organização do trabalho e a percepção da importância da qualificação dos empregados, significando que o acréscimo de uma unidade na atribuição de importância a esta utilidade da formação provoca o aumento de 0,26 ( $\beta=0,262$ ) unidades na percepção da qualificação do empregado. Conclui-se, pois, que os empresários que dão importância à validade da formação no sector desde que se mude a organização do trabalho tendem a ter uma percepção positiva da importância da qualificação do empregado deste sector.

Relativamente à importância da qualificação do empresário constatou-se, igualmente, associações significativas com as seguintes variáveis: formação tecnológica, contratação de formandos/estagiários e formação comportamental.

Significa, portanto, que o acréscimo de uma unidade na atribuição de importância à área de formação tecnológica provoca o aumento de 0,35 ( $\beta=0,352$ ) unidades na percepção da qualificação do empresário. Desta forma, pode-se afirmar que os empresários que dão importância à área tecnológica tendem a ter uma percepção positiva acerca da importância da qualificação do empresário deste sector.

Por outro lado, constatou-se também o acréscimo de uma unidade na atribuição de importância à contratação de formandos/estagiários provoca o aumento de 0,33 ( $\beta=0,333$ ) unidades na percepção da qualificação do empresário. Significa então que a utilização da formação para a contratação de formandos ou estagiários determina, de certo modo, uma

maior percepção dos empresários sobre a importância da qualificação dos empregados. Esta conclusão não deixa de ter algum interesse uma vez que o facto de se recorrer a pessoas já formadas pode constituir um importante recurso porque usualmente, este pessoal está a especializar-se em alguma área, trazendo consigo parte da qualificação (qualificação formal).

Por último, constatou-se também que a alteração de uma unidade na área de formação privilegiada (área comportamental) provoca um acréscimo de 0,25 ( $\beta=0,248$ ) unidades na percepção dos empresários sobre a importância da qualificação dos empresários. Pode-se concluir, deste modo, que os empresários que consideram a formação comportamental uma área importante para a formação dos recursos humanos tendem a dar importância à qualificação dos empresários, o que se justifica mais uma vez pelo facto de neste sector o contacto e o relacionamento humano serem primordiais e, igualmente, porque quem ocupa a posição de empresário também ter que gerir, necessariamente, pessoas.

Ainda para dar resposta ao objectivo proposto (e às questões formuladas no início desta investigação), procurou-se também analisar o poder explicativo de variáveis relacionadas com a formação do empresário (inclui as variáveis *habilitações literárias do empresário, formação para a actividade e preparação do empresário*) e a importância da formação em geral na estratégia empresarial (inclui as variáveis: *período de experiência para os novos recursos humanos, formação específica para os recursos humanos, necessidades de formação, investimento em formação, candidatura a fundos comunitários e reacção do empresário a pedidos de formação*) sobre a variável dependente qualificação de recursos humanos, ou seja, objectivou-se analisar se algumas destas variáveis dicotómicas<sup>86</sup> contribuem para a explicação da percepção dos empresários relativamente à importância da qualificação dos recursos humanos, nos subsectores de alojamento e restauração. Para tal, recorreu-se, mais uma vez, à análise de regressão linear múltipla.

Pela análise concluiu-se que a variável qualificação do empregado está associada, em termos globais, de forma significativa ( $p=0,019$ ) e moderada ( $R=0,422$ ) com dois do conjunto de factores considerados (investimento em formação e período de experiência).

---

<sup>86</sup>As variáveis consideradas são não métricas tendo sido recodificadas, transformando-se nas denominadas variáveis mudas (*dummy variables*). As variáveis mudas são incorporadas nos modelos de regressão com o objectivo de representar o efeito de factores qualitativos (Guimarães e Cabral, 1998).

Por seu turno, também se constatou, em termos globais, uma associação significativa ( $p=0,046$ ) e moderada ( $R=0,453$ ) entre a variável qualificação do empresário e dois do conjunto dos factores introduzidos na análise (preparação do empresário e investimento em formação). É também de acrescentar que o conjunto das duas variáveis em análise explicam 15% ( $R^2 =0,148$ ) da variação da percepção da importância da qualificação do empresário e 18% ( $R^2 =0,178$ ) da percepção da importância da qualificação do empresário (Cf. quadro V.32).

**Quadro V.32– Relação entre a qualificação dos recursos humanos e os aspectos considerados da formação do empresário e da formação na empresa (correlação global e parcial)**

Variável dependente	Variável independente	Beta	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
QEmpregado	INVFORMA PEREXPER				0,422	0,148	5,821	<b>0,019</b>
		0,337	2,761	0,008				
		0,294	2,413	0,019				
QEmpresário	PREPARA INVFORMA				0,453	0,178	4,160	<b>0,046</b>
		0,349	2,945	0,005				
		0,241	2,039	0,046				

Em termos de análise da correlação parcial e sua significância, verifica-se uma relação significativa ( $p=0,008$ ) entre a variável investimento na formação dos recursos humanos da empresa e a percepção da importância da qualificação do empregado e com um poder preditivo mais baixo entre a variável período de experiência ( $p=0,019$ ) e a percepção da importância da qualificação do empregado, concluindo-se que é a primeira variável que apresenta maior contribuição para a predição da percepção da importância da qualificação dos empregados ( $\beta=0,337$  e  $\beta=0,294$ , respectivamente). Significa, portanto, que os empresários que investem na formação dos recursos humanos na sua empresa tendem a justificar a sua decisão com base na importância que atribuem à qualificação dos empregados no sector. Por seu turno, apesar de ter um impacto positivo mais baixo, aqueles empresários que ao contratar um novo trabalhador para a sua empresa este passa por um período de experiência tendem a ter uma percepção positiva da importância da qualificação.

Considerou-se, também, a contribuição parcial das variáveis introduzidas sobre percepção da importância da qualificação dos empresários. Constatou-se a maior contribuição para a

explicação da variação da percepção da qualificação do empresário é dada pela variável preparação do empresário. Isto é, o aumento de uma unidade no grau de preparação do empresário face aos novos equipamentos e tecnologias, exigências e qualidade dos produtos/serviços, provoca um aumento de 0,35 unidades na percepção da importância da qualificação dos empresários ( $\beta=0,349$ ). Pode-se, então, concluir que os empresários que estão mais preparados para enfrentar os desafios do século XXI tendem a ter uma percepção positiva da importância da qualificação dos empresários.

Para além daquela variável, identificou-se, igualmente, uma outra associação significativa entre o investimento da formação e a qualificação do empresário. Concluiu-se, deste modo, que o acréscimo de uma unidade no investimento na formação causa um aumento de 0,24 unidades ( $\beta=0,241$ ) na percepção da importância da qualificação. Significa, mais uma vez, que os empresários que investem na formação dos recursos humanos na sua empresa tendem a justificar a sua decisão com base na importância que atribuem também à qualificação dos empresários no sector.

Por fim, procurou-se analisar a eventual relação existente entre a variável independente desenvolvimento da empresa e a variável dependente ou critério qualidade do serviço, já que se pressupõe que o desenvolvimento empresarial e a inovação tecnológica contribuem para a melhoria da qualidade do serviço, porque essa mesma qualidade passa também pela adopção de inovações.

Concluiu-se, em termos globais, pela existência de uma associação fraca ( $R=0,340$ ) e altamente significativa ( $p=0,001$ ) entre a qualidade do serviço e apenas um do conjunto dos factores introduzidos na análise. É de acrescentar que pelo valor do coeficiente de determinação ( $R^2 =0,179$ ) pode-se concluir que, apenas 18% da variação da qualidade do serviço é explicada pelo efeito dos factores incluídos na análise. O resultado pode ser conferido no quadro seguinte:

**Quadro V.33– Relação entre a qualidade do serviço e os factores do desenvolvimento empresarial<sup>87</sup>  
(correlação global e parcial)**

Variável dependente	Variável independente	Beta	t	p	R	R <sup>2</sup>	F	p
Qualidade	INSEQINO				0,340	0,179	13,236	0,001
		0,440	3,638	0,001				

Se se tiver em consideração cada uma das dimensões do desenvolvimento da empresa e a sua contribuição no índice de qualidade do serviço, constatou-se que é a variável instalações/equipamento/ inovação que exerce um impacto positivo significativo ( $p=0,001$ ) sobre este índice (Cf. **Quadro V.33**), ou seja, é aquela que apresenta maior contribuição para a predição da qualidade do serviço ( $\beta=0,440$ ).

Significa isto, que a preocupação com as instalações, a melhoria do equipamento e no fundo com a inovação da empresa, contribuem para a percepção dos empresários sobre a melhoria da qualidade do serviço prestado, confirmando-se assim o pressuposto inicialmente proposto.

<sup>87</sup> Os factores da variável desenvolvimento empresarial são: INSEQINO-instalações/equipamento/inovação; LEISREGU- leis e regulamentos; QUALDEPR- qualidade no desempenho/produção e INCFINAN- incentivos financeiros.

## CAPÍTULO VI – Considerações Finais

### 6.1. CONCLUSÕES

É um dado assumido que a qualificação dos recursos humanos, hoje em dia, é fundamental, tendo em consideração todas as mudanças a ocorrer na sociedade actual: novas tecnologias, mudanças nas estruturas organizacionais, consumidores mais exigentes e informados, exigência de mais qualidade nos produtos e serviços...

O sector turístico é um sector económico que também tem vindo a «sofrer» as consequências das constantes mudanças, e muitas das vezes, por este estar sujeito aos efeitos da sazonalidade, esta é considerada pelos empresários a razão principal para pouco investirem na inovação e desenvolvimento empresarial, na qualificação dos seus recursos humanos e na própria qualidade dos seus produtos e serviços. Neste sentido estes julgam que o desenvolvimento das capacidades, conhecimentos e habilidades dos trabalhadores não será determinante para a evolução das empresas deste sector (em particular no caso do alojamento e restauração).

O Baixo Alentejo é um exemplo real de pouco desenvolvimento, condicionado, em parte, pelos baixos níveis de qualificação dos seus recursos humanos. No entanto, como foi devesas referido neste trabalho (*Cf. Capítulo I*), esta região e o Alentejo em geral, apresenta muitas potencialidades para o desenvolvimento turístico nas suas formas alternativas (ex.: Turismo em Espaço Rural) por oposição ao turismo de massas generalizado em especial na região do Algarve.

Perante tudo isto, o propósito desta investigação foi essencialmente o de analisar a percepção dos empresários dos estabelecimentos de alojamento e restauração do Baixo Alentejo sobre a importância da qualificação dos recursos humanos e o seu impacto no desenvolvimento empresarial e na melhoria da qualidade do serviço prestado, assim como analisar as capacidades e habilidades (competências-chave) estratégicas para o sector. Por fim, objectivou-se compreender a importância e o impacto dos sistemas de formação e educação na construção da qualificação formal dos recursos humanos.

### 6.1.1. IMPORTÂNCIA DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Uma das questões que se colocou no início deste trabalho foi a de saber a opinião dos empresários dos estabelecimentos de alojamento e restauração do Baixo Alentejo, sobre a importância da qualificação dos recursos humanos para o sector, assim como avaliar o impacto da mesma no desenvolvimento empresarial e na melhoria da qualidade do serviço prestado.

Como já foi referido, considerou-se que a qualificação dos recursos humanos era medida em função das capacidades e habilidades (vulgo competências) dos trabalhadores e empresários. Da análise descritiva univariada efectuada concluiu-se que as competências consideradas mais importantes relativamente aos seus trabalhadores recaiam sobre aspectos essencialmente relacionados com a personalidade e comportamento: gentileza natural, amabilidade e espontaneidade, disciplina e pontualidade. No caso dos empresários, as características que foram consideradas mais relevantes estão relacionadas com a sua capacidade de trabalho, a capacidade de impor disciplina e respeito, a capacidade de dialogar e motivar e a capacidade de comunicação. Este facto, vem a confirmar a importância que é atribuída às capacidades de liderança dos gestores destes estabelecimentos, essencialmente de forma a assumir o «comando» e «directão» da empresa, num contexto de mudança constante.

É de notar, porém, que as opiniões sobre as dimensões das competências mais importantes e que constituem a qualificação dos recursos humanos divergem em função de algumas características sociodemográficas dos empresários inquiridos concluindo-se, deste modo, que a idade, a preparação para a utilização de novas tecnologias, equipamentos e há quanto tempo é gestor, influenciam parcialmente os factores das competências dos trabalhadores. Significa isto que os empresários mais velhos dão mais importância a características como o conhecimento de línguas estrangeiras para o desempenho das funções na actividade, nos estabelecimentos de alojamento e restauração. Por seu turno, aqueles empresários que se consideram melhor preparados para a mudança dão mais importância aos aspectos comportamentais e empíricos (experiência) dos seus trabalhadores, assim como à formação superior. Por fim, aqueles empresários que já são gestores há mais tempo são os que

também dão mais importância à necessidade de os seus trabalhadores actualizarem os conhecimentos em termos da utilização de novas técnicas e tecnologias.

Por outro lado, procurou-se também saber a opinião dos empresários sobre a importância da qualificação desta classe profissional e concluiu-se que havia opiniões divergentes relativamente ao peso de determinadas características em função de aspectos sociodemográficos. Assim, verificou-se que o estado civil, a preparação e a altura em que o empresário integrou pela primeira vez o mercado de emprego são determinantes na percepção da globalidade dos factores que constituem a qualificação dos empresários. Em termos parciais, as opiniões relativamente a cada um dos factores, divergem apenas em função da preparação do empresário e a altura em que integrou o mercado de trabalho, denotando-se que os empresários melhor preparados são os que mais importância dão a aspectos como a capacidade de liderança, a boa preparação geral (conhecimentos gerais) e técnica (conhecimentos técnicos) para o desempenho das tarefas inerentes à função de gestor e as competências sociais/comportamentais, tão importantes quando se fala de um sector onde o contacto humano é fundamental, tanto a nível externo (atendimento dos consumidores), como interno (os empregados considerados como clientes internos ou colaboradores).

A qualificação dos recursos humanos é cada vez mais perspectivada como uma das condições para que as organizações e as regiões possam evoluir, no sentido do desenvolvimento. Na opinião dos empresários, esta é entendida como determinante no desenvolvimento empresarial e para a sua competitividade, assim como para a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cliente. Das várias características consideradas, na opinião dos empresários apenas o conhecimento de línguas estrangeiras e boa cultura geral assim como a necessidade de os trabalhadores actualizarem os seus conhecimentos continuamente (em técnicas e novas tecnologias) influenciam positivamente o desenvolvimento dos estabelecimentos do ramo de alojamento e restauração, que na sua grande maioria constituem pequenas empresas. O conhecimento de línguas estrangeiras, de facto, revela-se importante nomeadamente se se pensar que, apesar de grande parte dos turistas da região do Baixo Alentejo serem nacionais, muitos dos que procuram as várias formas de alojamento e restauração da região são de origem europeia, com particular destaque para os espanhóis (o que é facilmente explicável pela proximidade do Baixo

Alentejo em relação à fronteira com o país vizinho, nomeadamente na zona de Barrancos e Moura); ingleses, alemães e os franceses. Aliás, denota-se que alguns destes que outrora foram também turistas acabaram por fazer desta região o seu lar, constituindo eles mesmos empresas de alojamento, essencialmente nas formas de turismo em espaço rural, recuperando montes antigos ou áreas rurais em fase de abandono. O caso da restauração também é uma prova disso. Apesar de se ter tornado mais visível a presença de restaurantes com uma gastronomia estrangeira aquando da permanência dos alemães na Base Aérea (em particular a alemã), hoje em dia, a aposta é essencialmente na gastronomia tradicional alentejana, reforçando-se também a qualidade do produto e do serviço apresentado ao cliente. E, por esse facto, a presente investigação debruçou-se apenas sobre estes tipos de restaurantes em que a aposta se dirige para os pratos típicos do Alentejo, uma vez que só reforça a identidade cultural da região.

A actualização dos conhecimentos de novas técnicas e tecnologias vem a confirmar a importância cada vez mais atribuída à introdução de novas tecnologias nestes ramos (em especial no domínio da informática), o que apela à necessidade de estabelecer ligações em rede (ex.: sistema de reservas) assim como efectuar pedidos e pagamentos via computador (ex.: introdução do computador na restauração) o que requer novas competências técnicas e tecnologias por parte dos recursos humanos.

A qualificação dos empresários é um aspecto particular da qualificação dos recursos humanos em geral, e também é considerada pelos mesmos como determinante para o desenvolvimento empresarial, em especial os conhecimentos ou competências gerais (cultura geral, saber académico) e técnicas (de carácter gerencial), de modo a efectuar uma gestão eficaz do respectivo estabelecimento.

Quando se fala em qualidade de serviço tem de se falar necessariamente de pessoas qualificadas, devidamente treinadas para o contacto com o outro. Por que a actividade turística implica um contacto humano frequente, para além do conhecimento técnico e geral da própria actividade que durante muito tempo apenas se encontrava dependente da experiência diária, hoje em dia denota-se uma maior preocupação com o investimento na autoformação, muitas das vezes resultante do incentivo proporcionado pelo próprio empresário em relação aos seus subordinados. Não são de descurar os vários cursos de formação contínua que têm vindo a ser desencadeados por associações profissionais,

sindicatos, escolas profissionais e escolas superiores em parceria com outras instituições de educação da região, muitos deles direccionados para o serviço de cozinha, atendimento, gestão, línguas...

Na opinião dos empresários a qualificação dos empregados também dá um contributo significativo para a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cliente, em particular aspectos como a adaptação a novas situações, a formação superior e as características comportamentais e empíricas. Também a qualificação do empresário foi considerada como tendo um impacto positivo sobre a qualidade do serviço, em particular as características da capacidade de liderança e a boa preparação geral e técnica. De facto, um bom líder será aquele que sabe planear e coordenar as actividades mas que também estabelece uma boa relação com os seus subordinados (motiva, apoia, comunica). Por si, já será uma condição para aqueles trabalhadores estarem motivados e conscientes da importância de um bom serviço (atempado e de acordo com as necessidades dos clientes).

Os conhecimentos gerais e técnicos do empresário (obtidos mediante formação ou a experiência de anos de trabalho na actividade) são importantes de modo a orientar os subordinados que estão mais «perdidos» no desempenho de determinadas tarefas, nomeadamente aquando a introdução de uma nova tecnologia ou produto.

Também o desenvolvimento empresarial pode ter uma influência na melhoria da qualidade do serviço prestado e esse aspecto é infirmado pela análise de opinião dos empresários, considerando estes que tanto as instalações/equipamento e a inovação são determinantes na melhoria do serviço prestado aos consumidores do sector turístico.

### **6.1.2. COMPETÊNCIAS MAIS VALORIZADAS PELO EMPRESÁRIO**

O segundo objectivo desta investigação era analisar as competências mais valorizadas pelos empresários dos estabelecimentos de alojamento e restauração da região do Baixo Alentejo em relação aos trabalhadores subordinados, bem como para aqueles que exercem funções de empresário nestes subsectores. De facto, o perfil do trabalhador do século XXI é bem diferente do trabalhador do passado em particular, no sector turístico. E em relação a esse aspecto a opinião dos empresários é diferente quando se trata das competências dos seus trabalhadores. Neste sentido, concluiu-se que os empresários dão grande importância

ao aspecto empírico dos seus trabalhadores, ou seja, continuam a colocar ainda em primeiro lugar, como característica principal, a experiência. Para além disso, o aspecto comportamental também é considerado como fundamental, mais uma vez justificando o facto de serem profissões que lidam diariamente com várias pessoas. Dentro destes aspectos comportamentais e sociais destacam-se indicadores como o trabalho em equipa, a boa capacidade de comunicação, a iniciativa e responsabilidade, não obstante a importância dos aspectos relacionados com as características da própria personalidade do indivíduo.

A adaptação a novas situações surge como uma característica do trabalhador dos subsectores de alojamento e restauração do século XXI. De facto, num cenário de constante mudança os conhecimentos do passado, estáticos e fruto da experiência já não se compadecem com as exigências profissionais actuais. Isto talvez justifique a opinião dos empresários que consideram que é importante ter trabalhadores com capacidade de se ajustar às constantes situações profissionais, sociais e tecnológicas que também se verificam a nível do sector turístico, sobretudo quando se está a pensar que os consumidores também eles são cada vez mais qualificados, tecnologicamente mais evoluídos, mais cultos e portanto mais exigentes em termos de serviço.

Em Portugal várias situações se verificam relativamente aos recursos humanos, constatando-se um baixo nível de profissionalismo, uma insuficiência generalizada de mão-de-obra qualificada e um insuficiente conhecimento de línguas estrangeiras. Esta situação é bem mais visível nesta região do Alentejo, onde ainda não há uma forte tradição de actividade turística, ao contrário do que se verifica no Algarve. A partir das opiniões dos empresários verifica-se que efectivamente o conhecimento das línguas estrangeiras e uma boa cultura geral do empregado são características fundamentais para o desempenho das funções nos estabelecimentos de alojamento e restauração.

Em síntese, o perfil dos empregados do sector identificado pelos empresários integra variáveis consideradas importantes (características ou competências) e que são hierarquizadas da seguinte forma:

- 1º Aspectos comportamentais e sociais e a experiência profissional;
- 2º Capacidade de adaptação a novas situações;

3º Conhecimento de línguas estrangeiras e boa cultura geral;

4º Necessidade de uma actualização contínua dos conhecimentos para a utilização de novas técnicas e tecnologias;

5º Escolaridade e polivalência (o empregado possuir educação de base e poder exercer uma multiplicidade de funções num contexto de grandes exigências profissionais);

6º Formação superior (o empregado ter cumprido a formação escolar superior essencialmente de modo a adquirir os vários saberes necessários ao desempenho da função).

Conclui-se assim, que mais uma vez os empresários continuam a atribuir mais importância à qualificação informal dos seus empregados (experiência) em detrimento da qualificação formal (escolaridade básica ou formação superior).

Os aspectos comportamentais e sociais são também mais valorizados na qualificação dos empregados, o que se justifica pelo facto de a actividade turística ser uma actividade em que o trato e a interacção social é uma constante.

A capacidade de adaptação, componente do saber agir, é também considerada importante no perfil dos empregados, tendo em consideração a mudança constante e a necessidade de o indivíduo garantir sempre a sua empregabilidade.

O conjunto de competências do empresário também são importantes e na opinião dos inquiridos o perfil de qualificação adequado é aquele que é composto pelas seguintes variáveis:

1º Capacidade de liderança;

2º Capacidades comportamentais e sociais;

3º Boa preparação geral e técnica.

Mais uma vez, destaca-se a maior importância atribuída às capacidades de liderança do empresário já que este assume duas posições: lida com a autoridade (impondo disciplina e respeito) mas também com a influência (comunica, motiva...), já que tem a seu cargo uma série de empregados que, em grande parte, devido à sua baixa qualificação, precisam de mais orientação e coordenação. A experiência profissional é também um indicador valorizado naquele factor, o que mais uma vez vem a reforçar a ideia de que os

empresários continuam a defender a necessidade da qualificação informal (conhecimentos, habilidades, saberes obtidos mediante a experiência profissional).

As competências sociais e comportamentais surgem como as segundas características mais importantes já que se relacionam com as relações interpessoais e aos processos psicossociais envolvidos na gestão e funcionamento de grupos e equipas, papel esse assumido pelos empresários.

Por fim, surge a boa preparação geral e técnica, o que reflecte a necessidade de o empresário também ele possuir bons conhecimentos gerais e profissionais para o desempenho das suas funções.

Se se analisar os perfis profissionais sugeridos pelos autores consultados e analisados no **Capítulo II** e **Capítulo IV** (ex.: Kovács *et al.*, 1998; Malicet, 1997; Gageiro, 1999; Rodrigues *et al.*, 1996) e se comparar com o perfil identificado pelos empresários através da análise empírica efectuada, conclui-se que alguns pontos se tocam, nomeadamente, NO que concerne a importância atribuída, em primeiro lugar, a indicadores como comunicação, adaptação à mudança, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipa, atitudes, aspectos da personalidade, ou seja, essencialmente, aspectos comportamentais e sociais dos empregados.

A nível da chefia e da direcção cada vez mais se valorizam as competências de comunicação, de coordenação, de relacionamento, e de motivação (Kovács *et al.*, 1998), indicadores esses também primeiramente valorizados pelos empresários dos estabelecimentos de alojamento e restauração do Baixo Alentejo.

*“Se de facto se tiver numa empresa um empresário verdadeiramente competente, ele tudo fará para ter a gerir na sua empresa um director competente, cada vez mais competente. Se a empresa tiver um gestor/director verdadeiramente competente, este tudo fará para dispor de chefias operacionais competentes, cada vez mais competentes. Se a empresa tiver chefias operacionais verdadeiramente competentes, estas tudo farão para dispor de operadores competentes, cada vez mais competentes.”* (Duarte, 1998:6).

Pode-se assim concluir, que cada vez mais se torna necessário desenvolver competências que permitam uma maior mobilidade e adaptabilidade profissional de modo a facilitar a empregabilidade dos recursos humanos, assim como se deve investir na denominada

qualificação relacional ou social<sup>88</sup>, que engloba um conjunto de competências que são todas aquelas envolvidas nas relações humanas, muitas delas adquiridas por intermédio do próprio processo de socialização do indivíduo.

### 6.1.3. PAPEL DA FORMAÇÃO NA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A formação e educação perante a actual realidade permite a aquisição de qualificações profissionais e de competências de carácter geral, técnico e social por forma a ajustar os indivíduos às necessidades das organizações, do trabalho e da sociedade em geral.

A terceira questão que se procurou responder nesta investigação assentava precisamente na importância dos sistemas de formação e educação na construção das qualificações dos recursos humanos. De facto, a formação consiste num processo de aquisição de um conjunto de conhecimentos necessários para o exercício de determinada função, adquiridos tanto por formação escolar ou extra-escolar, orientada para o exercício da actividade profissional.

Para dar resposta a esta questão, utilizou-se as dimensões da *áreas privilegiadas de formação; papel ou validade/invalidade da formação no sector turístico e utilização da oferta de formação da região*, assim como também se teve em consideração a *formação do empresário* (habilitações literárias, forma de aquisição de conhecimentos e preparação do empresário) e o *papel da formação na estratégia empresarial* (formação para os trabalhadores<sup>89</sup> e reacção do empresário a pedidos de formação).

Da análise descritiva univariada realizada às várias áreas de formação privilegiadas, constatou-se que a área de formação comportamental é considerada a mais importante pelos empresários, logo seguida da formação de base e a formação em turismo. Este facto vem na sequência da valorização das competências comportamentais pelos empresários, que, na sua opinião, também têm um impacto significativo na qualidade do serviço prestado aos clientes. Para além disto, concluiu-se também que os empresários consideram que a formação no sector turístico é importante para melhorar a qualidade do serviço

<sup>88</sup> Definida por Perret, s.d. (cit por Lopes, 1999), Cf. **Capítulo II, subtítulo 2.2.2.**

<sup>89</sup> Inclui as seguintes variáveis: período de experiência, formação específica para o desempenho das tarefas, necessidades de formação profissional, investimentos em formação, candidatura as fundos comunitários para formação profissional.

prestado, para o desenvolvimento empresarial e dos recursos humanos. Especificamente quando se trata da oferta de formação do Baixo Alentejo e se procurou perceber se os empresários faziam uso dela, concluiu-se que a maioria considera-a de extrema validade no sentido de permitir a contratação de formandos/estagiários, bem como para fazer a formação inicial dos recursos humanos para integrarem a actividade ou ainda para fazer a reciclagem dos recursos humanos já no activo.

De facto, ao pensar-se na formação, é importante consciencializar todos os recursos humanos, nomeadamente os empresários para a necessidade de também proceder à reciclagem daqueles que há muito tempo estão no activo (incluindo os próprios), tendo grande parte dos seus conhecimentos, habilidades resultado da sua experiência profissional o que já não se compadece suficientemente com as exigências profissionais actuais. E será que é essa a preocupação dos empresários dos sectores de alojamento e restauração do Baixo Alentejo em termos práticos? Na realidade, ao analisar-se a importância da formação na estratégia da empresa, constata-se que a maioria dos empresários dão um tempo de experiência aos seus empregados. No entanto, as opiniões dividem-se identicamente quando se questiona se estes empresários dão formação profissional aquando a integração de um novo trabalhador na empresa. De facto, a grande maioria afirma procurar saber se os seus trabalhadores precisam de formação profissional e a maior parte também refere ter até já feito alguns investimentos nessa área, mas poucos com o apoio dos fundos comunitários. Na eventualidade de algum empregado querer aumentar a sua qualificação com formação, a reacção mais comum dos empresários seria a de incentivá-lo mas sem se envolver mais no processo (nomeadamente, sem suportar o custo dos estudos).

A formação do empresário também aqui foi considerada de modo a avaliar se esta teria um impacto sobre a percepção que os empresários têm da importância da qualificação. Da análise descritiva univariada, concluiu-se que um número mais significativo dos empresários a explorar os estabelecimentos de alojamento e restauração do Baixo Alentejo não possui mais do que o 9º ano de escolaridade. No entanto, constatou-se alguns casos em que os empresários (no papel de proprietário ou de gerente) possuíam formação superior, mais significativa nos estabelecimentos de alojamento, como seria de prever. Aliás, o tipo de empresa é necessariamente maior, e por isso mais complexa em termos de estrutura

organizacional, justificando por isso mais conhecimentos gerais e específicos e adquiridos também de modo formal. Para além disso, são sobretudo os contratados ou fundadores da empresa pela primeira vez que têm este tipo de formação. Mas, de facto, a grande parte dos empresários adquiriram os conhecimentos para o desempenho da actividade através da experiência diária, o que mais uma vez vem a reforçar a ideia de que os empresários destes subsectores utilizam apenas uma qualificação informal no desempenho das suas funções.

Assim, e relativamente aos factores considerados relevantes da formação para o sector<sup>90</sup>, concluiu-se que os aspectos como a área de formação tecnológica, validade da formação para o desenvolvimento empresarial, progresso humano e a qualidade do serviço, e validade da formação para mudança na organização do trabalho revelaram-se determinantes na importância que os empresários atribuem à qualificação dos empregados. Significa isto, que os empresários destacam o papel da formação, nomeadamente porque proporciona o desenvolvimento empresarial, o progresso humano e a melhoria da qualidade do serviço como determinantes na qualificação dos trabalhadores deste sector. Não se descarta também o impacto positivo da formação tecnológica na qualificação dos recursos humanos, o que se relaciona com o facto de este sector também se ter tornado tecnologicamente complexo, o que exige dos profissionais do turismo competências, nomeadamente, no domínio da informática. A necessidade de organizar o trabalho é uma condição para que a formação funcione e atinja os objectivos a que se propõe e se tal ocorrer isso será com certeza determinante na percepção dos empresários sobre a importância da qualificação dos empregados.

Concluiu-se, também, e ainda em relação aos factores identificados para a formação no sector, que esta também é determinante na percepção dos empresários sobre a importância da sua qualificação para a actividade. De facto, aspectos como a área de formação tecnológica e a área comportamental revelaram-se determinantes na qualificação dos empresários. Para além disso, constatou-se também que o recurso à formação para efeitos de contratação de formandos/estagiários constitui uma justificação para a maior importância que os empresários atribuem à qualificação. Este aspecto pode ser revelador do contacto dos empresários com os centros de formação (muitas das vezes recorrem a

---

<sup>90</sup> Inclui-se áreas de formação privilegiadas (formação de base, comportamental, na área do turismo, em gestão e tecnológica); formação no sector turístico e a oferta de formação na região.

redes de informação, institucionais ou não, de modo a obterem informações sobre potenciais candidatos) e de uma certa evolução na mentalidade no sentido de que já não lhes interessa apenas o saber adquirido mediante a experiência, mas também já se preocupam com o recurso a recursos humanos devidamente treinados e especializados, nomeadamente no caso dos que vão assumir cargos de chefia ou direcção.

A formação do empresário e a importância da formação na estratégia empresarial também se revelaram determinantes na sua percepção sobre a importância da qualificação nos estabelecimentos de alojamento e restauração do Baixo Alentejo. De facto, e primeiramente em relação à qualificação dos empregados, concluiu-se que os aspectos investimentos em formação e período de experiência só vêm a revelar o quão importante os empresários consideram ser o investimento no aumento da formação dos seus trabalhadores o que fundamenta a sua percepção positiva em relação à importância da qualificação dos empregados do sector. Portanto, os empresários que investem na formação dos recursos humanos na sua empresa tendem a justificar a sua decisão com base na importância que atribuem à qualificação dos empregados do sector.

Em relação à qualificação dos empresários, aspectos como a preparação do empresário e o investimento na qualificação também revelaram exercer uma forte influência na sua percepção. Este facto revela que os empresários que consideram estar mais preparados para enfrentarem os desafios do século XXI (em termos de qualidade, novos produtos, novas tecnologias) estão mais conscientes da importância da melhoria ou aumento da qualificação desta classe.

Em suma, pode-se dizer que a qualificação dos recursos humanos é determinante no desenvolvimento empresarial e na melhoria da qualidade do serviço, em especial o conhecimento de línguas estrangeiras e a boa cultura geral, os conhecimentos actualizados das novas tecnologias, adaptação às mudanças, formação superior, uma boa capacidade de liderança, as competências sociais e comportamentais e a boa preparação geral e técnica. Dentro das competências sociais e comportamentais bem como na capacidade de liderança, o papel da comunicação não é de certeza de descurar, quer se trate de um cargo operacional quer de um de chefia ou de direcção (isto na opinião dos empresários). Esta mostra-se como uma arma fundamental para a satisfação do cliente (Neves, 1998).

O sistema de formação e educação também se revela determinante na qualificação dos recursos humanos, em especial as áreas de formação tecnológica e comportamental e justifica-se a sua utilização porque permite o desenvolvimento empresarial e humano, exigindo também uma mudança em termos de organização do trabalho. O recorrer aos sistemas de formação por parte dos empresários para a contratação de novos recursos humanos é revelador da importância cada vez mais atribuída à qualificação formal, confirmada também pelos investimentos feitos em formação. É também claro, que um empresário melhor preparado para a mudança considera importante a qualificação dos recursos humanos.

Perante todas estas conclusões outras questões, porém, se levantaram e que poderão servir de base para futuras investigações:

- Será que o desenvolvimento empresarial e a necessidade de competitividade por implicar processos de inovação e mudança organizacional influenciam a qualificação?

- Será que os processos de melhoria da qualidade levam ao desenvolvimento das empresas?

- Será que os aspectos relacionados com a personalidade e as atitudes influenciam a importância atribuída à qualificação no sector?

- Será que outros aspectos sociodemográficos como a idade, a tradição familiar na actividade ou a idade do início na vida activa determinam a percepção que os empresários têm da importância da qualificação dos recursos humanos no sector?

- Os aspectos psicossociais são fundamentais na análise do funcionamento da organização. Será que o tipo de liderança utilizado pelo empresário reflecte-se na maior ou menor importância atribuída à qualificação dos seus recursos humanos?

- Cada vez mais se preconiza a necessidade de se estabelecerem parcerias entre o sector privado e público no sentido de se trabalhar em conjunto para o desenvolvimento, em especial, o desenvolvimento turístico. Mas será que tal trabalho tem sido feito a nível da qualificação de recursos humanos? E será que os empresários estão preparados para essa necessidade?

- E qual é a opinião dos representantes das instituições públicas ligadas ao turismo sobre a importância da qualificação para o desenvolvimento do sector?

• Qual a opinião dos empregados em relação à importância da qualificação no sector? Quais as suas necessidades e dificuldades sentidas no desempenho das suas funções? Estarão relacionadas com a falta de formação para o cargo, ou com o maior ou menor apoio por parte dos seus patrões?

## 6.2. RECOMENDAÇÕES

Vivemos numa época conturbada, de inovação e mudança constante o que implica de todos nós um forte esforço no sentido de também nos inovarmos, tanto a nível profissional como socialmente.

*“As pessoas, tal como as organizações, têm de aprender a aprender, porque os seus conhecimentos ou mesmo especializações podem tornar-se desadequadas muito rapidamente, quase que de um dia para o outro. Neste sentido, as fases de formação assumem um papel decisivo para preparar as pessoas de forma adequada à complexidade e inconstância dos acontecimentos. O valor acrescentado das organizações não está nos resultados mas no meio necessário para os atingir, entre os quais o factor humano assume agora maior preponderância.”* (Henriques, 1997)

A nova responsabilidade perante a sociedade, deita por terra a tradicional visão, segundo a qual, o factor humano não passa de um custo que urge diminuir, ao invés de um recurso que urge potenciar (Almeida, 1999). Cada vez mais as novas situações de trabalho implicam uma passagem do saber fazer para o saber (ou do saber prático para o saber formal). E isto é que caracteriza o processo de aprendizagem exigido hoje a todos os trabalhadores (Lopes, 1997).

Mas os resultados de um inquérito feito às PME's em Portugal, no primeiro trimestre de 1996, pela revista Exame, colocam a qualificação de mão-de-obra como principal travão à competitividade dessas empresas no contexto da União Europeia. Começa-se a entender que as pessoas são o activo mais importante para as organizações. Por isso, a escolha de pessoas é agora muito mais determinante para a organização (Henriques, 1997).

O caso do turismo é um pouco peculiar. De facto, durante muito tempo houve alguma tendência para estereotipar os profissionais deste sector, nomeadamente aqueles que se encontravam em funções operacionais, considerando funções inferiores, com um baixo estatuto social, fundamentadas na ideia do servilismo. Aliás, os próprios recursos humanos

que integram, em especial, o alojamento e restauração, muitas das vezes optam por estas profissões de modo a complementar o salário auferido num outro emprego, ou mesmo alguns jovens optam por ganhar algum dinheiro extra na considerada época alta (de maior procura turística). Este aspecto é particularmente perceptível nas regiões com uma forte tradição turística como é o caso do Algarve, onde persiste ainda um turismo massificado. Não há, pois, qualquer preocupação em procurar sistemas de formação inicial ou até de reciclagem para o desempenho de funções, nomeadamente nestes subsectores, já que por efeito da sazonalidade muitos dos trabalhadores chegam ao final do Verão sem trabalho, e mesmo alguns estabelecimentos fecham no Inverno (especialmente a restauração), por não poderem suportar os custos.

No Alentejo, apesar da actividade turística ainda não estar sedimentada, ela começa a dar os primeiros passos, particularmente direccionada para formas de turismo alternativas (turismo cultural, ecológico, cinegético, etc.). No entanto, este mesmo Alentejo tem um grande ponto fraco que também justifica o seu pouco desenvolvimento: o baixo nível de qualificação dos recursos humanos e esse aspecto também se reflecte na pouca dinâmica e iniciativa empresarial.

É, assim, cada vez mais necessário, o desenvolvimento dos recursos humanos e a afirmação de um elevado nível de profissionalismo, sobretudo através da formação profissional adequada às diversas situações, desde os turismos massificados aos turismos alternativos.

A questão da qualidade do serviço também é cada vez mais assinalada, nomeadamente quando se está a referir à actividade turística, já que aqui é o mercado que circula pelo produto turístico e se o cliente não estiver satisfeito com o serviço que lhe é oferecido em proporção com o que paga, dificilmente voltará ao mesmo destino. Para além disso, este mesmo consumidor está cada vez mais esclarecido, informado, actualizado e, portanto, é muito mais exigente em relação ao serviço que lhe é prestado. Em suma, o êxito das acções organizacionais depende não só da utilização da tecnologia e do equilíbrio da sua estrutura financeira, mas também, e principalmente, da qualidade do factor humano inserido (Henriques, 1997).

Mas se não houver preparação dos empresários para a gestão e os aspectos psicossociais (aspectos psicológicos e sociais da organização) não se torna fácil a evolução empresarial.

É necessário consciencializar o empresário deste sector para que este invista na sua autoformação, nas mais diversas áreas (geral, técnica e social/comportamental), de modo a que a sua atitude seja de apoio e incentivo à formação dos seus próprios empregados, de modo a diminuir o fosso entre as qualificações tradicionais e as exigências tecnológicas actuais e do futuro.

Foi, então, propósito desta investigação apresentar algumas recomendações no sentido de se trabalhar para a melhoria da qualificação dos recursos humanos e, sobretudo, consciencializar para o facto de esta ser uma das condições para a competitividade empresarial e a melhoria da qualidade do serviço prestado. Exige-se, neste contexto, que se aposte na formação inicial dos recursos humanos do sector turístico, no sentido de elevar o seu alicerce cultural, sem o qual não é possível competir nesta sociedade pós-industrial. Mas é também fundamental, apostar na formação contínua dos activos do sector, para oferecer um serviço de qualidade e que vá de encontro às expectativas e motivações do turista do século XXI, tipicamente mais culto, informado e, por isso, mais exigente. Esta recomendação aplica-se tanto a nível do sector privado como do sector público. O objectivo será o da elevação do profissionalismo, com base na formação profissional.

Apesar se já se verificar alguma preocupação pela formação inicial e reciclagem dos recursos humanos da actividade turística, que se manifesta nos cursos de formação em funcionamento nas escolas profissionais, associações de desenvolvimento local, institutos superiores e sindicatos, um maior esforço tem de ser desenvolvido, incidindo sobre os operacionais, mas também sobre os níveis mais elevados, ou seja, chefias e direcção, tanto a nível privado como a nível público. Denota-se, porém, já alguma atenção e investimento nesse sentido, por parte dos empresários e dos dirigentes de organismos públicos e privados ligados ao turismo, ao recrutarem recursos humanos com formação superior, podendo ser este facto exemplificado com o caso da inserção de alguns licenciados da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (instituição superior pública pertencente ao Instituto Politécnico de Beja), que integraram alguns estabelecimentos de alojamento entretanto abertos, assim como em algumas instituições públicas, como é o caso das Regiões de Turismo.

Ora a aposta na qualificação dos recursos humanos no sector turístico, de forma a contribuir para o desenvolvimento das empresas e melhorar também a qualidade do serviço

por elas prestado, implica a necessidade de haver mais parcerias entre os empresários, as estruturas centrais e regionais de turismo e as instituições de formação, nomeadamente na elaboração ou actualização dos planos de formação, tendo em consideração as necessidades reais do mercado, percebidas por aqueles que estão no terreno e no diagnóstico de necessidades de formação.

Globalmente,

*“o estado actual da operação turística exige a concentração de esforços, por parte dos agentes que estruturam a oferta turística, na inovação, qualificação e identidade específica (de excepção) desta, de modo a gerar condições de competitividade nos mercados internacionais.”* (CCRA, 1996b:114)

Os programas de formação deverão incidir a sua atenção, nomeadamente, nas línguas estrangeiras, na melhoria da cultura geral, na utilização de novas tecnologias, como é o caso da informática, e nas relações humanas e comunicação, ou seja, nas denominadas competências transversais. Para além disso, há também necessidade de um planeamento mais adequado dos próprios recursos humanos mediante o estabelecimento de requisitos mínimos no que concerne às competências referidas, determinando o seu recrutamento e selecção, assim como deverá haver uma maior preocupação pelo investimento em formação.

No entanto, a experiência continua a ser um dos critérios mais valorizados pelos empresários em relação aos seus empregados. Por isso, a componente prática dos cursos não deixa de ser igualmente importante, havendo por isso necessidade de cada vez mais valorizar esta componente da qualificação formal, mediante a realização de períodos sucessivos de estágios *in loco*.

A qualidade do serviço prestado no sector turístico passa também pelo nível de contacto com o outro. A vocação para o contacto humano é, de facto, uma das condições primordiais ao desempenho de profissões, cuja característica essencial é a prestação de serviços. Mas a vocação não é suficiente, tem de ser completada por um conjunto de conhecimentos técnicos que permitam, aquando da sua entrada para o primeiro emprego, a realização de tarefas qualificadas e, ao mesmo tempo, que possibilitem a evolução dentro da profissão, pela capacidade de apreender novos conhecimentos e para assumir novas e maiores responsabilidades. Nas últimas décadas, tem vindo a ser aceite que todos aqueles

que trabalham na indústria do turismo deveriam ser treinados para desempenharem as suas funções (Foster, 1992). Daí a necessidade premente, de uma maior valorização das profissões do sector, de modo a terminar com o estigma do servilismo e generalizar o respeito pelas mesmas.

*“(...) no passado ainda presente, o sucesso do nosso turismo foi possível, sustentado de um modo geral, num saber de experiência feito, num conhecimento de base empírica, numa cultura de «artesão»(...)” (Duarte, 1998:4).*

No alojamento, é condição melhorar a preparação de muitos empresários e quadros, detectando-se deficiências na gestão, designadamente no *marketing* e na qualidade. Para além disso, há a necessidade de melhorar a qualidade da grande maioria da mão de obra e, conseqüentemente, do nível dos serviços prestados, situação em parte criada pela instabilidade contratual, motivada pela sazonalidade. Por fim, é de destacar também a fraca rentabilidade de muitas unidades hoteleiras localizadas fora dos grandes centros urbanos (DGT, 1998).

Na restauração é de referir aspectos como uma oferta de qualidade muito heterogénea, tornando-se difícil ao turista o reconhecimento antecipado da relação qualidade-preço; a instabilidade empresarial e insuficiente preparação de muitos empresários e quadros; deficiências na gestão designadamente no *marketing* e na qualidade; falta de qualidade da mão de obra em muitos casos e, conseqüentemente, do nível dos serviços prestados e insuficiente aproveitamento das potencialidades da gastronomia regional e nacional (DGT, 1998).

Por tudo isto, é crucial um maior esforço por parte das entidades responsáveis pelas políticas de formação e de desenvolvimento turístico, para a consciencialização dos empresários da necessidade de investir na formação inicial e na reciclagem dos seus profissionais, em particular nos aspectos comportamentais e sociais (ex.: comunicação, motivação e trato), gerais (ex.: cultura geral de base) e técnicos (ex.: línguas estrangeiras, informática), porque as competências exigidas no turismo passam, cada vez mais, pela:

*“(...) flexibilidade, capacidade de operacionalizar conhecimentos gerais em contextos específicos e particulares, capacidade de aliar tarefas de concepção a tarefas de execução, capacidade de aliar tarefas de concepção a tarefas de execução, capacidade de aprendizagem constante, encontram-se associadas ao reforço de sólidas qualificações técnicas, tecnológicas, conhecimento das*

*dinâmicas do meio geográfico e sócio-cultural e (...) uma formação geral orientada para o desenvolvimento das capacidades de pensar e agir.” (Farinha, 1996:3)*

É importante que os empresários apostem também na renovação das suas competências profissionais, grande parte das vezes obtidas mediante a experiência dos largos anos de actividade, em particular nos aspectos relacionados com a sua liderança e os aspectos comportamentais e sociais, assim como os técnicos (aspectos da própria gestão) e tecnológicos (ex.: informática), o que pode ajudar num processo de inovação empresarial. Aliás, é cada vez mais premente, a necessidade de a própria promoção das empresas do sector ser feita através das novas tecnologias de informação (Internet), o que permite a qualquer pessoa, bem perto ou bem longe do local, escolher, nomeadamente, o tipo de alojamento que mais lhe agrada (ex.: Hotel ou Turismo Rural), a ementa que gostaria de experimentar (ex.: Restauração), efectuar logo reservas e pedir orçamentos (ex.: agências de viagens). No entanto, denota-se que, no Baixo Alentejo, é raro aquele empresário do sector turístico que utiliza este meio para fazer a promoção do seu estabelecimento.

*“(...) aos empresários (...) de turismo se impõe uma nova dinâmica, uma capacidade de adaptação capaz de produzir respostas correctas aos desafios impostos pela competitividade resultante da referida globalização.” (Ribeiro, 1999)*

Os vários programas de formação deverão, assim, incluir um conhecimento geral sobre turismo, competências específicas e técnicas de supervisão e de gestão, não descurando também a área das novas tecnologias. Em determinados casos de áreas menos desenvolvidas, onde as bases dos profissionais são limitadas, os conhecimentos básicos sobre higiene, leitura, escrita e matemática, devem ser incorporados nos programas de formação. Em adição, exige-se também motivação para efectuar um bom trabalho e, em vários tipos de empregos no sector turístico, a atitude positiva no serviço prestado aos turistas (usualmente estrangeiros), as relações públicas e as competências comunicacionais também são essenciais (Inskeep, 1991). No entanto, um dos grandes obstáculos a estes propósitos poderá estar relacionado com a resistência que muitas das vezes o indivíduo poderá ter à mudança e é também por aí, que deverá começar um trabalho de renovação de mentalidades. É preciso promover, no fundo, uma cultura generalizada de acolhimento qualificado, essencial na competitividade futura deste sector. No caso mais específico do Baixo Alentejo,

---

*“É necessário ainda melhorar a formação dos agentes envolvidos na actividade turística, criar uma oferta mais diversificada e melhor estruturada. Assim, e como exemplo, terão que ser criados mais postos de turismo e com uma qualidade de atendimento mais homogénea; poderão ser formados guias a nível local com capacidade para efectuar visitas de diversos níveis; é imprescindível que os animadores estejam habilitados para a sua actividade; devem ser regulamentadas as empresas de animação, que continuam a nascer num «vazio» legal; as unidades de alojamento mais pequenas terão de ser sensibilizadas para a importância do trabalho em rede; e, por último, deverá ser apoiada a criação de alojamentos de nível médio e para jovens (...) (Palma, 1998:18).*

A afirmação da capacidade competitiva do Alentejo, deve conseguir-se fundamentalmente no plano externo e sustentando-se em equipamentos, serviços, estruturação empresarial e recursos humanos flexíveis e devidamente qualificados, em adequação com as exigências de cada período e/ou posição do ciclo (CCRA, 1998).

Estas recomendações são apenas meras sugestões, o que leva a concluir que muito trabalho ainda tem de ser feito para efectivamente ultrapassar todos os estrangulamentos dos recursos humanos, em especial no Baixo Alentejo, o que de certo é um obstáculo difícil de superar, numa tentativa de desenvolvimento. Apesar deste facto também estar bem patente na evolução económica do sector turístico, a baixa qualificação e a pouca dinâmica empresarial são também razões que limitam o desenvolvimento turístico desta região e do próprio Alentejo em geral. Por isso, e para evitar a inadequação entre a demanda de trabalho mais exigente e a oferta de trabalho com pouca preparação, tornam-se crescentes as exigências de maior qualificação profissional e elevação das habilidades para o exercício laboral (Poschmann, 1999).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A.

(1996) - “*Adequação do Ensino às necessidades do Turismo*”, Comunicação apresentada no Seminário: Problemática Actual do Turismo, Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística.

AKOUN, A. *et al.*

(s.d.) - *Enciclopédia Sociológica Contemporânea*, (Vol. I), Porto: Rés editora.

ALALUF, Matéo

(1992) - “*A Qualificação: de que se fala? Um Procedimento de Hierarquização*”, in Formação Profissional, nº2, CEDEFOP, pp. 33-36.

ALALUF, Matéo

(1986) – “*Les Temps du Travail*”, Sociologie du Travail et des Organisations, Institut de Sociologie, Bruxelles: Editons de Université de Bruxelles.

ALEX, Laszlo

(1992) - “*Descrição e Registo de Qualificações*”, in Formação Profissional, nº2, CEDEFOP, pp. 23-27.

ALMEIDA, Alexandre

(2000) - “*Separata Requalificar os Recursos Humanos*”, in Correio do Turismo, nº8, Jan/Jun, pp. 15-18.

ALMEIDA, António

(1999) - *Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos – da ilusão estratégica à estratégia da desilusão*, Dinâmia, Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, Dezembro.

ALMEIDA, João; PINTO, José

(1990) - *Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa: Editorial Presença.

AMARO, Roque

(1991) - “*A Empresa e o Desenvolvimento – novas perspectivas e exigências*”, Gestão, n.º2. ISCTE

AMARO, Roque,

(s.d.) – *Apontamentos da disciplina de Gestão de Recursos Humanos*, Mestrado em Sociologia, ano lectivo 1997-1998.

ANTUNES, Carlos

(2000) - *Projecto Delfim: 2000 formadores em rede para a excelência*, in Formar, n.º34, Jan/Mar, pp.3-25.

ARAÚJO, Domira

(1999) – “*Formación de Recursos Humanos – capacitación de mano de obra local como elemento de diferenciación de un producto turístico*”, in Estudios Y Perspectiva en Turismo, (Vol. 8), pp. 306-320.

AVILLEZ, Madalena

(1996) – “*Educação, Formação Profissional e Vida Activa em Diálogo*”, in Pessoal, n.º74, 6ª série, Abri/Jun, pp. 4-9.

AZEVEDO, Mário

(1998) – “*A Teoria do Capital Humano em tempos de acumulação flexível*”, in Aduem, URL:<[http://www.aduem.org.br/revista/revista\\_ateoriadocapitalhumano.htm](http://www.aduem.org.br/revista/revista_ateoriadocapitalhumano.htm)>

BARATA, Óscar

(1991) - *Resumo das Lições de Introdução às Ciências Sociais*, Lisboa: ISCSP.

BAPTISTA, Mário

(2000) - *Da Complexidade dos Produtos Turísticos às Parcerias e à Engenharia Turística*, Congresso Europeu de Turismo, Beja, ESTIG, URL:<[http://www.estig.ipbeja.pt/estig/congresso\\_turismo/comunicacoes/mario\\_baptista/com.html](http://www.estig.ipbeja.pt/estig/congresso_turismo/comunicacoes/mario_baptista/com.html)>.

BAPTISTA, Mário

(1999) – “*O Turismo e o Desenvolvimento Regional*”, Seminário: O Turismo e o Desenvolvimento Regional, Tomar, 26/11/99.

BAPTISTA, Mário

(1997) - *Turismo-competitividade sustentável*, Lisboa: Verbo.

BARROSA, Luis

(1993) - *Efeitos da Qualificação/Formação sobre a Produtividade - o caso da indústria gráfica*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

BATALHA, Cremilde

(1999) – “*A Formação enquanto Agente de Mudança*”, in Formar, nº31, Abri/Jun, pp. 37-48.

BATALHA, Cremilde

(1998) – “*O novo Paradigma da Formação*”, in Dirigir, nº58, Nov/Dez, pp.17-24.

BATOUXAS, Mariana

(2001) – “*Turismo, Ambiente e Desenvolvimento Regional*”, 1º Congresso de Estudos Rurais, Ambiente e Usos do Território, URL:<<http://www.utad.pt/~des/cer/CER/CONTEUDO/05B.htm>>.

BELEZA, Vera; PIMENTEL, Duarte

(1996) – “*Os Impactes da Formação Profissional: o caso de uma empresa pública de serviços*”, in *Sociologia – Problemas e Práticas*, nº20, pp. 227-244.

BELL, Judith

(1997) - *Como Realizar um Projecto de Investigação*, Lisboa: Gradiva.

BERTRAND, Oliver

(1992) - *La Planification des Ressources Humaines: methods, experiences, pratiques*, Paris: UNESCO/IPE.

BRÍGIDO, Raimundo

(s.d.) – “*Certificação e Normalização de Competências: Origens, Conceitos e Práticas*”, URL:<<http://www.senac.br/boletim/boltec271a.htm>.

BRYMAN, Alan; CRAMER, Duncan

(1992) - *Análise de Dados em Ciências Sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS*, Oeiras: Celta Editora.

BULL, A.

(1992) - *The Economics of Travel and Tourism*, s.l.: Pitman.

BUNK, G.P.

(1994) – “*Prestação de Competências na Formação Profissional Inicial e Contínua*”, in *CEDEFOP*, Revista Europeia de Formação Profissional, 1/1994, URL:<<http://www2.trainingvillage.gr/download/Journal/bull-1/1-94-pt.pdf>., pp.8-14.

CAETANO, António; TAVARES, Susana

(2000) - *Tendências na Mudança Organizacional e Tensões na Gestão de Pessoas*, Dinâmia, Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, Fevereiro.

CAETANO, António *et al.*

(2000) - *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Estudos e Análises 20, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

CAETANO, António e VALA, Jorge

(2000) - *Gestão de Recursos Humanos – contexto, processos e técnicas*, Lisboa: RH Editora.

CÂMARA, Pedro, *et al.*

(1997) - *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ª edição, Lisboa: Publicações D. Quixote.

CARDOSO, Jaime

(1994) – “As 10 ideias que estão na moda”, in *Executive Digest*, ano 1, nº0.

CARIOCA, Vito

(1996) – “Ensinar/Formar e aprender rumo à Sociedade Cognitiva”, in *Ler Educação*, nº19/20, Janeiro/Junho, Beja, Escola Superior de Educação, pp. 29-41.

CARNEIRO, António

(2000) – “Turismo”, *Publituris*, Jornal da Indústria do Turismo, Ano XXXIII, nº769, Quinzenário.

CASTIONI, Remi

(1997) – “Reestruturação Produtiva e (Re) Qualificação Profissional: Empregabilidade e Competências”, 25º Encontro Nacional de Economia da ANPEC, Recife, URL:<<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/nuca-wp/jel/j/j24.html>.

C.E.D.R.U.

(1997) – “Uma Reflexão para o Desenvolvimento Turístico da Zona de Intervenção do EFMA”, Documento de Apoio ao Workshop de 18 de Abril de 1997.

CESO

(1997) - *Estudo para a Definição das Linhas Estratégicas de Desenvolvimento da Escola de Tecnologia e Gestão (ESTIG) do Instituto Politécnico de Beja (IPB)*, (Vol. I), s.l., CESO.

COMISSÃO DA UNIÃO EUROPEIA

(1995) - *Ensinar e Aprender – rumo à Sociedade Cognitiva*, Livro Branco sobre a Educação e Formação, Bruxelas, 29-11-95.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO

(1998) - *Programa de Desenvolvimento Económico e Social do Alentejo 2000/2006 – diagnóstico prospectivo*, Évora: CCRA, (não publicado).

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO

(1996a) - *Estudo para Definição de uma Base Económica para a região do Alentejo*, (Vol. I), Évora: CCRA.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO

(1996b) - *Estudo para Definição de uma Base Económica para a região do Alentejo – Abordagens Sectoriais e Domínios de Equipamento*, (Vol. II), Évora: CCRA.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO

(1994) - *Programa Operacional do Alentejo*, QCA 1994/1999, Évora: CCRA.

COMISSÃO EUROPEIA

(1995) - *Livro Verde» sobre a Inovação*, Suplemento 5/95.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre *et al.*

(1994) - *Saber Preparar uma Pesquisa – definição, estrutura, financiamento*, S. Paulo: Editora Hucitec.

COSTA, Jorge *et al.*

(2001) - *Tendências Internacionais em Turismo*, Mafra: Lidel – Edições Técnicas Lda.

CRUZ, Jorge

(1998) - *Formação Profissional em Portugal: do levantamento de necessidades à avaliação*, 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

CUNHA, Licínio

(1997) - *Economia e Política do Turismo*, Alfragide: McGraw-Hill.

DADOY, M.

(1989) - *Une Démarche pour l'analyse Sociologique de la Qualification. Le système social du travail*, Groupe de Sociologie du travail, Université Paris, VII (policopiado).

DECRETO-LEI n° 168/97 de 4 de Julho.

DECRETO-LEI n°327/95 de 5 de Dezembro.

DELCOURT, Jacques

(1991) – “A *Qualificação: uma Construção Social – os factores da contínua reformulação das qualificações*”, in Formação Profissional, n°2, CEDEFOP, pp. 44-50.

DIAS, José

(1997) – “*Formação Profissional de Activos*”, in Formar, n°29, Out/Dez, IEFP, pp. 4-45.

DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO

(2001) - *O Turismo no Espaço Rural – 1º semestre de 2001*, Direcção de Serviços de Estratégia e Coordenação Turística, Divisão de Recolha de Informação, URL:<<http://www.dgturismo.pt/documentos/ter.doc>.

DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO

(1998) – “*Linhas Orientadoras para a Política de Turismo em Portugal*”, in Correio do Turismo, Suplemento Especial n.º2, Abr/Maio/Junho, p1-19.

DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO

(1996) - *Guia Oficial Turismo em Espaço Rural*, s.l., DGT.

DOMINGUES, Celestino

(1990), *Dicionário Técnico de Turismo*, Lisboa: D. Quixote.

DOMINGUES, Celestino

(1980) - *Prontuário Turístico*, Lisboa: INFT.

DUARTE, Acácio

(1998) – “*Sobrevivência do Sector Turístico Português exige mais e melhores Competências Profissionais*”, in Correio do Turismo, nº2, Abr/Maio/Jun, INFT, pp.2-8.

DUARTE, Acácio

(1996) – “*Uma Nova Formação Profissional para um novo Mercado de Trabalho*”, in Formar, nº21, Dez, pp. 4-23.

DUARTE, Ana; MOURA, Rui

(1999) – “*Novos Instrumentos, novos Actores e novas Regras*”, in Dirigir, nº61, Maio/Junho, IEFP, pp. 32-37.

ESPARTEIRO, Bárbara

(1999) - *A Participação dos Professores na Formação Contínua. O caso das escolas básicas integradas do Alentejo*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

ETZIONI, Amitai

(1984) - *Organizações Modernas*, 2ª edição, S.Paulo: Livraria Pioneira Editora.

FARINHA, Amora

(1996) – “*Adequação do Ensino/Formação às necessidades do Turismo*”,  
Seminário: Política Actual do Turismo, Estoril, INFT.

FEDERAL MINISTER FOR ECONOMIC AFFAIRS OF THE REPUBLIC OF AUSTRIA

(1998) - *Integrated Quality Management in Tourism*, Mayrhofen/Zillertal/Tyrol,  
9th-12th July, URL:<<http://www.bmwa.gv.at/eu/mayrhofene.htm>.

FERNANDES, Célia; ALFACE, Maria

(1997) – *Empresas com sede no Alentejo*, Évora: CCRA.

FERREIRA, J.M. *et al.*

(2001) - *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora: McGrawHill.

FERREIRA, Mª Manuela

(1996) - *A Modernização Tecnológica e a consideração do Factor Humano: um estudo de caso na indústria do calçado*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

FERREIRA, Vicente

(1998) – “*Quo vadis Globalização*”, in Dirigir, nº58, Nov/Dez, pp. 3-9.

FIDALGO, João

(s.d.) – “*Procuram-se Bons Líderes, não Bons Gestores*”, in Executive Digest,  
(editorial), nº37, URL:<<http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed37edit.html>.

FIGUEIRA, Ana

(1998) - *A Oferta de Alojamento de Turismo em Espaço Rural no Baixo Alentejo*,  
1ª edição, Beja: Gráfica.

FIGUEIRA, Eduardo

(1987) - *Communication in the Cooperative Extension on Service- a coorientation approach to study rules and satisfaction on the communication interaction in the first line leadership dyads*, s.l., University of Wisconsin-Madison.

FIGUEIRA, Victor

(2001) – “*O Turismo no Baixo Alentejo: equilibrar ou desmoronar?*”, 1º Congresso de Estudos Rurais - Ambiente e Usos do Território, URL: <<http://www.utad.pt/~des/cer/CER/CONTEUDO/05B.htm>>.

FONSECA, Vitor

(1999) – “*Novos Desafios da Formação e da Qualificação dos Recursos Humanos no contexto da Sociedade Cognitiva*”, in *Formar*, nº32, Julho/Setembro, IEFP, pp. 3-15.

FONSECA, Vitor

(1997) – “*A Educabilidade Cognitiva no século XXI*”, in *Formar*, nº24, Jul/Set, pp. 20-35.

FOSTER, Douglas

(1992) - *Viagens e Turismo - Manual de Gestão*, Mem Martins: Edições CETOP.

FRIEDMANN, Georges

(1963) - *Ou va le Travail Humain?*, s.l.: Éditions Gallimard.

FRIEDMANN, Georges, NAVILLE, Pierre

(1962) - *Traité de Sociologie du Travail*, (Vol.I), Paris: s.e.

GAGEIRO, João

(1999) – “*Formação Turística – Importância da Inovação e da Qualidade*”, in *Correio do Turismo*, nº6, Abr/Maio/Jun, INFT, pp. 28-32.

GAGEIRO, J; PESTANA, M.

(2000) - *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

GAMBOA, Victor

(1999) - *Projectos de Carreira dos Jovens dos Cursos Tecnológicos das Escolas Secundárias de Portimão*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

GHIGLIONE, Rodolphe; MATALON, Benjamin

(1993) - *O Inquérito – teoria e prática*, Oeiras: Editora Celta.

GIL, António

(1991) - *Métodos e Técnicas em Pesquisa Social*, S. Paulo: Editora Atlas.

GODINHO, Rosário *et al.*

(1996) – “*Das Expectativas aos Efeitos Sociológicos da Formação Profissional*”, *in Sociologia – Problemas e Práticas*, nº20, pp. 209-225.

GONÇALVES, Álvaro

(1993) - *Contributos para um Modelo de Formação para Quadros em Portugal*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

GONÇALVES, Cristina

(1995) - *Ergonomia e Qualidade do Serviço Bancário: uma metodologia de avaliação*, Universidade Federal de Sta Catarina, Florianópolis, URL:<[http://odin.eps.ufsc.br/teses/cristina/capit\\_2/cap2\\_cri.htm](http://odin.eps.ufsc.br/teses/cristina/capit_2/cap2_cri.htm)>.

GOODE, W. e HATT, P.

(1979) - *Métodos de Pesquisa Social*, 7ª edição, S. Paulo: Companhia Editorial Nacional.

GRÁCIO, Sérgio

(s.d.) – “*Discutindo a Teoria do Capital Humano*”, VI Colóquio Nacional da Universidade de Lisboa: Formação, Saberes Profissionais e Situações de Trabalho, Lisboa: AIP ELF/AFIRSE.

GREFFE, Xavier

(1992) - *Sociétés Post-Industrielles et Redéveloppement*, s.l.: Collection Pluriel Hachette.

GUIMARÃES, Maria Isabel

(1994) - *Gestão da Formação – da teoria à investigação empírica*, (Tese de Mestrado), Porto: Universidade Católica Portuguesa.

GUIMARÃES, Rui; CABRAL, José

(1998) - *Estatística*, Lisboa: McGraw Hill.

GUNN C. A.

(1988) – *Tourism Planning*, New York: Taylor&Francis.

GURVITCH, G.

(1977) - *Tratado de Sociologia*, s.l.: Livraria Martins Fontes Editora Lda.

HENRIQUES, Mário

(1997) - *Capital Humano*, Porto: Editora Vida Económica.

HIRATA, Helena

(1989) – “*Divisão Capitalista do Trabalho*,” in Tempo Social – Sociologia, 1(2), S. Paulo, USP, pp.73-103, URL:<<http://www.fflch.usp.br/ds/revistas/tempo-social/vol12/hirata.html>>.

HOOPEN, Norberto *et al.*

(s.d.) - *Um Guia para a Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação*, Montréal, PPGA-UFRGS, HEC, UQUAM,  
URL:<[http://read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/guia\\_a.htm](http://read.adm.ufrgs.br/read03/artigo/guia_a.htm).

INSKEEP, Edward

(1991) - *Tourism Planning – an integrated and sustainable development approach*, New York: Van Nostrand Reinhold.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(1998) - *Alentejo Social*, Direcção Regional do Alentejo, Série Cadernos Regionais, Lisboa, INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(1997 e 1998) - *Anuário Estatístico da Região Alentejo*, Lisboa, INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(1997) - *Estatísticas das Empresas – comércio e outros serviços*, Lisboa, INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(1997) - *Os Municípios do Alentejo*, Direcção Regional do Alentejo, Lisboa, INE.

JOAQUIM, Graça

(1998) – “*Turismo e Recursos Humanos: a inevitabilidade da investigação e da criatividade*”, in *Correio do Turismo*, nº 1, Jan/Fev/Mar, IEFP, pp. 5-8.

KOVÁCS, Ilona

(1999) – “*Qualificação, Formação e Empregabilidade*”, in *Sociedade e Trabalho*, nº4, Março, IEFP.

KOVÁCS, Ilona *et al.*

(1998) - *Qualificações e Mercado de Trabalho*, Estudos 13, Lisboa: IEFP.

KOVÁCS, Ilona; MONIZ, Brandão

(1997) - *Evolução das Qualificações e das Estruturas de Formação em Portugal*, Estudos 19, Lisboa: IEFP.

KOVÁCS, Ilona *et al.*

(1994) - *Mudanças Tecnológicas e Organizacional – Análise de Tendências na Indústria*, nº2/94, Socius – Centro de Investigações em Sociologia Económica e das Organizações, Lisboa: ISEG, UTL.

LAGARTO, José

(1994) - *Formação Profissional à Distância*, s.l., Temas Educacionais, Universidade Aberta.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina

(1990) - *Sociologia Geral*, 6ª edição, S. Paulo: Editora Atlas.

LANÇA, Domingos

(1997) - *O Turismo como Factor de Desenvolvimento – o triângulo turístico de Beja/Mértola/Serpa*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

LEAL, Manuel

(1994) – “*O Novo Paradigma da Competitividade*”, in Dirigir, nº32, Agosto/Julho, pp. 3-10.

LEITE, Mafalda; MONIZ, António

(1996) – “*Novas qualificações no Sector de Telecomunicações: alguns resultados do caso português*”, in Novas dinâmicas socioeconómicas – que desafios para a Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, VI Encontro Nacional, Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 225-232.

LÉVY-LEBOYER, Claude

(2000) – “*Competências Individuais, Organizacionais e Colectivas*”, in Actas do Seminário: Competências, Competitividade e Cidadania, Secretaria de Estado do Emprego e Formação, s.l.: INOFOR., pp. 18-23.

LOPES, Helena *et al.*

(1999) - *Estratégias Empresariais e Competências-chave*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, Novembro.

LOPES, Helena

(1997) - *Formação e/ou Emprego para os Adultos de Baixo Nível de Escolarização?*, Dinâmia, Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, Outubro.

LOPES, Helena

(1995) - *Estratégias de Qualificação e Metodologia de Avaliação*, Oeiras: Celta Editora.

LOPES, Teresa

(1999) – “*Gerir Formação*”, in Dirigir, nº60, Mar/Abri, pp.15-18.

LOURENÇO, Maria

(1997) - *Turismo em Espaço Rural: proposta para o desenvolvimento integrado do concelho de Moura*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

MADILINO, Francisco

(2000) – “*Requalificar os Recursos Humanos*”, (*Separata*) in Correio do Turismo, nº8, Jan/Jun, pp. 19-24.

MALICET, Danielle

(1997) - *Éléments de Sociologie du Travail et de l'Organisation*, s.l.: Ed. Económica.

MANDON, Nicole; SULZER, Emmanuel

(1998) – “*Analysis of Work: Describing Competences Through a Dynamic Approach to Jobs*”, in Training & Employment, n.º33, Autumn, CÈREQ.

MANFREDI, Silvia

(1998) - *Propostas e Experiências de Formação Profissional das Organizações de Trabalhadores*, texto elaborado como parte da pesquisa do CEDES PCDT/CNPQ, URL:<<http://www.cedes.unicamp.br/pesquisa/artigos/manfredi7manfred4.html>.

MARTINS, José

(1997) – “*A Educação e Formação*”, in Pessoal, nº74, Abri/Jun.

MARQUES, Ana; VEIGA, Carlos

(1996) – “*Perfis de Qualificação em dois Contextos Organizacionais Distintos*”, in Novas dinâmicas socioeconómicas – que desafios para a Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, VI Encontro Nacional, Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 241-247.

MARQUES, Ana Paula

(1995) - *Trajectórias da Qualificação Profissional: processos de dualização. Um estudo de caso da indústria têxtil*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

MARQUES, Margarida

(1996) – “*Educação, Formação e Emprego*”, in Actas do VI Colóquio Nacional da Universidade de Lisboa: Formação, Saberes Profissionais e Situações de Trabalho, Lisboa: AIP ELF/AFIRSE., pp. 99-106.

MARQUES, Jorge

(1999) – “*Que Competências para o Gestor de Competências*”, in Pessoal, nº86, Abr/Jun, pp. 10-15.

MATHIESON, Alister; WALL, Geoffrey

(1993) - *Tourism, Economic, Physical and Social Impacts*, New York: Longman Scientific & Technical.

MEIGNANT, Alain

(2000) – “*A Formação enquanto Parceira no Desenvolvimento Económico e social e na Construção de uma Cultura de Cidadania*”, in *Actas do Seminário: Competências, Competitividade e Cidadania*, Secretaria de Estado do Emprego e Formação, INOFOR, pp.210-213.

MENDES, J.

(1998) – “*Planeamento e Gestão do Desenvolvimento Turístico Sustentável*”, in *Correio do Turismo*, nº2, Abr/Maio/Jun.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E DA TECNOLOGIA

(1997) - *Sociedade da Informação – Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*, Lisboa: Missão para a Sociedade da Informação, MCT.

MONIZ, Ana,

(1996) - *O Turismo nos Açores – estudo sobre a oferta de alojamento turístico*, Ponta Delgada: Jornal de Cultura.

MOURA, Carlos

(2000) – “*Requalificar os Recursos Humanos*”, (Separata), in *Correio do Turismo*, nº8, Jan/Jun, pp. 2-6.

MOURA, Estevão de

(1993) - *Recursos Humanos, Gestão e Sociedade*, Economia e Negócios, Lisboa: Edições Sílabo.

MOURA, Rui

(1999) – “*Reconversão e Requalificação Profissional*”, in Formar, nº31, Abril/Junho, IEFP, pp. 3-18.

MOURA, Rui

(1994) – “*Formação e Novas Competências: núcleo estratégico na empresa do século XXI*”, in Dirigir, nº34, Nov/Dez, pp.14-19.

NAVILLE, Pierre

(1956) - *Essai sur la Qualification du Travail*, Paris: Ed. Marcel Rivière.

NETO, Vitor

(1998a) – “*Pensar Turismo em termos de Futuro*”, in Economia e Prospectiva, Vol.I, nº4, Jan/Mar, pp.1-15.

NETO, Vitor

(1998b) – “*Intervenção de Vitor Cabrita Neto, Secretário de Estado do Turismo*”, in Correio do Turismo, nº2, Abr/Maio/Jun.

NEVES, A. *et al.*

(s.d.), “*A Competitividade das Áreas Rurais – uma abordagem na perspectiva das estratégias de marketing*”, 1º Congresso de Estudos Rurais – Ambiente e Usos do Território, URL:<<http://www.utad.pt/~des/cer/CER/DOWNLOAD/2002.pdf>>.

NEVES, Carlos

(1998) – “*Atenção: os clientes podem fugir!*”, in Correio do Turismo, nº2, Abr/Mai/Junho, INFT, pp. 9-16.

NEVES, João

(1999) – “*O Futuro do Milénio*”, in Dirigir, nº59, Jan/Fev, pp. 3-10.

O.C.D.E.

(1994) - *L'Étude de l'OCDE sur l'Emploi – Possibilité d'adaptation des marchés du travail. Le chômage dans la zone de l'OCDE 1950-1995*, Partie II, s.l., OCDE.

OLIVEIRA, Isabel; RODRIGUES, Norberto

(2000) – “*As Empresas e as Organizações como Espaços de Desenvolvimento de Competências Individuais e Colectivas*”, in Actas do Seminário: Competências, Competitividade e Cidadania, Secretaria de Estado do Emprego e Formação, INOFOR, pp.163-167.

OROPEZA, Chávez

(s.d.) - *Incidencia de la Capacitacion de R.H. en la Calidad del Servicio de Alojamento*, Formación de R.H., México: Sectur.

PAIVA, Vanilda

(s.d.) – “*A Cidadania Negada*”, Capítulo III: Qualificação, Crise do Trabalho Assalariado e Exclusão Social, URL:<<http://www.clacso.edu.ar/~libros/educacion/paiva.pdf>>

PALMA, Ana

(1998) – “*Turismo e Desenvolvimento no Alentejo*”, in J. Pintassilgo e M. Teixeira (coord.), Turismo Horizontes Alternativos, Actas do Encontro realizado na E.S.E de Portalegre, Lisboa: Edições Colibri, pp.17-20.

PAULO, Ana

(1995) - *Flexibilidade Tecnológica e Recomposição das Qualificações – o caso do CAD/CAM nos sectores industriais dos moldes e da confecção do vestuário*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ICSTE.

PERETTI, J.-M.

(s.d.) - *Recursos Humanos*, Lisboa: Edições Sílabo.

PEYRAUT, Yves

(s.d.) - *Gestão Racional da Qualidade*, Porto: Rés Editora.

PFEFFER, Jeffrey

(1995) – “A Competitividade através dos Recursos Humanos”, in Executive Digest, Ano 1, nº3, Janeiro.

PIEHL, Ernst

(1991) - Editorial, in Formação Profissional, nº2, CEDEFOP.

PINA, Paulo

(1994) - *Motivações Empresariais dos Industriais do Algarve*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

PIRES, Ana

(1996) – “Os Balanços de Competências”, in Formar, nº21, Dezembro, IEFP, pp. 28-31.

PIRES, M. Leonor

(1996) - *Mudanças Tecnológicas e Organizacionais e Qualificações na Indústria Automóvel na Península de Setúbal*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

PIRES, Sandra

(1999) – “Que Caminhos para as Competências, Atitudes e Valores”, in Dirigir nº61, Maio-Junho, pp. 9-11.

POCHMANN, Márcio

(1999) – “Mudanças na Ocupação e a Formação Profissional”, VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, URL:<<http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/nuca-wp/jel/j/j24.html>>.

QUIVY, Raymond *et al.*

(1992) - *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.

REBELO, Glória

(1999) - *A (In)adaptação no Trabalho. Uma perspectiva socio-organizacional e jurídica*, Oeiras: Celta Editora.

REIS, Elizabeth

(1997) - *Estatística Multivariada Aplicada*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

REIS, E., MOREIRA, R.

(1993) - *Pesquisa de Mercados*, Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

REIS, Elisabeth,

(1990) - *Análise Factorial das Componentes Principais: um método de reduzir sem perder informação*, Métodos Quantitativos para Gestão, nº2, Grupo de Investigação Estatística e Análise de Dados (GIESTA), ISCTE, (policopiado).

RIBEIRO, João

(1999) - “*Turismo Português – que futuro?*”, in Dos Algarves, nº4, ESGHT / UAL, ISCE, pp.40-41.

RITA, Palma

(1997) - *As Organizações Públicas Estatais na Qualidade das Regiões: reflexões sobre uma iniciativa, no Alentejo*, Lisboa: IIEFP.

ROBSON, Colin

(1993) - *Real World Research. A resource for social scientists and practitioner-researchers*, Oxford UK & Cambridge, USA: Blackwell Publishers.

RODRIGUES, Maria João *et al.*

(1996) - *Levantamento de Necessidades de Formação – relevância e balanço da experiência acumulada*, Conselho Nacional de Educação, Lisboa: CNE, pp.127-205.

RODRIGUES, Maria João

(1994) - *Competitividade e Recursos Humanos – dilemas de Portugal na construção Europeia*, 2ª edição, Lisboa: Publicações D. Quixote.

ROSADO, José

(1998) – “*Turismo no Alentejo: oportunidades e riscos*”, in J. Pintassilgo e M. Teixeira (coord.), Turismo - Horizontes Alternativos, Actas do Encontro realizado na E.S.E de Portalegre, Lisboa: Edições Colibri, pp.21-36.

ROSADO, José

(1995) - *Alentejo – Turismo em Espaço Rural*, Évora, CCRA, DGPD.

SAHLBERG, Benght

(1993) – “*The Demand for New Information – in trend and tourism*”, in The Tourist Review, nº2, pp.22-23.

SANTOS, Fernando

(1999) – “*Reunir Competências Laborais*”, in Dirigir, nº62, Julho e Agosto, IEFP, pp. 26-29.

SELLIN, Burkart

(1991) – “*Evolução das Qualificações*”, in Formação Profissional, nº2, IEFP, pp.55-56.

SELLTIZ e JAHODA

(1965) – *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, S. Paulo: Editora Universidade de S. Paulo.



SILVA, Augusto; PINTO, José

(1986) - *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto: Edições Afrontamento.

SILVA, Manuel

(1995) – “*Contributos para a História da Formação Turística em Portugal*”, in Estudos Turísticos, Estoril: INFT, pp. 4-15.

SILVA, Manuela *et al.* (coord.)

(1989) - *Empresários e Gestores da Indústria em Portugal*, (Vol II), s.l., CISEP, ISE.

SILVA, João; REIS, Ana

(1991) - *A oferta Turística Regional – uma metodologia para a sua determinação*, Comunicação apresentada no 31º Congresso Europeu da Regional Science Association, Lisboa, CIDEC (policopiado).

SULEMAN, Fátima

(1996) – “*Perfis Profissionais: instrumento fundamental de apoio à concepção da formação*”, in Novas dinâmicas socioeconómicas – que desafios para a Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, VI Encontro Nacional, Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 204-208.

TORRE, Enrique

(1991) – “*Novas Qualificações ou uma nova forma de interpretar a Profissão*”, in Formação Profissional, nº2, CEDEFOP, pp. 8-10.

TRIGO, Luiz

(1999) - *A Sociedade Pós-Industrial e o Profissional em Turismo*, 2ª edição, S.Paulo: Papirus Europa.

TRIGO, Maria

(1999) – “*Os Caminhos do Próximo Milénio – tendências da educação e da formação das pessoas*”, in Dirigir, nº62, Julho/Agosto, IEFP, pp. 3-8.

VELLAS, François; BÉCHEREL, Lionel.

(1995) - *International Tourism*, Great Britain: Macmillan Business.

VELOSO, Luísa; PARENTE, Cristina

(2000) – “*As Empresas e as Organizações como Espaços de Desenvolvimento de Competências Individuais e Colectivas*”, in Actas do Seminário: Competências, Competitividade e Cidadania, Secretaria de Estado do Emprego e Formação, INOFOR, pp.153-157.

VIEIRA, Faria

(1999) – “*E se a Formação Profissional fosse Moderna?*”, in Formar, nº30, Janeiro/Março, IEFP, pp. 25-41.

VIEIRA, João

(1997) - *A Economia do Turismo em Portugal*, Lisboa: Publicações D. Quixote.

WOBBE, Werner

(1991) – “*Sistemas de Produção Antropocêntricos: a fabricação avançada baseia-se em pessoas especializadas*”, in Formação Profissional, nº2, CEDEFOP, pp. 3-7.

YOUELL, Ray

(1998) - *Tourism – an introduction*, New York, Longman.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

AEISCTE, *Análise de Dados*, Caderno 3, Análise Multivariada – textos de apoio, 1997/1998, (policopiado).

AGULHON, Catherine

(1997) – “*Les Relations Formation-Emploi, une quête sans fin: les formations à la plasturgie*”, in Sociologie du Travail, nº3, pp. 321-345.

AMARO, Roque

(1994) – “*Formação para o Desenvolvimento Local – três experiências de intervenção*”, in Formar, nº12, Ago/Set/Out, IEFP, pp. 6-12.

ANTUNES, Anabela

(1997) – “*A formação para o sector do turismo, hotelaria e restauração – o modelo de formação inicial*”, in Formar, nº27, Abri/Mai/Jun.

ASCH, Solomon

(1977) - *Psicologia Social*, 4ª edição, S. Paulo: Companhia Editora Nacional.

AVILLEZ, Madalena

(1996b) – “*Rumo à Sociedade Cognitiva*”, in Formar nº 74, 6ª série, Abri-Jun, pp.10-15.

BARBOSA, Elsa

(1999) - *Influência da Cultura Organizacional sobre a satisfação e as respostas comportamentais*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

BERTRAND, Oliver

(1991) – “*As Dimensões da Qualificação: especificidade e análises*”, in Formação Profissional, nº2, CEDEFOP, pp. 29-32.

BORGES, Hugo

(1996) - *Factores Determinantes das Atitudes dos Avaliados face à Avaliação em Contexto Militar (exército)*, (Tese de Mestrado), Lisboa, ISCTE.

BRANCO, Maria

(1994) - *NUTS Baixo Alentejo e Concelho de Aljustrel – uma visão prospectiva sobre o desenvolvimento, o ordenamento e o ambiente para os próximos 15 anos*, (Tese de Fim de Curso), Évora, Universidade de Évora.

CARDOSO, António

(s.d.) – “*Turismo, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável em Áreas Rurais*”, 1º Congresso de Estudos Rurais – Ambiente e Usos do Território, URL:<<http://www.utad.pt/~des/cer/CER/CONTEUDO/05B.htm>.

CARDIM, José

(1995) – “*Formação Profissional – o conceito*”, in *Formar*, nº16, Outubro, IIEFP, pp. 54-61.

CARIOCA, Vito

(1997) – *Validação de uma Escala de Atitudes de Docentes relativamente à utilização da Informática Educativa na sua Formação Contínua*, Tomo I, (Tese de Doutoramento), Badajoz: Universidade da Extremadura, Instituto das Ciências da Educação.

CASTRO, Durval

(1995) – *Gestão da Qualidade Total e Processo Cognitivo*, Resumo das conclusões do Mestrado de Qualidade, UNICAMP, URL:<[http://members.nbci.com/\\_XMCM/durvalcastro/qualidconhec.html](http://members.nbci.com/_XMCM/durvalcastro/qualidconhec.html).

COCA, João

(1997) - *Contributos do IEFP para a Valorização dos Recursos Humanos do Alentejo Central (análise do período do QCA-I)*, (Tese de fim de curso), Évora: Universidade de Évora.

COELHO, Ana

(1995) – *Avaliação da Formação Profissional na Região Alentejo – curso de jovens empresários agrícolas 1987-1992*, (Tese de Fim de Curso), Évora: Universidade de Évora.

COELHO, Maria Manuela

(1994) - *Qualidade na Indústria do Alojamento Turístico na Costa de Lisboa – grupos estratégicos e competitividade empresarial*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS

(s.d.) - *Memorando da Comissão sobre a Formação Profissional na Comunidade Europeia para os anos 90*, Educação, Formação, Juventude.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO

(1996) – *Indicadores Regionais de Turismo no Alentejo*, Évora: CCRA.

COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO ALENTEJO

(s.d.) - *Alentejo 2000 – documento de trabalho*, URL:<<http://www.ccr-alt.pt/proalentejo/Alentejo2000.htm>>.

COMUNIDADE EUROPEIA

(1994) – *Competitividade e Coesão: tendências verificadas nas regiões*, 5º Relatório Periódico, Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.

DADOY, M.

(1987) – “*La Qualification chez Georges Friedmann*”, in Sociologie du Travail, 1/87.

DIAS, Maria

(1999) - *Métodos e Técnicas de Estudo e Elaboração de Trabalhos Científicos*, Coimbra: Minerva.

DILLON, William; GOLDSTEIN, Matthew

(1984) - *Multivariate Analysis – methods and applications*, New York: Wiley.

DIRECÇÃO-GERAL DE ESTUDOS E PREVISÃO DO MINISTÉRIO DAS FINANÇAS

(1996) - *The Education and Training System and Economic Development*, Sintra: DGEP.

DUARTE, Acácio

(1999) – “*Os Sistemas e os Desafios da Qualificação Profissional em Portugal*”, in Formar, nº30, Janeiro/Março, pp. 3-24.

DUARTE, Ana

(1998) – “*Trabalho e Lazer: a emergência de um novo paradigma*”, in Dirigir, nº56, Jul/Ago, pp. 3-8.

FERREIRA, M<sup>a</sup> da Graça

(1995) - *Modernização Empresarial e a renovação dos Perfis Profissionais – o sector têxtil no Vale do Ave*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

FERREIRA, Vasco

(1991) - *A Formação Profissional de jovens na CEE: confronto de seis casos, França, R.F.A., Grécia, Irlanda e Portugal*, Estudos nº5, 2<sup>a</sup> edição, Lisboa: IEFPP.

FERREIRA, Vicente

(1999) – “*Sociedades e Tecnologias – algumas revoluções do século XXI*”, in *Dirigir*, nº 59, Jan/Fev, pp. 17-20.

FERRÃO, João; OLIVEIRA, António *et al.*

(1991) - *Disparidades Regionais de Formação*, Estudos nº8, Lisboa: IEFP.

GALL, Meredith *et al.*

(1996) – *Educational Research – an introduction*, 6<sup>th</sup> edition, London: Longman Publishers.

GARVAY, Angela

(s.d.) - *Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: algumas considerações críticas*, Universidade Federal do Rio Grande, URL: <<http://read.adm.ufrgs.br/read05/artigo/garay.htm>>.

GLAESER, Edward

(2000) - *The Formation of Social Capital*, Harvard University and NBER, March 3rd (policopiado).

GONÇALVES, Maria Lúcia

(1997) - *Os Jovens e a Formação Profissional Inicial – contributo para a compreensão das dinâmicas da formação profissional inicial*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

HAIR; ANDERSON *et al.*

(1995) - *Multivariate Data Analysis*; 5<sup>th</sup> edition, London: Prentice Hall.

HEIDEMANN, Winfried

(2000) – *Lifelong Learning and Employability – is the European Model of Vocational Training in Crisis?*, European Commission, URL:<<http://www.etuc.org/ETUI/Publications/DWP/Heidemann2.pdf>.

HENRIQUES, José; LOPES, Raúl

(1991) – *O Programa ILE em Portugal – avaliação e perspectivas*, Lisboa: Escher Publicações.

HOMENS, Rui

(1998) – “*Políticas Públicas no Turismo*”, in *Economia e Prospectiva*, (Vol. I), nº4, Jan/Mar, Lisboa: Ministério da Economia

IMAGINÁRIO, Luís

(1996) - *Sistema de Formação Português*, Conselho Nacional de Educação, Lisboa: CNE, pp. 29-123.

IMAGINÁRIO, Luís

(1989) – “*O Mercado Único Europeu e a Qualificação dos Recursos Humanos*”, in *Emprego e Formação*, nº8, Maio, IEFP, pp.17-21.

INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

(s.d.) - *Inquérito aos Ex-Formandos 1990/1991*, Observatório de Entradas na Vida Activa, IEFP.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(1997) - *Estimativas da População Residente em 1997*, Séries Estimativas Provisórias, Lisboa: INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(1994) - *Classificação da Actividade Económica*, Lisboa: INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(s.d.) - *Empresas em Portugal 1990-1995*, Lisboa: INE.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

(s.d.) - *Principais Indicadores - por região*, INFOLINE,  
URL:<<http://www.inw.pt/prodserv/keyfigures/indic2.asp>.

INVERNIZZI, Noela

(2000) - *Qualificação e Novas Formas de Controle da Força de Trabalho no Processo de Reestruturação da Indústria Brasileira: tendências dos últimos 20 anos*, Universidade Federal do Paraná, ANPED,  
URL:<<http://www.anped.org.br/0920t.htm>.

JACINTO, Paulo; RIBEIRO, Manuela

(s.d.) - “*O Turismo Activo como oportunidade para o Desenvolvimento de Iniciativas Empresariais em Zonas Rurais: uma análise exploratória a partir da Região do Douro*”, 1º Congresso de Estudos Rurais – Ambiente e Usos do Território, URL:<<http://www.utad.pt/~des/cer/CER/CONTEUDO/05B.htm>.

JÚNIOR, Antonio

(2000 - “*Qualificação do Trabalho: adestramento ou liberdade? Uma contribuição para o entendimento dos desafios postos ao movimento sindical diante a reestruturação produtiva do capital*”, in Revista electrónica de Geografia e Ciências Sociais, Universidad de Barcelona, nº69(3),  
URL:<<http://www.ub.es/geocrit/sn-69-63.htm>.

KERLINGER, Fred

(1979) - *Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais*, S. Paulo: CPU.

KOLSHORN, Rainer; TOMECKO, James

(1995) - *Economies Basees sur les Competences/Formation d'Entrepreneurs*,  
Resume du concept CEFE, Setembro,  
URL:<<http://cefe.gtz.de/francais/products/papers/214322.htm>>.

LAGARTO, José

(1998), “*Teleformação e Qualificação Profissional*”, in *Formar*, nº26, Jan/Fev,  
IEFP.

LINDESMITH, Alfred *et. al.*

(1999) - *Social Psychology*, 8<sup>th</sup> edition, London: Sage Publications.

LISBOA, Manuel

(1998) - *A Indústria Portuguesa e os seus Dirigentes*, (Tese de Doutoramento),  
Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

MENDES, Sandra

(1998) - *A Importância do Status e dos Papéis Sociais dos Funcionários da Saúde,  
na Participação em Formação Contínua – o caso do concelho de Évora*, (Tese de  
fim de curso), Évora: Universidade de Évora.

MINISTÉRIO DO PLANEAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO

(1999) – “*Plano de Desenvolvimento Económico e Social 2000-2006*”, (Separata)  
in *Dirigir*, nº62, IEFP.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE

(1997) - *Emprego e Formação Profissional*, Departamento de Estatística do  
Trabalho, MTS, URL:<<http://demess.cnig.pt/estatistica12.html>>.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE

(1995) - *Quadros de Pessoal em 1995*, Lisboa: MTS.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE

(s.d.) - *Evolução do Emprego*, URL:<<http://demess.cnig.pt/estatistica10.htm>.

MINTZBERG, Henry

(1995) - *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: D. Quixote.

MONCHATRE, Sylvie

(1998) – “*Les Déroulements de Carrières en Entreprise: variations dur le theme de l’anticipation. Le cas de techniques et cadres*”, in *Sociologie du Travail*, nº1, pp. 21-41.

MOREIRA, Carlos

(1994) - *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

MOTA, Artur; ABECASSIS, Maria

(1987) - “*A Formação Profissional na Valorização dos Recursos Humanos*”, in *Emprego e Formação*, nº3, Setembro, IEFP, pp. 5-12.

MOURA, Estevão de

(2001), “*Competências: desenvolvimento e conhecimento*”, in *Formação Turística*, Cadernos Temáticos, n.º2, Mai/Agosto, INFT, pp2-11.

NARCISO, Fernando

(1999) – *A Qualidade do Serviço Interno numa Empresa de Transportes Públicos Rodoviários de Passageiros*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

NEVES, Fernando

(1999/2000) - *Que Ensino Superior para o século XXI?*, Anuário da Educação.

PARENTE, Cristina

(1997) – “*O Impacto da Formação e Capacidade Competitiva das Empresas e nas Trajectórias Profissionais dos Assalariados*”, VII Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, URL:<<http://www.lettras.up.pt/ds/ImpactoFormação.htm>.

PEDRO, Maria

(1997) – *Diagnóstico de Necessidades de Formação do Instituto de Informática*, (Tese de Fim de Curso), Évora: Universidade de Évora.

PEREIRA, Alexandre

(1999) - *SPSS - Guia Prático de Utilização. Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

PEREIRA, Elvira; CASQUEIRA, Fernando

(1999) - *Antigo, Moderno e Pós-Moderno. Origem e Destino do Milénio*, Revista Dirigir, nº59, Jan/Fev, pp. 24-33.

PERETZ, Henri

(2000) - *Métodos em Sociologia*, 1ª edição, Lisboa: Temas e Debates – Actividades Editoriais.

PIACENTINI, Corália

(s.d.) - *Um Toque sobre a Qualificação do Trabalhador*, Universidade Federal de Sta Catarina, URL:<<http://read.adm.ufrgs.br/read06/artigo/coralia.htm>

PINA, Paulo

(1994) - *Motivações Empresariais dos Industriais do Algarve*, (Tese de Mestrado), Lisboa: ISCTE.

PINTO, Maria

(1992) – *Formação Profissional na SOREFAME*, (Tese de Fim da Curso), Évora: Universidade de Évora.

PIRES, Ana

(1998) – “*Conheça a Oferta Formativa para o Sector do Turismo Português*”, in Correio do Turismo, nº2, Abr/Maio/Jun, INFT, pp. 17-23.

PUUCH, Keith

(1998) – *Introduction to Social Research – Quantitative & Qualitative Approaches*, 1th Edition, London: Sage Publications Lda,

RATZ, Tamara; PUCZKO, Laszlo

(s.d.) - *Employment Creation and Human Resource issues in Tourism*, Budapest University of Economic Sciences, Research Project funded by the Hungarian National Scientific Research Fund, URL:<<http://www.geocities.com/Paris/9842/job.html>

REGIÃO DE TURISMO PLANÍCIE DOURADA

(s.d.) - *Alojamentos*, URL:<<http://www.rt-planiciedourada/pt/html/alojamento.htm>.

REGIÃO DE TURISMO PLANÍCIE DOURADA

(s.d.) - *Turismo rural*, URL:<<http://www.rt-planiciedourada/pt/html/turismorural.htm>.

REGIÃO DE TURISMO PLANÍCIE DOURADA

(s.d.) - *Residenciais*, URL:<<http://www.rt-planiciedourada/pt/html/residenciais.htm>.

REGIÃO DE TURISMO PLANÍCIE DOURADA

(s.d.) - *Apartamentos*, URL:<<http://www.rt-planiciedourada/pt/html/apartamentos.htm>.

RETO, Luis *et al.*

(1996) - *O Sector das Indústrias e Transformação do Papel*, Estudos 15, Lisboa: IEFP.

RITA, José

(1988) – *Os Mármore de Borba, Estremoz e Vila Viçosa e a valorização dos Recursos Humanos, a curto e médio prazo*, (Tese de Fim da Curso), Évora: Universidade de Évora.

RITA, Lurdes

(1999) – *Contributos do Turismo em Espaço Rural para o Desenvolvimento do Baixo Alentejo – um círculo turístico*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

RICHARDSON, Roberto

(1989) - *Pesquisa Social – métodos e técnicas*; 2ª edição, S. Paulo: Atlas.

RODRIGUES, Arold

(1972) - *Psicologia Social*, 16ª edição, Petrópolis: Editora Vozes Lda.

RODRIGUES, Jorge

(1999) – “*A Tabuada da Economia Digital*”, in *Dirigir*, nº63, Set/Out, pp. 3-9.

RODRIGUES, Maria João *et al.*

(1994) - *Políticas de Reestruturação, Emprego e Desenvolvimento Regional*, Estudos 11, Lisboa: IEFP.

ROSADO, José

(1997) - *Desenvolvimento Regional – Contribuição para o seu estudo e planeamento*, Évora: CCRA.

ROSADO, Manuel

(1997) – *Desenvolvimento Regional – contribuição para o seu estudo e planeamento*, Évora: CCRA.

SABINO, Francisco; RAMALHO, Célia

(1998) – *Desemprego de Longa Duração na Região Alentejo*, Évora: CCRA.

SANTOS, Francisco

(1999) – “*Tendências de um Milénio Próximo*”, in *Dirigir*, nº60, Mar/Abril, pp.3-9.

SANTOS, Francisco

(1996) – “*Princípios Estratégicos de Centros de Formação*”, in *Dirigir*, nº45, Set/Out, pp. 14-20.

SANTOS, José

(1996) - *População e Desemprego no Alentejo – horizonte 2010*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

SHELDON, Pauline

(1997) - *Tourism Information Technology*, Library of Congress Catalog in publication data, USA: Cab International.

SILVA, António

(1994), *Atitudes dos Alunos Finalistas dos Cursos de Professores da Escola Superior de Beja no ano lectivo 1993/1994*, (Dissertação para Prestação de Provas Públicas para Professor Adjunto), Beja: ESE, IPB.

SILVA, Carlos

(1997) *Centros de Saúde: a cultura organizacional na encruzilhada da cultura e da identidade profissional. Estudo de caso de três centros do distrito de Beja*, (Tese de Mestrado), Évora: Universidade de Évora.

SOUSA, Gonçali

(1998) - *Metodologia da Investigação, Redacção e Apresentação de Trabalhos Científicos*, 1ª edição, Porto: Livraria Civilização Editora.

SOUSA, Márcia

(1998) - *Análise das Necessidades de Qualificação no Turismo em Espaço Rural no Alentejo Central*, (Tese de Fim de Curso), Évora: Universidade de Évora.

STROOBANTS, Marcelle

(1998) - *Le Syndicalisme à l'Épreuve des critères d'Évaluation du Travail*, Institut de Sociologie, Université Libre de Bruxelles, Belgique, URL:<<http://www.erudit.org/erudit/socsoc/v30no2/stroobants/stroobants.html>>.

TAVARES, L.

(1999) – “A Escola do Futuro”, in Dirigir, nº59, Jan/Fev, pp. 16-17.

THOMAS, Jean

(1996) – “Competências e Qualificação Profissional”, in Organização e Trabalho, 16/17.

TRINDADE, Cecília; RITA, José

(1990) – “O Alentejo em Formação: uma análise de resultados”, in Emprego e Formação, nº11, Maio, pp. 79-87.

TRIGO, Maria

(1999) – “*Os Caminhos do Próximo Milénio – tendências da educação e da formação das pessoas*”, in Dirigir, nº62, Julho/Agosto, IEFP, pp. 3-8.

VALA, Jorge; MONTEIRO, Benedicta

(1997) - *Psicologia Social*, 3ª edição, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

VALA, Jorge; MONTEIRO, M.B. *et al.*

(1995) - *Psicologia Social das Organizações – estudos em empresas portuguesas*; Oeiras: Celta Editora.

VASAMILLET, Claude

(1997) – “*A formação modular. Uma tecnologia ao serviço dos formandos e dos formadores*”, in Formar, nº25, Out/Dez, pp. 4-23.

WILLIAMS, Fredrick

(s.d.) - *Reasoning with statistics – how to read quantitative research*, 3rd edition, s.l.: Holt Rinehart and Winston.

## APÊNDICES

## APÊNDICE I - QUESTIONÁRIO AOS EMPRESÁRIOS

### I PARTE

Nesta parte do questionário, pretende-se obter informação sobre o(a) proprietário(a)/gerente da empresa.

**Nota:** Este questionário só deverá ser preenchido pelo proprietário ou gerente da empresa. Leia cuidadosamente todas as instruções de preenchimento e não deixe nenhuma questão por preencher. O questionário tem frente e verso.

**1- Sexo:** - Assinale com um (X)

- 1 - Masculino                      2 - Feminino

**2- Idade:** - Assinale com um (X)

- 1 18 a 28 anos                      2 29 a 38 anos                      3 39 a 48 anos  
4 49 a 59 anos                      5 ≥ 60 anos

**3- Estado Civil:** - Assinale com um (X)

- 1 Solteiro(a)    2 Casado(a)/Companheiro(a)  
3 Divorciado(a)/Separado(a)                      4 Viúvo(a)

**4- Quais são as suas habilitações literárias?** - Assinale com um (X)

- 1 Não sabe ler e nem escrever  
2 Sabe ler e escrever  
3 Ensino primário  
4 Ensino preparatório  
5 9º ano de escolaridade (antigo 5º ano)  
6 Ensino Complementar (antigo 7º ano ou actual 11º ano)  
7 12º ano de escolaridade  
8 Curso superior

### **5- Formação do Proprietário/Gerente**

**5.1. Como adquiriu os conhecimentos para o desempenho desta actividade?**-  
Preencha todos os itens assinalando com um (X):

1- Curso superior	1 Sim	2 Não
2- Curso de formação em turismo	1 Sim	2 Não
3- Curso de formação em gestão	1 Sim	2 Não
4- Curso de escola profissional	1 Sim	2 Não
5- Experiência diária	1 Sim	2 Não
6- Já tinha trabalhado no mesmo ramo	1 Sim	2 Não
7- Já tinha trabalhado num ramo diferente	1 Sim	2 Não

**5.2. No ramo em que desempenha as suas funções (Restauração ou Alojamento) : (Leia as seguintes afirmações. Faça um círculo à volta do número que melhor se adapte à sua situação. Preencha todos os itens.)**

1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3=Nem discordo nem concordo; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente

1-Sente dificuldades por falta de qualificação/formação profissional.	1	2	3	4	5
2-Precisa de aumentar os conhecimentos para o desempenho desta actividade.	1	2	3	4	5
3-Pensa procurar aumentar a sua qualificação (ex.: mediante um curso de formação) para melhorar o desempenho da sua actividade.	1	2	3	4	5

**5.3. Considera que no desempenho das suas funções enquanto proprietário/gerente: Assinale com um (X), apenas uma das respostas:**

- 1 Tanto a formação como a experiência na actividade são fundamentais.
- 2 A formação é a única indicada para o desempenho desta actividade.
- 3 A experiência é a única indicada para o desempenho desta actividade.
- 4 Muito mais do que a formação, é fundamental a experiência.
- 5 Muito mais do que a experiência, é fundamental a formação.

**5.4. Face aos novos equipamentos e tecnologias, exigências e qualidade dos produtos/serviços, considera-se: Assinale com um (X)**

- 1 Muito bem preparado
- 2 Bem preparado
- 3 Satisfatoriamente preparado
- 4 Mal preparado
- 5 Sem qualquer preparação

**6- Condição actual perante a empresa - Assinale com um (X)**

- 1 Proprietário
- 2 Proprietário e gestor
- 3 Gestor da empresa e não proprietário

### 7- Percurso profissional

**7.1. Com que idade ingressou no mercado de trabalho?- Assinale com um (X)**

- 1 ≤18
- 2 19 a 39
- 3 40 a 60
- 4 ≥ 61

**7.2. Há quanto tempo é gestor? – Assinale com um (X)**

- 1 ≤ 5 anos
- 2 6 a 16 anos
- 3 17 a 27 anos
- 4 ≥ 28 anos

**7.3- Há quanto tempo exerce esta actividade neste ramo do sector turístico? - Assinale com um (X)**

- 1 ≤ 5 anos
- 2 6 a 16 anos
- 3 17 a 27 anos
- 4 ≥ 28 anos

**7.4-Como chegou à propriedade/gerência desta empresa? - Assinale com um (X) apenas uma resposta:**

- 1 Como fundador
- 2 Como comprador
- 3 Como herdeiro
- 4 Como arrendatário
- 5 Como contratado

**7.5- Esta actividade é a sua principal fonte de rendimento? Assinale com um (X) apenas uma resposta:**

- 1 É a única actividade.
- 2 É a principal, mas tenho outra(s) secundária(s)
- 3 É secundária

## II PARTE

Nesta parte do questionário, pretende-se obter informações de modo a fazer a caracterização da sua empresa.

### **8- Caracterização da unidade**

**8.1- Tipo de estabelecimento:** - Assinale com um (X)

- 1 Alojamento
- 2 Restauração
- 3 Alojamento com restaurante

**8.2- Classificação do estabelecimento** - Assinale com um (X) a categoria do estabelecimento que dirige. No caso de ser um Alojamento com Restaurante refira apenas a opção em termos de tipo de Alojamento:

- |                 |                      |           |
|-----------------|----------------------|-----------|
| 1 Turismo Rural | 2 Agroturismo        | 3 Hotel   |
| 4 Aparthotel    | 5 Pensão residencial | 6 Pousada |
| 7 Restaurante   |                      |           |

**8.3. Idade do estabelecimento:** - Assinale com um X

- |          |              |               |             |
|----------|--------------|---------------|-------------|
| 1 ≤1 ano | 2 2 a 7 anos | 3 8 a 13 anos | 4 ≥ 14 anos |
|----------|--------------|---------------|-------------|

**8.4. Depois dos Portugueses, os clientes que mais procuram este estabelecimento são:** Assinale com um (X) apenas uma resposta:

- 1 Espanhóis
- 2 Alemães
- 3 Franceses
- 4 Ingleses
- 5 Holandeses
- 6 Apenas Portugueses
- 7 Outra nacionalidade. Qual? \_\_\_\_\_

### **9- Evolução da empresa**

**9.1- Em termos de produtividade, a empresa nos últimos anos:** - Assinale com um (X)

- 1 Aumentou muito
- 2 Aumentou pouco
- 3 Manteve-se
- 4 Diminuiu pouco
- 5 Diminuiu muito

**9.2- Para o futuro do negócio, prevê que vai haver: - Assinale com um (X)**

- 1 Uma contracção ou declínio
- 2 Um crescimento ou expansão
- 3 Não haverá alterações significativas

**9.3 - Dos aspectos a seguir indicados refira aqueles que, na sua opinião, podem determinar o desenvolvimento da sua empresa deste ramo de actividade: (Leia as seguintes afirmações. Faça um círculo à volta do número que melhor se adapte à sua situação. Preencha todos os itens.)**

1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3=Nem discordo nem concordo; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente

1- A existência de análise e resposta às reclamações dos clientes.	1	2	3	4	5
2- A promoção da qualificação dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
3- Uma qualificação adequada dos empresários/gestores.	1	2	3	4	5
4- A existência de meios de informatização actualizados.	1	2	3	4	5
5- A constante inovação nos produtos e processos.	1	2	3	4	5
6- A qualidade dos produtos e dos serviços prestados.	1	2	3	4	5
7- O alto nível de comunicação e informação existente na empresa.	1	2	3	4	5
8- A modernização do equipamento.	1	2	3	4	5
9- A boa promoção do estabelecimento .	1	2	3	4	5
10- A reestruturação e aumento das instalações da empresa.	1	2	3	4	5
11- A política governamental do país.	1	2	3	4	5
12- O apoio por parte das entidades públicas ligadas ao sector turístico.	1	2	3	4	5
13- Um regime fiscal benevolente.	1	2	3	4	5
14- Uma grande procura turística na região.	1	2	3	4	5
15- A regulamentação turística mais apoiante para as empresas.	1	2	3	4	5
16- As taxas de juro mais baixas e mais apoio financeiro do Estado.	1	2	3	4	5

**9.4 - A concorrência entre as empresas deste ramo: Assinale com um (X)**

- 1 É benéfica para o desenvolvimento da empresa
- 2 Não interfere no desenvolvimento da empresa
- 3 É maléfica para o desenvolvimento da empresa

**10- Promoção da empresa**

**10.1 Avalie em que medida utiliza os meios seguintes para fazer a promoção da empresa: (Faça um círculo à volta do número que melhor se adapte à sua situação. Preencha todos os itens)**

1= Nada utilizado; 2= Pouco utilizado; 3= Razoavelmente utilizado; 4=Muito utilizado; 5=Muitíssimo utilizado

1- De "boca em boca"	1	2	3	4	5
2- Jornal / Revistas	1	2	3	4	5
3- TV	1	2	3	4	5
4- Rádio	1	2	3	4	5
5- Slides / Vídeos	1	2	3	4	5
6- Agências de viagens	1	2	3	4	5
7- Feiras	1	2	3	4	5
8- Internet	1	2	3	4	5
9- Panfletos, brochuras, desdobráveis, cartazes	1	2	3	4	5
10- Guias de alojamento e restauração	1	2	3	4	5

## 11 – Recursos Humanos

### 11.1-N.º de trabalhadores efectivos:

1 - ou = 1                      2 2 a 5                      3 6 a 9                      4 + ou =10

### 11.2 N.º de trabalhadores com contrato a prazo:

1 - ou = 1                      2 2 a 5                      3 6 a 9                      4 + ou =10

### 11.3.N.º de trabalhadores estagiários

1 - ou = 1                      2 2 a 5                      3 6 a 9                      4 + ou =10

### 11.4 Face ao número de empregados que tem a tendência é: Assinale com um (X)

- 1 Para aumentar o número de trabalhadores
- 2 Para manter o número de trabalhadores
- 3 Para diminuir o número de trabalhadores

## 11.5 Acolhimento / Integração na Empresa

### 11.5.1 As pessoas que integram a empresa pela primeira vez são alertadas sobre a sua função: Assinale com um (X) apenas a resposta que corresponde à situação mais habitual:

- 1 Através dos colegas de trabalho
- 2 Através do proprietário/gerente da empresa
- 3 Através do chefe/gestor de recursos humanos.
- 4 Não há ninguém que o faça. É o próprio que vai descobrindo à medida que vai trabalhando.

### 11.5.2 Há algum período de experiência quando um novo trabalhador ingressa na empresa? - Assinale com um (X)

1 Sim                      2 Não

### 11.5.3 Os trabalhadores quando entram na empresa, recebem alguma formação específica para o desempenho das tarefas? - Assinale com um (X)

1 Sim                      2 Não

## 11.6 Formação dos trabalhadores

### 11.6.1- Nesta empresa, procura-se saber se os recursos humanos precisam de formação profissional para o desempenho da sua actividade? - Assinale com um (X)

1 Sim                      2 Não

**11.6.2 - A oferta formativa (Escolas Profissionais, Centros de Formação, Escolas Superiores) existente na Região do Baixo Alentejo: (Leia as seguintes afirmações. Faça um círculo à volta do número que melhor se adapta à sua situação. Preencha todos os itens)**

1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3=Nem discordo nem concordo; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente

1- É importante para ser utilizada pelas empresas deste ramo de actividade para a contratação de formandos/estagiários.	1 2 3 4 5
2- Não agrada e não serve as necessidades de formação deste ramo de actividade pelo que não vê vantagens na sua utilização.	1 2 3 4 5
3-Deverá ser utilizada para se fazer a formação inicial dos recursos humanos deste ramo de actividade.	1 2 3 4 5
4- Não está suficientemente divulgada pelo que não é conhecida.	1 2 3 4 5
5- Deverá ser utilizada para se fazer a reciclagem (actualização de conhecimentos) dos profissionais ao serviço destas empresas, incluindo o proprietário/gerente.	1 2 3 4 5
6-Não há necessidade da sua utilização uma vez que neste ramo de actividade não é preciso formação. A experiência basta.	1 2 3 4 5
7-Não se pode utilizar porque exige muita disponibilidade por parte dos profissionais.	1 2 3 4 5

**11.6.3 Qual o grau de importância que atribui às seguintes áreas de formação para os trabalhadores desta empresa? (Faça um círculo à volta do número que melhor se adapta à sua situação. Preencha todos os itens)**

1= Nenhuma; 2=Pouca; 3=Razoável; 4=Muita; 5=Muitíssima

1- Formação de base (ex. escolaridade obrigatória; cultural)	1 2 3 4 5
2- Formação comportamental (ex. relacionamento, atendimento)	1 2 3 4 5
3- Formação na área do turismo (ex. <i>marketing</i> turístico)	1 2 3 4 5
4- Formação em gestão (ex. contabilidade)	1 2 3 4 5
5- Formação tecnológica (ex. informática)	1 2 3 4 5

**11.6.4 A formação constitui um item do seu plano de investimentos (para si ou para os trabalhadores desta empresa)? - Assinale com um (X)**

1 Sim                      2 Não

**11.6.5. Já se candidatou a fundos comunitários para a formação profissional? -Assinale com um (X)**

1 Sim                      2 Não

**11.6.6. Se um trabalhador seu lhe dissesse que gostaria de aumentar a sua qualificação (formação), como reagiria: Assinale com um (X) apenas uma das respostas:**

- 1 Apoiava-o totalmente, custeando os estudos.
- 2 Incentivava-o, mas não se envolvia mais no processo.
- 3 Mostrava-se indiferente à sua intenção.
- 4 Despedia-o.
- 5 Outra resposta. Qual? \_\_\_\_\_

### III PARTE

Nesta parte do questionário pretende-se avaliar a sua opinião sobre a importância da qualificação no sector turístico e concretamente no seu ramo de actividade (Alojamento ou Restauração), perante as exigências do século XXI.

**12- Opine sobre a validade/invalidade da formação profissional no sector turístico:** *(Leia as seguintes afirmações. Faça um círculo à volta do número que melhor se adapte à sua situação. Preencha todos os itens)*

1= Discordo totalmente; 2= Discordo; 3=Nem discordo nem concordo; 4= Concordo; 5= Concordo totalmente

1- Proporciona a capacidade das empresas deste sector enfrentarem os desafios de um mercado internacional cada vez mais competitivo e global.	1	2	3	4	5
2- É irrelevante nas profissões ligadas a este sector.	1	2	3	4	5
3- Não é tão importante como a experiência adquirida desde que se começou a actividade profissional.	1	2	3	4	5
4- Pode contribuir para o desenvolvimento estratégico das empresas deste sector.	1	2	3	4	5
5- É um custo para a empresa.	1	2	3	4	5
6- Só é válida se os gestores também mudarem a sua organização do trabalho.	1	2	3	4	5
7- É uma mera perda de tempo.	1	2	3	4	5
8- Só é válida se considerarem as pessoas como um recurso determinante.	1	2	3	4	5
9- Só é válida se os responsáveis a considerarem como investimento.	1	2	3	4	5
10- É sobretudo uma questão de moda para aproveitar fundos da U.E.	1	2	3	4	5
11- Proporciona mais oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5
12- Não tem nada a ver com a realidade empresarial.	1	2	3	4	5
13- É uma oportunidade de desenvolvimento dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
14- É um meio de qualificar mão de obra para outro empresário do sector.	1	2	3	4	5
15- Permite rentabilizar os procedimentos e métodos de trabalho.	1	2	3	4	5
16- É importante para melhorar a qualidade do serviço prestado.	1	2	3	4	5

**13. Que importância atribui a cada uma das seguintes competências para os empregados de uma empresa deste ramo de actividade do sector turístico, perante um contexto de modernização constante:** *(Leia as seguintes afirmações. Faça um círculo à volta do número que melhor se adapte à sua situação. Preencha todos os itens).*

1= Nenhuma; 2=Pouca; 3=Razoável; 4=Muita; 5=Muitíssima

1- O estar a par das modernas técnicas e tecnologias.	1	2	3	4	5
2- A necessidade de uma formação contínua devido à desactualização cada vez mais rápida das capacidades profissionais.	1	2	3	4	5
3- Possuir apenas a escolaridade básica (formação de base).	1	2	3	4	5
4- O trabalhador desempenhar uma maior extensão de funções.	1	2	3	4	5
5- A capacidade de adaptação a novas situações.	1	2	3	4	5
6- A capacidade de atenção às tarefas desempenhadas.	1	2	3	4	5

7- A atitude de abertura a novas aprendizagens.	1	2	3	4	5
8- A capacidade de trabalho de equipa e a capacidade de comunicação oral e escrita.	1	2	3	4	5
9- O ser pontual.	1	2	3	4	5
10- O ser disciplinado.	1	2	3	4	5
11- A responsabilidade baseada na iniciativa.	1	2	3	4	5
12- A capacidade de identificação e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
13- A experiência profissional.	1	2	3	4	5
14- Possuir formação superior.	1	2	3	4	5
15- Ter obtido uma elevada média final de curso.	1	2	3	4	5
16- Ter frequentado uma faculdade conceituada.	1	2	3	4	5
17- Ter amigos e conhecimentos no mesmo sector.	1	2	3	4	5
18- Possuir uma cultura geral sólida.	1	2	3	4	5
19- Ter conhecimentos de línguas estrangeiras.	1	2	3	4	5
20- Possuir gentileza natural, amabilidade e espontaneidade.	1	2	3	4	5
21- Ter uma atitude serviçal.	1	2	3	4	5

**14- Que importância atribui às seguintes competências para quem ocupa a posição de proprietário/gerente de uma empresa deste ramo de actividade do sector turístico, perante um contexto de modernização constante: (Faça um círculo à volta do número que melhor se adapte à sua situação. Preencha todos os itens):**

1=nenhuma; 2=Pouca; 3=Razoável; 4=Muita; 5=Muitíssima

1- A experiência de direcção e chefia.	1	2	3	4	5
2- Ter a capacidade de dialogar e motivar os trabalhadores.	1	2	3	4	5
3- Ter a capacidade de comunicação (oral e escrita).	1	2	3	4	5
4- Ter a capacidade de impor disciplina e respeito.	1	2	3	4	5
5- Ter a capacidade de equacionar os problemas a longo prazo.	1	2	3	4	5
6- Possuir conhecimentos de gestão empresarial.	1	2	3	4	5
7- Ter uma boa cultura geral.	1	2	3	4	5
8- Ser sensível às necessidades de formação dos seus trabalhadores e do próprio.	1	2	3	4	5
9- Ter uma boa preparação técnica e profissional.	1	2	3	4	5
10- Ter capacidade de negociação.	1	2	3	4	5
11- Ser subtil e um verdadeiro diplomata.	1	2	3	4	5
12- Capacidade de trabalho.	1	2	3	4	5

**15. A qualidade do serviço turístico (neste ramo de actividade) depende: (Leia as seguintes afirmações. Faça um círculo à volta do número que melhor se adapte à sua situação. Preencha todos os itens)**

1=Discordo totalmente; 2=Discordo; 3=Nem discordo nem concordo; 4=Concordo; 5=Concordo totalmente

1- Da limpeza e higiene do estabelecimento.	1	2	3	4	5
2- Da qualificação dos profissionais.	1	2	3	4	5
3- Da relação preço/qualidade do produto oferecido.	1	2	3	4	5
4- Do ambiente e conforto das instalações.	1	2	3	4	5
5- Da honestidade e cortesia dos empregados e proprietário/gerente.	1	2	3	4	5
6- Da modernidade das instalações.	1	2	3	4	5
7- Da qualidade do produto oferecido.	1	2	3	4	5

**Ex.mo(a) Senhor(a) Proprietário(a)/Gerente:**

Enquanto aluna do curso de Mestrado em Sociologia da Universidade de Évora estou a realizar a minha tese de mestrado com o título: *Qualificação de Recursos Humanos para o Século XXI*, orientada pelo Professor Doutor Eduardo Figueira da Universidade de Évora. Concretamente, esta investigação visa avaliar a opinião que os empresários do sector turístico (subsectores de Alojamento e Restauração) têm da importância da qualificação neste sector, perante as exigências do século XXI.

Deste modo, e durante o mês de Maio, encontro-me a contactar todos os empresários destes ramos de actividade do Baixo Alentejo distribuídos pelos 13 concelhos do Distrito de Beja, para que estes respondam a um questionário que é completamente anónimo e confidencial. Portanto, não se esqueça: **a sua colaboração é fundamental!!**

Uma vez que sou apenas uma, estando por isso limitada em termos de tempo e de recursos (humanos e financeiros), só posso realmente contar com a boa vontade e consciência de V/Exa para o completo preenchimento e devolução do respectivo questionário até ao dia **18/5/01**. Para tal se junta um envelope já selado com a respectiva morada que apenas terá de colocar o mais rápido possível num marco dos CTT (*conselho*: coloque logo que o preencha a fim de evitar eventuais esquecimentos).

**Por favor, não deite fora este questionário!** Para V/Exa só representa a perda de 10-15 min do seu precioso tempo, mas para mim representa um ganho de 2 a 3 meses, em termos de conclusão do meu estudo.

Desde já agradeço a colaboração de V/Exa

Com os melhores cumprimentos

**IMPORTANTE:** O questionário só deverá ser preenchido pelo *proprietário* ou *gerente* do estabelecimento. Porém, não coloque o seu nome em nenhuma parte do questionário.

## APÊNDICE II – ANÁLISE DESCRITIVA DAS ESCALAS

### Quadro I – Habilitações Literárias e Como Chegou à Propriedade da Empresa?

#### Habilitações Literárias \* Como chegou propriedade empresa Crosstabulation

Count

		Como chegou propriedade empresa					Total
		Como fundador	Como comprador	Como herdeiro	Como arrendatário	Como contratado	
Habilitações Literárias	Ensino Primario	6	2	1	5		14
	Ensino Preparatorio	5	4	1	4		14
	9o ano escolaridade (antigo 5o ano)	6	4	1	3	1	15
	Ensino Complementar(antigo 7o ano ou actual 11o ano)	3	3	3	2		11
	12o ano de escolaridade	1	1	1	2	1	6
	Curso Superior	4	1	2		4	11
Total		25	15	9	16	6	71

### Quadro II – Habilitações Literárias e Esta actividade é a sua principal fonte de rendimento?

#### Habilitações Literárias \* Esta actividade é a sua principal fonte de rendimento Crosstabulation

Count

		Esta actividade é a sua principal fonte de rendimento			Total
		é a unica actividade	é a principal, mas tenho outra(s) secundaria(s)	é secundaria	
Habilitações Literárias	Ensino Primario	13		1	14
	Ensino Preparatorio	12	1	1	14
	9o ano escolaridade (antigo 5o ano)	9	4	2	15
	Ensino Complementar(antigo 7o ano ou actual 11o ano)	5	3	3	11
	12o ano de escolaridade	5	1		6
	Curso Superior	4	1	6	11
Total		48	10	13	71

### Quadro III – Habilitações Literárias e Classificação do Estabelecimento

#### Habilitações Literárias \* Classificação do Estabelecimento Crosstabulation

Count		Classificação do Estabelecimento					Total	
		Turismo rural	Agroturismo	Hotel	Pensyo residencial	Pousada		Restaurante
Habilitações Literárias	Ensino Primario				1		13	14
	Ensino Preparatorio						14	14
	9o ano escolaridade (antigo 5o ano)			1			14	15
	Ensino Complementar(antigo 7o ano ou actual 11o ano)				1		10	11
	12o ano de escolaridade				1	1	4	6
	Curso Superior	2	2		3	2	2	11
Total		2	2	1	6	3	57	71

### Quadro IV – Importância atribuída às competências dos empregados de uma empresa do ramo de alojamento e restauração

	1 % linha	2 % linha	3 % linha	4 % linha	5 % linha	Missing Values	Total % linha
P13ite1 O estar a par das modernas técnicas e tecnologias.	0,0	1,4	29,6	53,5	12,7	2,8	100,0
P13ite2 A necessidade de formação contínua devido à desactualização cada vez mais rápida das capacidades profissionais.	1,4	5,6	40,8	39,4	9,9	2,8	100,0
P13ite3 Possuir apenas a escolaridade básica.	14,1	18,3	45,1	12,7	7,0	2,8	100,0
P13ite4 O trabalhador desempenhar uma maior extensão de funções.	2,8	4,2	38,0	45,1	7,0	2,8	100,0
P13ite5 A capacidade de adaptação a novas situações.	0,0	1,4	11,3	63,4	16,9	7,0	100,0
P13ite6 A capacidade de atenção às tarefas desempenhadas.	0,0	0,0	14,1	54,9	26,8	4,2	100,0
P13ite7 A atitude de abertura a novas aprendizagens.	0,0	1,4	14,1	59,2	22,5	2,8	100,0
P13ite8 A capacidade de trabalho de equipa e a capacidade de comunicação oral e escrita.	0,0	0,0	11,3	50,7	33,8	4,2	100,0
P13ite9 O ser pontual.	1,4	1,4	8,5	40,8	45,1	2,8	100,0
P13ite10 O ser disciplinado.	0,0	0,0	8,5	39,4	50,7	1,4	100,0
P13ite11 A responsabilidade baseada na iniciativa.	1,4	2,8	8,5	47,9	36,6	2,8	100,0
P13ite12 A capacidade de identificação e resolução de problemas.	0,0	1,4	9,9	49,3	35,2	4,2	100,0
P13ite13 A experiência profissional.	0,0	0,0	15,5	57,7	23,9	2,8	100,0

<b>P13ite14</b> Possuir formação superior.	8,5	18,3	43,7	22,5	4,2	2,8	100,0
<b>P13ite15</b> Ter obtido uma elevada média final de curso.	7,0	21,1	38,0	26,8	4,2	2,8	100,0
<b>P13ite16</b> Ter frequentado uma faculdade conceituada.	19,7	21,1	<b>36,6</b>	15,5	1,4	5,6	100,0
<b>P13ite17</b> Ter amigos e conhecimentos no mesmo sector.	16,9	16,9	<b>29,6</b>	22,5	9,9	4,2	100,0
<b>P13ite18</b> Possuir uma cultura geral sólida.	2,8	4,2	23,9	<b>52,1</b>	14,1	2,8	100,0
<b>P13ite19</b> Ter conhecimentos de línguas estrangeiras.	1,4	1,4	19,7	<b>50,7</b>	23,9	2,8	100,0
<b>P13ite20</b> Possuir gentileza natural, amabilidade e espontaneidade.	0,0	0,0	5,6	40,8	<b>50,7</b>	2,8	100,0
<b>P13ite21</b> Possuir uma atitude serviçal.	2,8	11,3	21,1	<b>39,4</b>	22,5	2,8	100,0

Fonte: Inquérito

Nota: 1 –Nenhuma; 2 – Pouca; 3 – Razoável; 4 – Muita; 5 – Muitíssima

**Quadro V – Importância atribuída às competências dos empresários de uma empresa do ramo de alojamento e restauração, perante um contexto de modernização constante**

	1 % linha	2 % linha	3 % linha	4 % linha	5 % linha	Missing Values	Total % linha
<b>P14ite1</b> – A experiência de direcção e chefia.	0,0	1,4	14,1	54,9	25,4	4,2	100,0
<b>P14ite2</b> – Ter capacidade de dialogar e motivar os trabalhadores.	0,0	0,0	9,9	47,9	38,0	4,2	100,0
<b>P14ite3</b> – Ter a capacidade de comunicação (oral e escrita).	0,0	0,0	9,9	52,1	33,8	4,2	100,0
<b>P14ite4</b> – Ter a capacidade de impôr disciplina e respeito.	0,0	0,0	9,9	43,7	42,3	4,2	100,0
<b>P14ite5</b> – Ter a capacidade de equacionar os problemas a longo prazo.	1,4	0,0	11,3	60,6	22,5	4,2	100,0
<b>P14ite6</b> – Possuir conhecimentos de gestão empresarial.	1,4	5,6	23,9	46,5	18,3	4,2	100,0
<b>P14ite7</b> – Ter uma boa cultura geral.	1,4	4,2	15,5	53,5	21,1	4,2	100,0
<b>P14ite8</b> - Ser sensível às necessidades de formação dos seus trabalhadores e do próprio.	1,4	0,0	18,3	47,9	26,8	5,6	100,0
<b>P14ite9</b> - Ter uma boa preparação técnica e profissional.	1,4	0,0	19,7	50,7	23,9	4,2	100,0
<b>P14ite10</b> - Ter capacidade de negociação.	1,4	2,8	9,9	50,7	31,0	4,2	100,0
<b>P14ite11</b> - Ser subtil e um verdadeiro diplomata.	1,4	5,6	18,3	43,7	26,8	4,2	100,0
<b>P14ite12</b> - Capacidade de trabalho.	0,0	0,0	4,2	42,3	49,3	4,2	100,0

Fonte: Inquérito

Nota: 1 –Nenhuma; 2 – Pouca; 3 – Razoável; 4 – Muita; 5 – Muitíssima

**Quadro VI- Aspectos que podem determinar o desenvolvimento da empresa:**

	1	2	3	4	5	Missing	Total
	% linha	Values	% linha				
<b>P9.3ite1</b> - A existência de análise e resposta às reclamações dos clientes.	2.8	8.5	29.6	36.6	19.7	2.8	100,0
<b>P9.3ite2</b> - A promoção da qualificação dos trabalhadores.	14.1	9.9	19.7	31.0	22.5	2.8	100,0
<b>P9.3ite3</b> -Uma qualificação adequada dos empresários/gestores.	4.2	7.0	11.3	35.2	40.8	1.4	100,0
<b>P9.3ite4</b> - A existência de meios de informatização actualizados.	4.2	7.0	11.3	38.0	36.6	2.8	100,0
<b>P9.3ite5</b> - A constante inovação nos produtos e processos.	0.0	1.4	9.9	38.0	49.3	1.4	100,0
<b>P9.3ite6</b> - A qualidade dos produtos e dos serviços prestados.	0.0	2.8	5.6	32.1	35.2	4.2	100,0
<b>P9.3ite7</b> - O alto nível de comunicação e informação existente na empresa.	1.4	2.8	12.7	19.7	62.0	1.4	100,0
<b>P9.3ite8</b> - A modernização do equipamento.	0.0	2.8	1.4	47.9	45.1	2.8	100,0
<b>P9.3ite9</b> - A boa promoção do estabelecimento	7.0	8.5	18.3	42.3	19.7	4.2	100,0
<b>P9.3ite10</b> - A reestruturação e aumento das instalações da empresa.	0.0	4.2	12.7	57.7	23.9	1.4	100,0
<b>P9.3ite11</b> - A política governamental do país.	0.0	5.6	26.8	50.7	15.5	1.4	100,0
<b>P9.3ite12</b> - O apoio por parte das entidades públicas ligadas ao sector turístico.	0.0	2.8	9.9	53.5	29.6	4.2	100,0
<b>P9.3ite13</b> - Um regime fiscal benevolente.	0.0	0.0	14.1	56.3	26.8	2.8	100,0
<b>P9.3ite14</b> - Uma grande procura turística na região.	0.0	0.0	4.2	45.1	49.3	1.4	100,0
<b>P9.3ite15</b> - A regulamentação turística mais apoiante para as empresas.	1.4	1.4	14.1	54.9	28.2	0.0	100,0
<b>P9.3ite16</b> - As taxas de juro mais baixas e mais apoio financeiro do Estado.	0.0	1.4	7.0	54.9	35.2	1.4	100,0

Fonte: Inquérito

Nota: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

**Quadro VII- A qualidade do serviço turístico depende:**

	1	2	3	4	5	Missing	Total
	% linha	Values	% linha				
<b>P15ite1</b> - Da limpeza e higiene do estabelecimento.	0,0	0,0	1,4	23,9	71,8	2,8	100,0
<b>P15ite2</b> - Da qualificação dos profissionais.	0,0	0,0	11,3	54,9	31,0	2,8	100,0
<b>P15ite3</b> - Da relação preço/qualidade do produto oferecido.	0,0	0,0	2,8	39,4	54,9	2,8	100,0
<b>P15ite4</b> - Do ambiente e conforto das instalações.	0,0	0,0	2,8	45,1	49,3	2,8	100,0
<b>P15ite5</b> - Da honestidade e cortesia dos empregados e do proprietário/gerente.	0,0	0,0	1,4	25,4	70,4	2,8	100,0
<b>P15ite6</b> - Da modernidade das instalações.	0,0	4,2	18,3	47,9	26,8	2,8	100,0
<b>P15ite7</b> - Da qualidade do produto oferecido.	0,0	0,0	2,8	26,8	67,6	2,8	100,0

Fonte: Inquérito

Nota: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem discordo nem concordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

**Quadro VIII -Utilização da oferta formativa na região do Baixo Alentejo**

	1	2	3	4	5	Missing	Total
	% linha	% linha	% linha	% linha	% linha	Values	% linha
<b>P11.6.2ite1</b> - É importante para ser utilizada pelas empresas deste ramo de actividade para a contratação de formandos/estagiários.	2.8	7.0	16.9	54.9	12.7	5.6	100,0
<b>P11.6.2ite2</b> - Não agrada e não serve as necessidades de formação deste ramo de actividade pelo que não vê vantagens na sua utilização.	26.8	36.6	21.1	9.9	1.4	4.2	100,0
<b>P11.6.2ite3</b> - Deverá ser utilizada para se fazer a formação inicial dos recursos humanos deste ramo de actividade.	1.4	5.6	21.1	56.3	11.3	4.2	100,0
<b>P11.6.2ite4</b> - Não está suficientemente divulgada pelo que não é conhecida.	11.3	22.5	29.6	28.2	4.2	4.2	100,0
<b>P11.6.2ite5</b> - Deverá ser utilizada para se fazer a reciclagem (actualização de conhecimentos) dos profissionais ao serviço destas empresas, incluindo o proprietário/gerente.	2.8	5.6	26.8	43.7	16.9	4.2	100,0
<b>P11.6.2ite6</b> - Não há necessidade da sua utilização uma vez que neste ramo de actividade não é preciso formação. A experiência basta.	35.2	33.8	18.3	7.0	1.4	4.2	100,0
<b>P11.6.2ite7</b> - Não se pode utilizar porque exige muita disponibilidade por parte dos profissionais.	14.1	28.2	35.2	14.1	2.8	5.6	100,0

**Quadro IX- Importância das áreas de formação para os trabalhadores da empresa**

	1	2	3	4	5	Missing	Total
	% linha	Values	% linha				
<b>p11.6.2ite1-</b> Formação de base	1,4	5,6	26,8	38,0	23,9	4,2	100,0
<b>p11.6.2ite2-</b> Formação comportamental.	0,0	0,0	14,1	42,3	39,4	4,2	100,0
<b>p11.6.2ite3-</b> Formação na área do turismo.	2,8	11,3	33,8	36,6	11,3	4,2	100,0
<b>p11.6.2ite4 -</b> Formação em gestão.	5,6	19,7	42,3	28,2	0,0	4,2	100,0
<b>p11.6.2ite5 -</b> Formação tecnológica.	4,2	14,1	47,9	25,4	4,2	4,2	100,0

Fonte: Inquérito

Nota: 1 –Nenhuma; 2 – Pouca; 3 – Razoável; 4 – Muita; 5 – MUITÍSSIMA

**Quadro X- A formação profissional no sector turístico**

	1	2	3	4	5	Missing	Total
	% linha	Values	% linha				
Proporciona a capacidade das empresas deste sector enfrentarem os desafios de um mercado internacional cada vez mais competitivo e global.	1,4	0,0	11,3	62,0	21,1	4,2	100,0
É irrelevante nas profissões ligadas a este sector.	21,1	32,4	18,3	22,5	1,4	4,2	100,0
Não é tão importante como a experiência adquirida desde que se começou a actividade profissional.	7,0	25,4	33,8	22,5	5,6	5,6	100,0

Fonte: Inquérito

Nota: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Nem discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

### APENDICE III – ANÁLISE FACTORIAL DAS ESCALAS

Quadro I – Análise factorial da escala: competências do empregado

Rotated Component Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Ser disciplinado	,913	1,793E-02	5,660E-02	1,075E-02	6,455E-02	-2,881E-03
Ser pontual	,847	7,519E-02	-1,409E-02	-,104	,185	-,111
Capacidade de identificacao / resolucao de problemas	,845	,114	7,980E-02	,224	-3,267E-02	,144
Responsabilidade baseada na iniciativa	,830	9,170E-02	,180	,241	2,010E-02	4,854E-02
Atencao tarefas desmpenhadas	,654	-7,220E-02	,176	,296	,153	,305
Possuir gentileza/amabilidade espontaneidade	,597	-3,575E-03	,334	4,863E-02	-,204	9,343E-02
Experiencia profissional	,563	-3,078E-03	,197	,210	6,754E-02	-,339
Capacidade trabalho equipa/capacidade de com. oral e escrita	,520	-,138	,466	,417	7,724E-02	,301
Frequentado universidade conceituada	4,579E-02	,893	3,263E-02	-3,372E-02	7,939E-02	5,093E-03
Possuir formacao superior	7,087E-02	,822	8,413E-02	-8,548E-02	-6,571E-02	,315
Elevada media final de curso	,200	,652	9,412E-02	,125	,127	-,367
Ter amigos/conhecido no sector	1,337E-02	,584	,384	,128	,287	-,329
Ter conhecimentos de linguas estrangeiras	8,927E-02	,348	,776	8,003E-02	-,127	8,278E-02
Possuir cultura geral solida	,209	,131	,710	,120	-,144	-,175
Atitude abertura nova aprendizagens	,460	-,129	,574	,354	,111	,257
Formanyo contvnua/desactualiza nyo capacidades profi	,105	-4,664E-02	,120	,845	-2,462E-03	,143
Modernas tcnicas e tecnologias	,283	,125	9,377E-02	,807	-,128	-3,836E-02
Maior extensyo de funques	,165	8,017E-02	-,208	,168	,791	7,907E-03
Apenas escolaridade basica	2,008E-02	,124	5,859E-02	-,369	,722	2,487E-02
Capacidade de adaptacao novas situacoes	,452	8,705E-03	7,867E-02	,204	,166	,685
Ter atitude servical	,167	-4,776E-02	,471	-,260	,300	-,472

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 21 iterations.

Quadro II – Análise factorial da escala: competências do empresário

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Cap. impor disciplina e respeito	,831	8,742E-02	,262
Experiencia direcao e chefia	,787	,265	-,110
Cap. de comunicacão (oral e escrita)	,781	,196	,314
Cap. dialogar e motivar trabalhadores	,720	,360	,277
Capacidade de trabalho	,617	,244	,280
Boa cultura geral	9,835E-02	,833	9,761E-02
Boa preparacao tecnica e profissional	,357	,769	,117
Conhecimentos gestao empresarial	,207	,765	,243
Sensivel neces. formacao (trab. e suas)	,451	,746	6,365E-02
Cap. equacionar problemas longo prazo	,295	4,084E-02	,826
Ser subtil e verdadeiro diplomata	7,255E-02	,590	,627
Cap. de negociacao	,283	,509	,572

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Quadro III – Análise factorial da escala: desenvolvimento da empresa

**Rotated Component Matrix**

	Component			
	1	2	3	4
Modernizanyo do equipamento	,804	,212	7,336E-02	-4,311E-02
Promocao do estabelecimento	,774	-1,598E-03	,118	,170
Alto nvel comunicanyo/informanyo	,716	,146	,293	6,439E-02
Reestruturanyo e aumento das instalacoes	,695	-5,304E-02	-,198	9,581E-02
Inovanyo nos produtos/processos	,680	3,204E-02	,321	,317
Qualidade produtos / serviços	,629	,280	,233	-,378
Meios informatizanyo actualizados	,537	,388	,421	-7,621E-02
Polvtica governamental pavs	-8,394E-02	,865	8,307E-02	4,262E-02
Apoio de entidades pblicas	,153	,812	,150	-,112
Regime fiscal benevolente	3,505E-02	,770	-4,462E-02	,258
Procura turvstica	,400	,680	6,417E-02	-,162
Regulamentacao turistica mais apoiante	,133	,605	,457	-,112
promonyo qualificanyo trabalhadores	,267	,199	,754	-,178
Reclamacoes dos clientes	-6,569E-02	-6,032E-02	,731	,144
Qualificanyo dos empresários/gestores	,422	,349	,621	6,323E-02
Taxas de juro mais baixas/apoio financeiro Estado	,230	4,751E-02	4,418E-02	,860

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

**Quadro IV – Análise factorial da escala: qualidade do serviço**

**Rotated Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
Limpeza e higiene do estabelecimento	,879	7,650E-02	,256
Qualidade do produto oferecido	,874	6,177E-02	,224
Honestidade e cortesia (empregados/empresario)	,740	,503	-,196
Modernidade das instalaçoes	-4,539E-02	,842	,263
Ambiente e conforto das instalaçoes	,443	,721	5,623E-02
Qualificacao dos profissionais	9,043E-02	,108	,900
Relaço preço/qualidade produto oferecido	,451	,262	,544

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

**Quadro V – Análise factorial da escala: oferta formativa**

**Rotated Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
P11622RE	,814	-,118	,119
P11626RE	,768	,246	-,259
Oferta formativa: utilizada contratação formandos/estagiarios	,695	,354	,293
P11627RE	,686	,218	,105
Utilizada p/reciclagem	4,909E-02	,924	8,369E-02
Utilizada p/ formação inicial	,396	,647	-,332
P11624RE	,127	-2,668E-02	,943

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Quadro VI – Análise factorial da escala: formação profissional no sector turístico

**Rotated Component Matrix**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Importante para melhorar qualidade do serviço prestado	,818			-,132		,141
FP: Rentabilizar procedimentos/metodos trabalho	,809		-,129	,131	-,117	,179
FP: Desenvolvimento da empresa	,756			-,139	-,241	-,374
FP: Oportunidade desenvolvimento trabalhadores	,644	-,105	,330	,204	-,310	-,166
FP: oportunidade de progressao carreira	,552	-,504	,275	,107		
FP: N/tem nada ver com realidade empresarial		,812	,189			
FP: mais importante a experiencia	-,180	,733	,292		,163	,170
FP: irrelevante profissoes ramo		,612	-,114	,229	,198	,457
FP: perda de tempo		,540		,253	,428	-,142
FP: Valida se considerada investimento		,200	,824		-,172	
FP: valida se pessoas recurso determinante	,117	,103	,752	-,141	,349	,163
FP: qualificar mao-de-obra p/outro empresario	,235			,823	,125	
FP: Aproveitar fundos comunitarios	-,276	,284		,727		,142
FP: custo empresa	-,230	,108	,105		,800	
FP: empresas enfrentam desafios	,379	-,159	,180	,139	-,469	-,303
FP: valida c/ mudanca organizacao trabalho			,214			,853

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.