



As competências na Era Digital no setor do Turismo e Hotelaria

Cátia Daniela da Silva Neves

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Porto – 2020

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



As competências na Era Digital no setor do Turismo e Hotelaria

Cátia Daniela da Silva Neves

Dissertação de Mestrado

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Dora Martins e Professora Doutora Susana Silva

Porto – 2020

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Agradecimentos

A realização deste estudo só foi possível graças ao meu trabalho, mas também ao apoio e colaboração de quem me rodeia.

O meu muito Obrigada...

Aos meus Pais e à minha Irmã por me terem proporcionado todo este percurso, pelo apoio incondicional, pela força constante e pelos valores que me inculcaram que me tornaram na pessoa que sou hoje;

Ao meu Marido pelo companheirismo, pelo apoio, pela compreensão e por todas as palavras de motivação;

Aos meus Amigos pelo otimismo, pelo apoio e pela boa disposição;

Às Doutoras Dora Martins e Susana Silva pelo profissionalismo, pela orientação e pelo acompanhamento;

A todos os Participantes neste estudo pelo tempo despendido e pelo contributo no estudo;

À minha Família e às minhas Estrelinhas no céu!

Obrigada a todos!

Resumo:

Atualmente, graças à Quarta Revolução Industrial, o mundo assistiu a várias alterações ao nível tecnológico, que se refletiram na forma como a sociedade deve atuar, nomeadamente as organizações do setor do Turismo e Hotelaria. Assim, as organizações deste setor enfrentaram desafios, quer ao nível das competências dos seus profissionais, quer ao nível dos produtos/serviços oferecidos.

O estudo desenvolvido tem como objetivo principal apresentar as alterações ao nível das competências atuais necessárias ao setor do Turismo e Hotelaria. Deste modo, pretende-se perceber de que forma se alterou o paradigma dos sistemas de ensino das instituições de Turismo e Hotelaria. Os objetivos específicos pretendem caracterizar as estratégias e os desafios técnicos e relacionais que as organizações enfrentam nesta nova Era.

Neste estudo foi adotada a metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas semi-estruturadas, a doze profissionais de unidades hoteleiras do Grande Porto. Os dados das entrevistas foram tratados à luz dos princípios da *Grounded Theory*. Os resultados do estudo indicam que esta Era Digital trouxe mudanças nas competências necessárias aos profissionais que atuam neste setor. Para além de competências técnicas, necessárias ao desempenho de cada função, as competências pessoais e interpessoais são cada vez mais importantes. Estas constituem valor acrescentado face à tecnologia e assim diferenciam as unidades hoteleiras entre si.

Por fim, são apresentadas algumas sugestões para futuras investigações no âmbito deste tema.

Palavras chave: Indústria 4.0, Recursos Humanos, Competências, Turismo, Hotelaria, Digitalização, Personalização

Abstract:

Currently, due to the Fourth Industrial Revolution, the world has witnessed several changes at the technological level, which have been reflected in the way a society should operate, namely organizations in the Tourism and Hospitality sector. Thus, these organizations faced challenges, both in terms of their professionals' skills and in terms of the products / services offered.

The main objective of this study is to present changes in the required competencies' level by the Tourism and Hospitality sector. In this way, it intends to understand how the paradigm of the education systems of Tourism and Hospitality institutions changed. The specific objectives are intended to characterize the goals and technical and relational challenges that organizations face in this new Era.

In this study, the qualitative methodology was assumed, through the realization of a semi-structured interviews to twelve professionals of hotels in Grande Porto. The source data were in the light of the Grounded Theory principles. The results of the study indicate that this Digital Era brought changes in the skills needed by professionals in this sector. In addition to the necessary technical skills to *performance* each function, personal and interpersonal skills are becoming increasingly important. These skills compared to technology added value that could differentiate the hotel units from each other.

Finally, there are some suggestions for future research regarding this topic.

Key words: Industry 4.0, Human Resources, Skills, Tourism, Hospitality, Digitalization, Customization

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	7
Capítulo I – Enquadramento teórico	10
1.1 A evolução do mercado de trabalho. Da indústria 1.0 à indústria 4.0.....	11
1.2 Competências: evolução do conceito	14
1.3 As mudanças na Era Digital	17
1.4 As competências digitais no GRH.....	20
1.5 Efeitos da Era digital: competências necessárias no Setor do Turismo e Hoteleria.....	23
Capítulo II – Metodologia de Estudo.....	26
2.1. Objeto de estudo	27
2.2. Método	27
2.3. A Entrevista como instrumento de recolha de informação.....	27
2.4. Processo de Recolha e Análise da Informação	28
2.4.1. Caracterização dos Participantes	30
Capítulo III – Apresentação dos resultados.....	31
3.1. Competências	32
3.1.1. Competências Pessoais	32
3.1.2. Competências Interpessoais.....	35
3.1.3. Competências Técnicas	37
3.1.4. Competências de Liderança e Gestão	40
Capítulo IV – Discussão dos resultados.....	44
Capítulo V – Conclusão.....	51
Referências bibliográficas.....	54
Apêndices.....	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos Participantes

Tabela 2 - Categorias de Competências

Lista de abreviaturas

CPS – *Cyber Physical Systems*

CPPS – *Cyber Physical Production Systems*

IA – Inteligência Artificial

RH – Recursos Humanos

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Ao longo dos anos, fomos assistindo a progressos tecnológicos decorrentes das várias Revoluções Industriais. Desde a 1ª Revolução Industrial – com a mecanização dos processos, passando pela Indústria 2.0 com a produção em massa e pela Indústria 3.0 com o aparecimento dos computadores (Benešová, A., & Tupa, J., 2017). Nos últimos anos tem vindo a ocorrer uma grande transformação tecnológica, dando origem à Indústria 4.0 - com a robotização, a automação e a digitalização (Pfeiffer, 2015). Todas estas alterações trouxeram desafios às organizações e à sociedade em geral. Esta 4ª Revolução Industrial não foi exceção, por isso, hoje, a sociedade, de um modo geral, está a adaptar-se a todas as mudanças decorrentes. Uma das mudanças presente é a alteração das competências necessárias ao desempenho de uma função (Hecklau, Galeitzke, Flachs, & Kohl, 2016). Hoje em dia, a necessidade de desenvolvimento de competências é latente nos vários setores, sendo que tudo tem uma ligação tecnológica que obriga à detenção de alguns conhecimentos básicos sobre Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Não só as competências técnicas, mas também as competências comportamentais – *soft skills*.

O presente estudo pretende mostrar as alterações que a Indústria 4.0 está a gerar, em termos de competências, no setor do Turismo e Hotelaria. Especificamente, procura explorar de que forma este novo paradigma industrial veio mudar a forma de ensino nas áreas do Turismo e da Hotelaria e o que há ainda por fazer, para que este *match* seja, ainda, mais perfeito.

O estudo está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo debruça-se sobre o enquadramento teórico existente sobre os temas em análise, onde se clarifica este conceito de Indústria 4.0 e as alterações que o mesmo trouxe. É também alvo de análise, o conceito de competências e os modelos que daí decorrem, bem como as alterações que sofreram com esta Revolução Industrial. Por fim, é caracterizado o setor de atividade em análise - Turismo e Hotelaria, destacando os desafios que hoje enfrenta.

O segundo capítulo debruça-se sobre o estudo empírico realizado, justificando a escolha do procedimento, bem como os procedimentos de recolha, tratamento e análise da informação.

No capítulo terceiro apresentam-se os resultados obtidos tendo por base os objetivos norteadores do estudo empírico.

Segue-se o quarto capítulo onde é apresentada a discussão dos resultados obtidos à luz da literatura existente sobre o tema.

Por fim, o capítulo cinco apresenta as principais conclusões sobre o estudo bem como as principais limitações e considerações para investigações futuras.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 A evolução do mercado de trabalho. Da indústria 1.0 à indústria 4.0

Atualmente, as organizações estão a deparar-se com a necessidade de avanço para a Indústria 4.0, também denominada de 4ª Revolução Industrial. No entanto, esta mudança não pode ser imediata, considerando os elevados custos financeiros que acarreta e a falta de mão-de-obra suficientemente qualificada para a mesma (Benešová & Tupa, 2017). Assim, numa primeira fase, a mudança está a ser implementada para as *Smart Industries*, através de *Cyber Physical Systems* (CPS), sistemas que possibilitam uma comunicação integrada desde a produção ao consumo (Lee, Bagheri & Kao, 2015), fazendo a ponte entre o mundo virtual e o mundo físico (Almada-Lobo, 2015). As *Smart Industries* são as primeiras a implementar esta mudança, porque integram as empresas que melhor dominam a *Big Data*, as TIC, que constituem os novos vetores desta Indústria 4.0 (Bleicher & Stanley, 2016). Graças aos CPS e aos CPPS (*Cyber Physical Production Systems*), hoje as máquinas estão equipadas com sensores que, constantemente recolhem dados, alguns imediatamente tratados e transformados em informação pela própria máquina, dizendo-lhe como atuar, portanto em autogestão. Noutros casos, os dados são recolhidos e transformados posteriormente, de modo a garantir a obtenção de informação útil à tomada de decisão (Almada-Lobo, 2015). Assim, as máquinas estão configuradas e reconfiguradas de acordo com essas mesmas informações. Conclui-se que o chão de fábrica será, portanto, um mercado de capacidades, representado pelos CPPS e as necessidades de produção serão representadas pelos CPS (Almada-Lobo, 2015). No que respeita à tomada de decisão, assiste-se a uma descentralização dos *Manufacturing Execution Systems* (MES) por vezes ignoram esta evidência, acreditando que a mesma só aconteça muito mais tarde ou considerando que os MES têm de suportar os sistemas descentralizados de tomada de decisão (Almada-Lobo, 2015).

Em termos históricos, as revoluções industriais foram impulsionadas por diferentes fatores e trouxeram ao mundo diferentes visões. A 1ª Revolução Industrial (Indústria 1.0) trouxe a mecanização dos processos e com isso o ganho em recursos, como tempo e custos de produção (Benešová, A., & Tupa, J. (2017). Segundo estes autores (Benešová, A., & Tupa, J. (2017), a partir de 1850, teve lugar a 2ª Revolução Industrial com a eletrificação, o petróleo e uma nova forma de produção icónica – O Fordismo, de Henry Ford. Esta forma de produção permitiu o desenvolvimento das economias de escala, isto é, centradas na redução do custo médio de produção através da produção em grandes quantidades. Já em meados do século XX, 3ª Revolução Industrial (Indústria 3.0) conduz à substituição

da automação e da eletrónica pelo aparecimento dos computadores e dispositivos eletrónicos (Baygin, Yetis, Karakose, & Akin, 2016).

Os mesmos autores defendem que a Indústria 4.0 teve o seu início na Alemanha. Com o objetivo de enquadrar e desenvolver as competências industriais do país, potenciadas pela digitalização dos processos produtivos, surge, pela primeira vez, em 2011, o conceito de Indústria 4.0 (Hofmann & Rüsch, 2017; Martins, Gomes e Santos, 2019). A Indústria 4.0 engloba os processos de fabrico autossuficientes, possibilitando que as máquinas comuniquem entre si, através da inter conectividade ao longo da cadeia de valor (Smith et al., 2016, citados por Castelo-Branco & Cruz-Jesus, 2018).

Um dos importantes contributos para a emergência da Indústria 4.0 (Barreto, Amaral e Pereira, 2017) está ligado à possibilidade de providenciar produtos e serviços mais benéficos aos consumidores, através de processos produtivos mais eficientes, resultado do aparecimento das *Cyber Technologies* e da sua integração nos ecossistemas digitais de toda a indústria da cadeia de valor.

Nesta nova Era industrial, os vários setores industriais pretendem computadorizar a Indústria através de 6 princípios (Baygin et al., 2016): (i) a interoperabilidade, (ii) a transparência de informação, (iii) o suporte técnico, (iv) a modularidade, (v) a tomada de decisão distribuída e (vi) o acesso à informação e seu processamento em tempo real. Surgem alguns conceitos nomeadamente *Internet of Services*, *Big Data*, *Cloud*, *3D Printing*, *Robotics* e *Internet of Things* (Almada-Lobo, 2015). *Internet of Things* foi considerado o iniciador da Indústria 4.0 (Kagermann, Wahlster e Helbig, 2013), tendo como propósito a implementação de autonomia, robustez, segurança de conexão e transferência de informação entre equipamentos e aplicações reais (Lampropoulos, Siakas e Anastasiadis, 2019). Pode ser definido enquanto a capacidade de intercomunicação de todas as informações de diferentes proveniências (Baygin et al., 2016), copiando aspetos do mundo físico no mundo virtual através de pequenos computadores ligados à Internet (Fleisch, 2010). É também definido como uma rede *world-wide* de interconexão de objetos baseada em protocolos *standard* de comunicação (Atzori, Iera & Morabito, 2010). O *Big Data*, por sua vez, possibilita o constante tratamento e transformação de informação, possibilitando a previsão de possíveis falhas e consequente adaptação constante (Baygin et al., 2016).

Prevê-se que a Indústria 4.0 traga oportunidades, sobretudo muitas alterações e transformações, não só no mercado de trabalho, como também na forma como o mesmo é planeado e operacionalizado (Hofmann & Rüsç, 2017). Uma importante mudança sentida é a divisão do trabalho entre humanos e máquinas, sendo que com os *smarts devices*, o trabalho hoje tem de ser dividido e planeado de uma forma diferente (Ansari, Erol & Sih, 2018). Para que o trabalho seja bem-sucedido, é muito importante a forma como percebemos essas mudanças e, por isso, como é feita a adaptação às mesmas.

Todas estas alterações estão a ser executadas de uma forma muito rápida, o que obriga as organizações mundiais a agirem rapidamente. Assim, é-lhes colocado o desafio de perceber as alterações e de operar as mudanças em tempo real, adaptadas ao contexto empresarial vivido (Bleicher & Stanley, 2016). Muitas mudanças prendem-se, essencialmente, com transformações no desenho e execução dos produtos e serviços que também alteram a forma como os mesmos são adquiridos, dando origem a novas oportunidades de negócio. Nomeadamente, mais flexibilidade da produção em massa, otimização das cadeias de valor, redução da complexidade dos custos associados e o aparecimento de novos modelos de negócios e serviços (Hofmann & Rüsç, 2017).

De acordo com Stock & Seliger (2016), a Indústria 4.0 também engloba a sustentabilidade no uso dos recursos, da energia, dos materiais, dos produtos, da água, ou seja, a sua utilização de uma forma eficiente.

É identificada uma tendência de aumento da automação das máquinas e *robots* e da flexibilidade da adaptação dos equipamentos às mudanças nesta “cadeia de valores de fatores”, no que respeita aos Equipamentos. Já para o fator Humano é expectável que as funções se alterem, ou seja, atividades até então desenvolvidas por pessoas sejam executadas por máquinas, fazendo com que essas pessoas se foquem na monitorização e supervisão das máquinas (Stock & Seliger, 2016). No que respeita à Organização, é previsível o aumento da complexidade organizacional, sendo que a tomada de decisão passa a estar mais centralizada como forma de combate à “complexidade”, isto é, a decisão passa a ser tomada pelos trabalhadores. De salientar a previsão de mudança no Processo através da descida do preço/custo de algumas tecnologias como o 3D, que possibilitam que o *design* seja mais complexo e forte (Stock & Seliger, 2016). Por fim, o Produto, a produção passa a ser de acordo com a personalização desejada por cada cliente, melhor dizendo, o cliente é integrado nesta cadeia. O produto físico passa a estar

combinado com serviços e funcionalidades dando origem a novos modelos de negócio (Stock & Seliger, 2016).

A Indústria 4.0 trouxe muitas mudanças nos vários mercados, sendo que o Mercado de Trabalho também foi impactado (Pfeiffer, 2015), fruto da estreita relação entre trabalho e tecnologia (Keynes, 1930). No mercado de trabalho, as mudanças prendem-se, essencialmente, com o aparecimento de novas profissões, muitas vezes em formatos *non-standard* (tempo parcial, tempo integral ou temporários) decorrentes também da fragmentação do trabalho em unidades mais pequenas e especializadas, originalmente denominado pelo termo “*servitisation*” (Kergroach, 2017). Estas alterações podem ser observadas na forma como as organizações contactam com os candidatos. Como resposta à digitalização, hoje, os contactos passam a ser feitos recorrendo a plataformas digitais de anúncios de emprego, ao *website* institucional da organização ou até mesmo a redes sociais especializadas como o *LinkedIn*. Assim, grande parte do contacto é feito virtualmente. Com o aparecimento de novas profissões, a necessidade de novas competências emerge, sendo por isso necessária uma análise a todas as mudanças trazidas pela Indústria 4.0.

1.2 Competências: evolução do conceito

Para o crescimento e desenvolvimento de qualquer economia, para além da sua riqueza em recursos naturais e em meios financeiros, o capital humano é sem dúvida um fator de sucesso (Drucker, 1993). Numa escala mais reduzida, dizemos que a alta *performance* de uma organização está diretamente relacionada com o alto rendimento das suas pessoas influenciado, em grande medida, pela adequação das competências exigidas às competências disponíveis (Skorková, 2016).

Ao longo do tempo foi-se percebendo que as competências se tornaram a melhor forma de garantir uma boa *performance* nas organizações. Segundo o estudo levado a cabo por McClelland (1973), as competências pessoais são um bom preditor da *performance* e do sucesso de um trabalhador. Isto é, mais do que os testes de inteligência, como o conhecido teste de QI, é importante saber se o trabalhador sabe agir perante uma determinada situação.

Segundo Boyatzis (1982), competência pode ser definida como uma característica de uma pessoa que resulta num melhor desempenho, ou seja, são medidas pelos resultados (*outputs*). O termo competência pode também ser definido enquanto conjunto de *skills*,

conhecimentos e comportamentos (*inputs*) que caracterizam a melhor *performance* de um trabalhador em determinado aspeto (Salleh; Khalid; Sulaiman & Mohamad, 2015). No entanto, é importante não limitar as competências apenas a *skills*. As competências consistem na habilidade de lidar com atividades mais complexas, analisando cuidadosamente toda a situação e o seu contexto (Gomes, Cunha, Gomes, Cardoso, Rego & Cunha, 2008). Também são o reflexo dos valores e das atitudes de cada um, com os quais se motivam a ter um desempenho melhor. Segundo a Centranum (2019), da noção de *outputs* e *inputs* surge a diferença, no inglês, entre *competences* e *competencies*. O primeiro conceito está relacionado com os *outputs* - os resultados, enquanto que o segundo conceito está relacionado com os *inputs* - o que é trazido de novo para melhorar a sua *performance*. Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2016), o conceito de competência passa pela combinação entre as características pessoais, os requisitos do posto de trabalho, a cultura organizacional e o estilo de gestão. O ponto de combinação entre os quatro denomina-se de “Desempenho Excelente”. Na perspetiva de Camara (2017), o desempenho excelente resulta da combinação entre o perfil do colaborador, a cultura da empresa e o seu perfil de gestão.

No sentido de não só se definirem o que são competências, mas também o que estas englobam, Salleh et al. (2015) utilizaram um *iceberg* para definir um modelo em que existem competências claras (habilidades e conhecimentos) e competências pouco claras (motivação, autoconceito, valores e traços de personalidade). Conclui-se que, apesar das várias abordagens ao conceito de competências, é unânime que as competências são o reflexo dos conhecimentos, das atitudes e habilidades (Gomes et al., 2008).

As constantes alterações no ambiente externo fizeram com que o tipo de competências necessárias ao desempenho de determinadas funções também se alterasse. Neste sentido, os modelos de competências facilitam este processo de adaptação ao meio externo, ou seja, possibilitam o *match* entre as competências necessárias e as competências disponíveis no mercado (Staškeviča, 2019). Assim, o modelo de competências pode ser definido enquanto combinação do conhecimento específico, *skills* e outras qualidades pessoais com impacto na *performance* (Staškeviča, 2019). Este tipo de modelo é constituído por um conjunto de competências claramente definidas, com indicadores de medição e/ou observação objetivos, sendo uma importante ferramenta de suporte aos Recursos Humanos de uma organização (Skorková, 2016). As organizações

devem gerir os seus RH com base em modelos de competências, que apoiam processos como Recrutamento & Seleção (R&S) ou Avaliação de Desempenho (AD). É muito importante que no R&S, os candidatos e futuros trabalhadores sejam escolhidos com base nas competências que detêm e que são necessárias ao desenvolvimento de determinada função (Skorková,2016).

Para Camara et al. (2016), as competências dentro de uma organização estão divididas em *clusters*, tais como, Liderança e Gestão, Comportamentais e Técnico-Profissionais. O *cluster* Liderança e Gestão está relacionado com o alinhamento entre colaboradores e organização, o compromisso dos colaboradores com a mesma e as ações tomadas com vista à mudança. O segundo *cluster* engloba as competências Comportamentais, que se subdividem em pessoais e interpessoais, ou seja, individuais e de grupo. Por fim, o *cluster* de competências Técnico-Profissionais relaciona-se com o *know-how* técnico necessário à função, as experiências profissionais e as habilidades para o desempenho da função.

Partindo do conceito de competências, é importante definir-se quais dessas são competências genéricas e específicas (Staškeviča, 2019), por forma a serem desenhados os perfis de competências de cada função. As competências genéricas ou *core competencies* resultam da adequação à Missão, Valores e Princípios Operativos da organização, sendo por isso transversais a todos os colaboradores da mesma. Por sua vez, as competências específicas são direcionadas à função e sua família em concreto. É recomendável que um perfil tenha entre 8 a 12 competências (Whiddett & Holliford, 2000, citados por Camara, 2017).

Segundo Camara et al. (2016), para a definição de perfis de competências de uma função podem evocar-se duas principais metodologias para esta definição - Perfil Ideal da função ou Relacionamento entre as competências e os Fatores Críticos de Sucesso. A primeira metodologia consiste na listagem de todas as competências que o colaborador ideal deverá ter naquela função bem como o grau de exigência para cada uma delas. Esta metodologia é muito útil nos processos de R&S, porque permite perceber o que é desejado e qual o *gap* entre a realidade e o desejável. Isto é, para além de perceber no momento de seleção do candidato, é possível avaliar-se o *gap* quando o mesmo se torna colaborador, diariamente na forma como desempenha a sua função, e no momento de Avaliação de Desempenho. Daqui resulta um Plano de Desenvolvimento Individual com vista à melhoria das competências que se encontram abaixo do nível ideal constituindo-se, assim,

uma importante ferramenta na gestão de RH por competências. A segunda metodologia permite identificar o impacto que cada uma das competências tem nos Fatores Críticos de Sucesso da organização, isto é, qual a falta ou insuficiência de determinada competência. Para as duas metodologias em causa, a implementação de uma gestão por competências requer tempo e a noção de um processo de constante aprendizagem organizacional.

Os modelos de competências podem ainda ser divididos em dois grupos: *Job Specific Competencies* e *General Competencies*. O primeiro utilizado para funções mais administrativas ou técnicas que têm de ser treinadas e desenvolvidas por especialistas, por isso, exigem competências mais específicas. Já o segundo tipo de modelo, é mais direcionado para negócios, para competências mais pessoais e de gestão (Staškeviča, 2019). Importante de referir, que os modelos de competências são desenvolvidos à medida das necessidades de cada organização fazendo, por isso, diferença se a organização faz parte do setor público ou privado. Assim, os modelos de competências são vistos também como uma importante ferramenta de retenção de talentos nas organizações (Skorková, 2016).

Para Mooney (2010), as organizações que adotarem uma gestão por competências deverão dar importância a conceitos como competência genérica, competência distintiva e vantagem competitiva que são, hoje ainda, um pouco menosprezados. As competências genéricas, como referido anteriormente, são proeminentes para que uma organização alcance os objetivos a que se propôs, pela sua capacidade de gerar valor à organização. As competências distintivas pela oportunidade de afirmação no mercado, ou seja, o mercado (consumidores e concorrentes) reconhecem uma habilidade diferente difícil de imitar a determinada organização.

1.3 As mudanças na Era Digital

A automação e a robótica, no seguimento da mais recente Revolução Industrial (Indústria 4.0), trouxeram importantes mudanças, nomeadamente, ao nível das competências necessárias nas organizações (Hecklau et al., 2016). A oferta de emprego alterou-se, com um aumento das necessidades de trabalhadores qualificados que saibam lidar com vários desafios trazidos pela robótica e a automação. Estas mudanças sentem-se ao nível da mentalidade dos “novos” trabalhadores, associados à Geração Z. Esta geração tem uma crescente preocupação com uma gestão equilibrada do tempo entre a vida profissional e pessoal, consequência da forma como o trabalho é visto, hoje em dia,

e de todas os progressos tecnológicos a que se tem vindo a assistir nos últimos anos. Segundo Blanchet et al. (2014), as competências técnicas estão a tornar-se mais interdisciplinares e menos especializadas. Cada vez mais, um trabalhador tem de ter uma visão geral e genérica dos processos, ao invés de um conhecimento muito aprofundado apenas de um processo. Como forma de lidar com esta Indústria 4.0, as competências técnicas ao nível das TIC são requeridas na maioria das funções, ainda que as funções nada estejam relacionadas com as tecnologias (Hecklau et al., 2016). Esta necessidade surge do contacto direto e permanente que todas as funções têm com tecnologia. Por exemplo, são cada vez mais frequentes as videoconferências, reunindo pessoas de várias partes do mundo. Dada a interdisciplinaridade das competências tornou-se imperativo o desenvolvimento de competências genéricas ao nível social (Pfeiffer, 2015).

Para Hecklau et al. (2016), a implementação da Indústria 4.0 trouxe novos desafios que se colocam, especialmente, à gestão de RH, uma vez que os processos se tornaram mais complexos, exigindo cada vez mais recursos educativos. Estes desafios estão relacionados com a qualificação dos colaboradores das organizações, a alteração dos espaços de trabalho como resposta ao aumento da complexidade dos atuais processos e à necessidade de se reterem os colaboradores. Por qualificação entende-se o processo de desenvolvimento de um conjunto de competências de formação e educação (Graßmann, 2005, citado por Hecklau et al., 2016).

Para Hecklau et al. (2016), a necessidade de qualificação dos colaboradores está relacionada com o aparecimento de novos produtos/serviços, mais inteligentes, que derivam de processos mais complexos exigindo, por isso, mais competências e, portanto, uma alteração do paradigma ao nível educativo. As competências exigidas subdividem-se em competências pessoais, sociais, técnicas e metodológicas. As competências pessoais definidas enquanto valores e motivações individuais, as sociais relacionadas com a interação com terceiros que envolvem cooperação e comunicação. As competências técnicas e metodológicas mais relacionadas, sendo que a primeira inclui os conhecimentos relativos à função em concreto e a segunda às competências importantes para o desempenho da função como para a resolução de problemas e tomada de decisão (Hecklau et al., 2016). A resolução de problemas é considerada, atualmente, uma competência essencial do século XXI. Esta competência é vista enquanto partilha de conhecimento e construção de uma solução viável para um determinado problema. Deverá, por isso, cada vez mais ser treinada, nas escolas (Sun, Shute, Stewart, Yonehiro,

Duran, & D'Mello, 2020). Toda a alteração de processos que gera novos produtos e serviços é consequência de uma constante inovação, que acarreta reações em tempo real dos mercados, que hoje são mais voláteis, heterogêneos e estão em constante mudança (Helmrich, 2015, citado por Hecklau et al., 2016).

Para o desenvolvimento de um modelo de competências na Indústria 4.0 devem ser tidas em consideração as fases de um modelo de competências comum (Hecklau et al., 2016), como a identificação dos desafios emergentes e das competências que poderão fazer-lhes face e a sua categorização. No entanto, é preciso considerar-se que esta revolução industrial trouxe novos vetores, como a digitalização que fizeram com que o paradigma se alterasse. Assim, Hecklau et al. (2016) realizaram uma análise PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal) dos desafios que a Indústria 4.0 suscitou. No âmbito Político e Legal, com o aumento dos programas de I&D, com o apoio às organizações para o desenvolvimento de novas tecnologias e o estabelecimento de legislação para segurança e proteção dos colaboradores bem como para a regulamentação do uso dos dados dos indivíduos, consequência desta nova era de *Big Data*. Na área económica, as competências mais necessárias relacionam-se com alterações no ciclo de vida dos produtos, que se tornaram mais curtos, com modelos de negócios mais orientados aos serviços. Por sua vez, tornaram os mercados mais heterogêneos e voláteis, com o aumento da personalização e flexibilidade. Apesar de o ambiente ser mais competitivo, as organizações prezam por trabalharem conjuntamente como forma de combater toda a complexidade de processos. A área social está diretamente relacionada com o número de jovens hoje no mercado de trabalho, que precisa de adquirir experiência e que, por isso, conta com o apoio da população mais velha, que por sua vez precisa de apoio neste processo de constante adaptação às novas tecnologias. Desta forma, promove-se um conjunto de sinergias que facilitam todo o processo de adaptação a esta nova indústria (Hecklau et al., 2016). No âmbito técnico, a *Big Data* exige mais e melhores estruturas de TIC, para que sejam aglomerados e tratados todos dados, fornecendo informações úteis à tomada de decisão. Por fim, a questão ambiental, pelas alterações climáticas, requer competências que deem resposta à crescente preocupação com o uso eficiente dos recursos naturais. Assim, as organizações procuram opções mais ecológicas e eficientes. Como referido anteriormente, um modelo de competências que preveja todos estes desafios, deverá ter em consideração os quatro

tipos de competências anteriormente explanados, isto é, pessoais, sociais, técnicas e metodológicas (Hecklau et al. (2016).

Considerando que o sistema de ensino se tornou num sistema dual, que alia a teoria e a prática, ou seja, os estudantes adquirem qualificações académicas, mas também experiência prática no mercado de trabalho, permitindo-lhes ganharem autonomia, Pfeiffer (2015) defende ser crucial um sistema de educação vocacional para o sucesso da implementação da Indústria 4.0. Esta Indústria apresenta quatro dimensões relevantes para a educação/qualificação dos indivíduos - *social media production*, produção de dados, *nextGen production* e automação do corpo e mente, sendo ainda bem visíveis as lacunas de qualificação. De referir que o sucesso do contacto com a tecnologia é facilitada aos utilizadores mais novos, que já contactam com muito tecnologia e diferentes tipos de *gadgets* no seu dia-a-dia (Pfeiffer, 2015). Assim, o enfoque da aprendizagem será dado aos mais velhos, que passarão a utilizar mais tecnologia no seu quotidiano. Esta tecnologia permite a recolha e produção de um elevado número de dados, sendo que, para isso, é necessário apostar-se mais no desenvolvimento das competências relacionadas com o tratamento de dados - *Data Analytics*. As equipas técnicas têm de ser capazes de desenhar sistemas que permitam transformar esses dados em informação útil à tomada de decisão. É também desenvolvido um importante conceito para o ensino vocacional - o estágio (Pfeiffer, 2015). Os alunos do ensino vocacional que ingressam no mercado de trabalho por via de estágios, vão apoiar os atuais trabalhadores na aquisição de novas competências, que estão a ser desenvolvidas atualmente nas escolas. Assim dá-se uma troca de conhecimentos importante para a organização e os elementos envolvidos (Pfeiffer, 2015). Desta forma, conclui-se que os indivíduos têm de ter uma abertura ao ensino em diferentes formatos, ao longo dos vários níveis de qualificação, bem como à aprendizagem ao longo da vida. Cada vez mais, é reconhecida a importância de se irem renovando conhecimentos, assim como em atualizá-los e adequá-los à nova realidade bem como adquirir novos conhecimentos (Pfeiffer, 2015).

1.4 As competências digitais no GRH

A Indústria 4.0 trouxe muitas alterações ao nível da economia e da sociedade em geral. A Gestão de Recursos Humanos também foi impactada, passando por “profundas mudanças ao nível das profissões, empregos e oportunidades de trabalho” (Martins et al., 2019). Os profissionais de RH tiveram de se adaptar ao crescente uso de tecnologia e à

introdução da Inteligência Artificial (IA). Por IA entende-se a capacidade que as máquinas têm de pensar e aprender, ou seja, máquinas que conseguem processar elevados volumes de informação tendo em consideração alguma incerteza (Portugal Incode2030, 2019). Esta mudança para um mundo mais digital, determinou que os trabalhadores fossem detentores de mais conhecimentos e competências para fazer face às constantes necessidades do mercado. No entanto, esta mudança também aumentou a necessidade de se apostar em competências mais cognitivas e sociais, decorrentes das consequências negativas do mundo digital (Martins et al., 2019). Segundo os mesmos autores (Martins et al., 2019), a sociedade atual depara-se com dois paradigmas, a substituição das pessoas por tecnologia, o crescimento do *cobots* e o uso intensivo de tecnologia avançada para o desenvolvimento pessoal. Segundo Martins et al. (2019), “o manancial de ferramentas digitais inovadoras também tende a ser outro dos *inputs* ao processo de tomada de decisão, sendo inesgotável o potencial proporcionado pela IA, *chatbots*, *data analytics* e *machine learning*.”

Embora o futuro seja imprevisível, Carvalho (2018, citada por Martins et al., 2019) sugere ser preciso desenvolverem-se competências que se entendam, na medida do possível, como previsíveis no futuro, como forma de as organizações serem ágeis, dinâmicas e adaptáveis.

Como referido anteriormente por Almada-Lobo (2015), a tomada de decisão é também afetada por esta mudança, sendo que os gestores dispõem hoje de ferramentas mais completas, que fornecem dados mais concretos, em tempo real, por forma a que o desempenho das organizações seja mais eficiente.

Ainda que a introdução das tecnologias disruptivas tenda a substituir todos os colaboradores das organizações, Brahma (2018) argumenta que tal não irá suceder. Apenas, que se dará um efeito renovador no mercado de trabalho, com o aparecimento de novas profissões e competências, ou seja, os humanos terão de aprender a trabalhar com as máquinas, enquanto parceiros. Apesar da substituição do Homem pela máquina, é essencial oferecer-se outras particularidades, ou seja, conceder ao Humano mais competências que as colocadas nas máquinas e necessárias para se singrar no mundo de trabalho da Quarta Revolução Industrial. Considerando o crescente valor atribuído ao intangível, os sistemas de ensino desta Era Digital têm que se adaptar às mudanças no mercado de trabalho. Dotar os alunos de competências tradicionais relacionadas com uma profissão em concreto, mas a uma forma de estar, torna-se cada vez mais crítico. Uma das

grandes diferenças entre o Homem e a máquina são competências com noção de fator “humano”. Segundo o Fórum Económico Mundial (2016), há 10 competências fundamentais desejadas aos profissionais da indústria 4.0: resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas, coordenação, inteligência emocional, negociação, flexibilidade cognitiva, tomada de decisão, orientação para servir e cooperar com os outros. Estas competências refletem as necessidades que o mercado de trabalho apresenta atualmente, e de acordo com as previsões continuará a apresentar.

As competências enumeradas refletem as tendências da força de trabalho para 2018, desde uma mudança já antecipada, graças a entrada dos *Millennials* no mercado de trabalho. O trabalho passou a ser feito com um propósito que não só a remuneração mensal, a necessidade de uma flexibilidade permanente, as plataformas digitais quer dentro das organizações quer das mesmas para o exterior e também a abertura e desenvolvimento de talentos no seio das organizações (Mercer, 2018).

No caso concreto dos RH de uma organização, estes estão a sofrer uma grande transformação, resultado da Indústria 4.0, das transformações digitais decorrentes. As organizações tiveram que se adaptar a novas realidades como o trabalho remoto, processos de Recrutamento e Seleção digitais com entrevistas via *Skype* ou outras plataformas de comunicação à distância, a maior valorização por parte dos trabalhadores do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, para além da autonomia e flexibilidade que os postos de trabalho hoje exigem (Martins et al., 2019). Entre os principais desafios à Gestão de RH podemos associar a aquisição de talentos, processos de R&S adequados à nova era digital para que sejam atrativos à nova geração; o desenvolvimento e retenção de talentos, mais conhecimentos cognitivos adequados à nova Era Digital, utilizando KPI's (*Key Performance Indicator*) para medir os resultados e a sua adequação aos objetivos gerais da organização (Loyola, 2018; Sivathanu & Pillai, 2018; Zoller, 2018, como citado em Martins et al., 2019). Também, reflexo da nova geração que entrou no mercado de trabalho, a cultura de *feedback* contribui como forma de possibilitar aos colaboradores perceberem de que forma poderão melhorar o seu desempenho enquanto profissionais e pessoas. No seguimento dos desafios acima referidos, importa reconhecer que as necessidades das gerações que ingressam atualmente no Mercado de Trabalho são diferentes quando comparadas com as das gerações anteriormente presentes no mercado de trabalho. As novas gerações (Y e Z) valorizam os planos de carreira, a progressão na carreira não só com objetivos monetários, mas de desenvolvimento

profissional, um ambiente multicultural de constante crescimento e o equilíbrio da vida pessoal e profissional. A gestão administrativa e operacional de RH, também apresenta desafios, uma vez que há necessidade de se encontrarem respostas rápidas aos novos processos de candidaturas, dar *feedback* dos colaboradores, melhorar a comunicação interna e ajustar as estratégias de formação, cada vez mais para um formato de *e-learning*.

A IA parece estar a alterar o processo de tomada de decisão na Gestão de RH (Martins et al., 2019), possibilitando maior acesso a análises comparativas, dado o elevado volume de dados (*Big Data*), bem como análises mais objetivas; requerendo equipas de RH nas organizações focadas na imagem e na identificação de características não técnicas dos candidatos valorizadas pela organização.

1.5 Efeitos da Era digital: competências necessárias no Setor do Turismo e Hotelaria

O turismo é um conceito definido por diversos autores (*e.g.*, Cunha, 2009) enquanto uma “atividade ou as atividades económicas decorrentes das deslocações e permanências dos visitantes”. Por sua vez, a Organização Mundial do Turismo (2019) refere que o turismo representa “o conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros”. Muitas definições são vistas de perspectivas um pouco distintas ou até mesmo demasiado vagas para um conceito tão complexo. Assim, é proposta por Mathieson e Wall (1990, citados por Oliveira, 2014, p.18.), uma definição mais completa deste conceito, enquanto “o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades”. De referir, que esta é uma atividade que se inclui no setor terciário da economia.

O setor do turismo é um setor de grande importância para Portugal contribuindo, em 2018, em cerca de 8,2% para o Produto Interno Bruto Português (Turismo de Portugal, 2019), mais 0,4 p.p. face ao ano de 2017, o que sublinha a tendência de crescimento deste setor e a sua importância para a economia portuguesa (OCDE, 2018). Segundo dados do Turismo de Portugal (2019), verifica-se um aumento do número de hóspedes, de dormidas e de receitas turísticas, para o ano de 2018, de 3,8%; 1,7% e 9,6%, respetivamente. Estes

dados tornam visível a redução da sazonalidade, em cerca de 0,6 p.p. no ano de 2018 (Turismo de Portugal, 2019).

Segundo Baum (2015), este setor de atividade revela, no entanto, alguns problemas, que permanecem ao longo dos tempos, como os baixos salários pagos aos trabalhadores, as condições de trabalho precárias, as poucas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e as desigualdades de género. No entanto, algumas organizações contrariam esta tendência apresentando boas práticas, possibilitando assim boas condições de trabalho. Este setor é, por tendência, um setor em grande medida impactado pela escassez ou abundância de recursos naturais, pela tecnologia, pelas alterações societárias e de comportamento dos consumidores, bem como pelos conflitos económicos, pelas guerras e pelos desastres naturais (Baum, 2015).

Dada a importância do setor de atividade para as economias mundiais, verifica-se a necessidade de modernização e atualização das competências detidas pelos trabalhadores. Com a 4ª Revolução Industrial, a digitalização, a robótica e a automação passam a fazer parte do quotidiano de qualquer atividade. Atualmente, é possível efetuar-se uma reserva de quarto de hotel e fazer o *check-in online*, sem necessidade de passar por uma receção física. Os quartos de hotel, na grande maioria, estão equipados com sistema de abertura de porta digitais e sistemas de iluminação através de cartão. Assim, é bastante perceptível que também este setor precisa de se adaptar a todas estas mudanças. Segundo Azmi, Nur' Hidayah Che Ahmad, Abdullah & Zubir (2018), um estudo realizado na Malásia, país asiático considerado o 23º país mais competitivo do mundo (World Economic Forum, 2017, citado por Azmi et al., 2018), foi possível perceber-se que esta Revolução Industrial trouxe muitas mudanças à Turismo e Hotelaria, essencialmente, ao ensino e que, por isso, as instituições de ensino têm de se adaptar a elas. Uma das importantes conclusões a que chegaram é que os países precisam de um sistema de ensino mais global e interconectado, que providencie um capital humano mais eficiente (Pfeiffer, 2015). Hoje, os estudantes, têm de estar consciencializados que este é um setor em que se trabalha com pessoas e para pessoas. Portanto, exige um serviço personalizado, com eficiência na cadeia de fornecedores, num ambiente de trabalho ágil e *smart*, que usa muita informação, no sentido de se perceber a satisfação dos consumidores, trabalhando a sua lealdade e qualidade de serviço percebida (Azmi et al., 2018). O estudo anteriormente referido aponta para a adoção de um sistema de ensino misto, ou seja, recorrendo não só às convencionais aulas teóricas, mas também ao *Hands-on*, isto é,

recurso a atividades físicas como forma de aprendizagem. Uma outra importante tendência, não só adotada nas instituições de ensino mas também nas organizações de formação ao longo da vida, é o *e-learning*, isto é, um modelo de ensino não presencial através de plataformas digitais *online* e que constitui uma forma de aproximação à nova geração de *Millennials* no mercado de trabalho, habituados desde cedo ao contacto com a tecnologia. Como resposta à alteração de paradigma das competências atualmente requeridas - *soft skills* - surge também uma nova forma de ensino designada de *Immersive Learning* (Azmi et al., 2018). Este modelo de ensino possibilita a participação de professores e alunos na resolução de problemas, cujos participantes estão perante cenários de simulação de problemas. Esta alteração de paradigma torna implícito o aperfeiçoamento de competências, nomeadamente da competência de *Problem Solving*, (Azmi et al., 2018). As instituições de ensino têm, pois, de preparar programas de desenvolvimento de *soft skills* e de tomada de decisão dos estudantes, como forma de adaptação aos desafios desta última Revolução Industrial.

Considerado que, em Portugal, o setor do Turismo detinha, em 2018, 6,7% da quota de emprego (IPDT, 2019), o enfoque terá que ser na melhoria de competências de comunicação, de modo a responder às alterações tecnológicas que estão a impactar no setor (Azmi et al., 2018), e como estratégia capaz de mantê-lo entre os setores mais competitivos da economia 4.0.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE ESTUDO

2.1. Objeto de estudo

Esta dissertação tem como objetivo geral explorar a percepção dos Profissionais da Hotelaria sobre os desafios colocados, na Era Digital, ao nível das competências requeridas no seu âmbito de atuação.

Como objetivos específicos procura-se (1) caracterizar as estratégias relacionais utilizadas pelos profissionais do setor hoteleiro, decorrentes da transformação digital e (2) explorar os desafios técnicos e relacionais na atividade organizacional destes profissionais, decorrentes da transformação digital.

2.2. Método

Neste estudo foi utilizado o método qualitativo, uma vez que permite conhecer a percepção dos Profissionais da Hotelaria, ao invés de quantificar uma realidade (Bricki & Green, 2007). Sendo que a realidade em estudo não é ainda muito conhecida devemos, portanto, adotar uma opção mais construtivista que nos permita, aos poucos, explicar as transformações que o setor hoteleiro tem vindo a sofrer, decorrentes da Era Digital (Azmi et al., 2018). Segundo os autores Tetnowski e Damico (2001), o método qualitativo preza pela sua riqueza ao nível de conhecimento da realidade, porque ao contrário do método quantitativo, não testa hipóteses previamente definidas, mas sim busca conhecimento sobre a realidade em estudo. Como este método recorre à descrição da realidade, possibilita a existência de muitos detalhes, fazendo com que o investigador, tenha de focar a sua atenção nos objetivos concreto dos estudo. No entanto, este conhecimento indiretamente gerado também é relevante. Na verdade, com este tipo de método, o investigador tem à disposição um conjunto alargado de informações sobre a realidade.

2.3. A Entrevista como instrumento de recolha de informação

No âmbito da utilização do método qualitativo são realizadas entrevistas a uma amostra da população em estudo. No caso concreto deste estudo, as entrevistas foram realizadas a profissionais do setor do Turismo e Hotelaria.

Previamente à realização das entrevistas, foi elaborado um guião de entrevista, o qual define as perguntas a serem colocadas aos participantes no estudo. Nesse sentido, e de modo a se perceber se este se coadunava com a realidade em estudo e, consequentemente, apresentava potencial para gerar novo conhecimento, este foi previamente testado.

Não obstante, e uma vez que a entrevista é semiestruturada, existe abertura para que os participantes conversem espontaneamente sobre o tema. Assim, as questões formuladas servem como mote para a conversa sobre o tema, na busca de respostas sobre a realidade desconhecida (Tetnowski e Damico, 2001).

2.4. Processo de Recolha e Análise da Informação

Para a recolha de informação procedeu-se à realização de entrevistas individuais semiestruturadas à população em estudo. A utilização da entrevista constitui uma técnica de recolha de informação comum nos estudos que privilegiam a metodologia qualitativa, uma vez que permite a criação de conhecimento recorrendo à experiência dos entrevistados (Charmaz, 2006).

Como referido anteriormente, os dados foram recolhidos tendo em conta um critério, previamente definido, que permitiu identificar a população em estudo – Profissionais do setor hoteleiro. No caso concreto, o participante teria de desempenhar uma função numa unidade hoteleira, localizada no distrito do Porto.

Com vista a aplicação desta metodologia, iniciaram-se as diligências, no sentido de contactar possíveis participantes. Estes contactos realizados, por *email* e telemóvel, permitiram explicar aos participantes em que consistia o estudo, nomeadamente, os objetivos do mesmo e a importância da sua participação. De referir, que todos os cuidados éticos e de confidencialidade foram explicados e salvaguardados.

Aquando da aplicação do instrumento escolhido, foi realizada uma entrevista teste, a um elemento, que detendo o critério mandatório, permitiu aferir se o guião de entrevista se adequava à realidade a ser estudada, bem como à obtenção de dados relevantes e conscientes para a conclusão do estudo.

Entre fevereiro e março do presente ano, foram contactados 33 possíveis candidatos, dos quais 22 aceitaram participar no estudo, sendo que apenas 12 participaram. As entrevistas foram realizadas via *Skype* e *Whatsapp*, previamente agendadas, mediante as disponibilidades. Apesar de 22 candidatos terem aceite participar no estudo, apenas 12 realizaram entrevista, por se considerar que no final, se estava perante a saturação teórica da amostra.

Antes da realização das entrevistas, foram explicados os objetivos do estudo, assim como entregue e recolhido o consentimento informado (Apêndice I). Foi, também,

indicado, que a entrevista seria gravada para posterior transcrição e que seriam cumpridos todos os cuidados éticos e de confidencialidade, sendo por isso utilizada a designação de Entrevista 1, até ao número de 12, como forma de identificação das mesmas. Com vista à caracterização dos participantes, os mesmos, preencheram o Questionário Sociodemográfico complementar à entrevista (Apêndice II).

Foram realizadas 12 entrevistas, por se considerar que aquando da realização da 12^a, se teria atingido o ponto de saturação teórica. Entenda-se por saturação teórica, o momento em que a obtenção de mais dados não acrescenta mais valor ao até então obtido, ou seja, não ajudará a caracterizar melhor a realidade em estudo (Fernandes & Maia, 2001).

Depois de realizadas as entrevistas, com a respetiva gravação, foram transcritas *ipsis verbis*, pela investigadora. Posteriormente, todas as entrevistas foram analisadas, recorrendo ao *Grounded Theory*, com auxílio do programa da *Microsoft Office – Excel*. Este modelo teórico de abordagem indutiva, criado em 1967, pelos sociólogos americanos Barney Glaser e Anselm Strauss (Castro & Machado, 2017), teve como principal objetivo não o estudo de teorias já existentes, mas a construção teórica de novas áreas e processos até então pouco conhecidos (Shah 2006, citado por Castro & Machado, 2017).

Assim, inicialmente, todos os dados recolhidos foram interpretados, tendo-se, numa fase posterior, procedido à divisão de cada uma das resposta dos entrevistados, pela atribuição de vários códigos. Por sua vez, estes códigos seguiram uma estrutura de codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (Charmaz, 2006), conforme se estivesse ou não perante uma competência. Deste modo, os dados analisados foram codificados de forma aberta, ou seja, todo o discurso do participante foi dividido, por via da sua comparação, sendo posteriormente rotulado pela investigadora. De seguida, foi utilizada a codificação axial que, sendo mais direcionada que a anterior, define uma categoria central, que ajudará na compreensão dos dados em análise. Importa notar que, nesta fase do processo e na seguinte, apenas foram considerados os códigos abertos relacionados com competências. Na última codificação - a codificação seletiva - procedeu-se à definição da relação dos códigos axiais previamente identificados (Sandu, 2018).

2.4.1. Caracterização dos Participantes

O estudo realizado contou com a colaboração de 12 participantes que reuniam, cumulativamente, os dois critérios pré-definidos: (1) desempenhar uma função no setor hoteleiro e; (2) numa organização localizada no Distrito do Porto.

Na tabela seguinte é apresentada a caracterização dos participantes neste estudo.

Idade	30 anos (média), idade mínima 22 anos, Idade máxima 54 anos
Género	6 do género masculino e 6 do género feminino
Estado Civil	10 solteiros e 2 casados
Habilitações literárias	4 participantes com o Ensino Secundário, 7 participantes com Licenciatura e 1 participante com Mestrado
Área de Formação	Hotelaria e Turismo
Cargos	Gestão – 6 participantes Não Gestão – 6 participantes
Funções	Governanta Geral, Chefe de Recepção, Chefe de Bagageiros, Responsável de Sala, Responsável de turno, Rececionista, Bagageiro

Tabela 1 – Caracterização dos Participantes

De notar que, 10 participantes neste estudo exercem funções em unidades hoteleiras localizadas no concelho do Porto e os restantes 2 participantes em unidades hoteleiras localizadas nos concelhos da Maia e Vila Nova de Gaia. Relativamente à categoria destas unidades hoteleiras, 6 unidades são de categoria 4 estrelas e as restantes seis de categoria de 5 estrelas.

Foram escolhidos profissionais com as funções acima mencionadas, uma vez que são funções mais específicas do setor em estudo.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo serão apresentados os principais resultados relativos às competências enumeradas pelos participantes no estudo. Este capítulo está dividido em 4 categorias: as competências pessoais, as competências interpessoais, as competências técnicas e as competências de liderança e gestão. Os resultados serão apresentados utilizando a *Grounded Theory*.

Categorias
Competências Pessoais
Competências Interpessoais
Competências Técnicas
Competências de Liderança e Gestão

Tabela 2 – Categorias de Competências

3.1. Competências

O conceito de competência, conforme introduzido pelo psicólogo McClelland (1973), apresenta-se como o conjunto de qualidades pessoais, motivações e comportamentos que, aliados aos conhecimentos técnicos, permitem ao indivíduo um desempenho superior na sua função.

3.1.1. Competências Pessoais

A categoria das competências pessoais caracteriza as qualidades intrínsecas ao indivíduo que decorrem dos seus comportamentos. Nesta categoria foram encontradas as seguintes subcategorias, das quais serão apresentados cinco exemplos:

- Adaptabilidade;
- Autodesenvolvimento;
- Iniciativa;
- Motivação;
- Resolução de Problemas;
- Capacidade de aprendizagem;
- Capacidade de organização e gestão de tempo;
- Atenção ao Detalhe;
- Responsabilidade;

- Proatividade.

Seguem-se cinco exemplos de subcategorias de competências pessoais:

A subcategoria da Adaptabilidade, competência que permite que o indivíduo apresente o mesmo nível de rendimento profissional, mesmo encontrando-se em ambientes de constante mudança. O fator idade é tido como entrave a esta adaptabilidade, uma vez que o ambiente da Era Digital exige a constante adaptação a uma nova realidade, como sugerem os participantes das Entrevista 1 e 8.

Os colaboradores dizem logo que não conseguem. Dizem: “Nós não conseguimos, nós não vamos ser capazes, porque agora isto é diferente”. Eu tento manter-lhes a calma, mostrar-lhes que se estamos a mudar é porque é mudar para o cliente. E se assim é, também será melhor para nós, porque vamos ser recompensados pelo nosso bom trabalho, sinto muita resistência. (Entrevista 1)

Eu acho que a geração mais nova é automática, eles não sentem qualquer tipo de diferença, já é automático terem de lidar com os computadores, é fundamental saberem interagir com o computador. O caso das pessoas mais velhas é que já se têm de adaptar mais aos softwares usados no hotel. As pessoas que hoje vão trabalhar para um hotel já sabem que vão ter de trabalhar com computadores, e mesmo falar idiomas. (Entrevista 8)

A subcategoria do Autodesenvolvimento engloba todos os esforços com vista a busca contínua de novos conhecimentos a serem aplicados na sua função, para um melhor desempenho profissional.

No setor da Hotelaria e do Turismo, à semelhança dos outros setores, os colaboradores necessitam de ter vontade de procurar melhorar continuamente sem que seja imposto pela organização. Na citação seguinte, o participante mostra a procura de conhecimentos para depois aplicar na sua função.

Eu para fazer um bom desempenho, tento estar o mais informada possível, faço formações constantes para que esteja à altura, também para lhes conseguir dar a volta. Sou o pilar deles, para os ajudar, até mesmo para mim própria, para eu também conseguir melhorar. As formações ajudam, porque há coisas que temos certa dificuldade e vamos à Internet e pesquisamos. Nós próprios nos ajudamos assim. (Entrevista 1)

Existem várias formas de poder atribuir isso, com formações, eu tenho muitas formações ao longo do meu percurso e também as procuro fora, não me fico apenas pelo que o hotel me dá. Agora vou iniciar um curso de vinhos, considero ser um curso interessante, é uma cultura que está a evoluir muito no nosso país, mesmo com a tecnologia fazem-se muitas conferências de vinhos por videochamadas. Vou agora fazer essa formação são 800 horas é muito tempo, lá está tento sempre procurar o que o cliente me pede, se o cliente me pergunta o vinho que deve escolher para acompanhar uma carne, eu tenho de saber responder a isso, por isso tenho de ter formações. Por exemplo a internet ajuda-me muito, às vezes, vou rápido ao telemóvel e pesquiso, faço isso muitas vezes, porque não tenho essa formação e procuro saber. Na Era Digital a internet ajuda muito. Estamos sempre dependentes da tecnologia, ou seja, da internet. (Entrevista 5)

A subcategoria da Resolução de Problemas é uma competência que se encontra direcionada para a identificação e resolução de problemas, estando por isso, o seu detentor comprometido na procura de alternativas para a resolução mais eficiente.

Os entrevistados referiram que os problemas decorrentes da atividade neste setor exigem uma rápida resposta. Assim, os seus colaboradores deverão revelar serem detentores desta competência, como se ilustra na citação seguinte:

(...) Mas deveriam ser tidas em consideração competências como a resolução de problemas mas também sei que é a mais difícil de fazer formação. É uma coisa natural às vezes é tudo em cima da hora, não conseguimos dar muitos exemplos para sabermos resolver os problemas, porque muitos deles são na hora. Ninguém nos ensina, temos de resolver à nossa maneira e da maneira que achamos melhor, mas acho que essa é uma das principais a ser melhorada. Mas o tratamento das reclamações também é importante, mas também há dessas formações. Para responder a reclamações há um número imenso que nós não sabemos, porque o procedimento é diferente para cada uma delas. (...) (Entrevista 7)

A subcategoria da Capacidade de Aprendizagem revela a vontade do indivíduo estar constantemente a aprender durante a sua atividade profissional. No caso concreto deste setor, as entrevistas revelaram que os profissionais devem estar abertos a aprender

constantemente, como impulso no desenvolvimento da sua carreira profissional, como mostra a citação seguinte:

Acho que tem havido uma melhoria das competências, quanto mais trabalho temos mais sujeitos a erros estamos e aprendemos com os erros. Um bom profissional não precisa que lhe estejam a dizer as coisas três ou quatro vezes. Para trabalhar nesta área é preciso estar-se consciente das suas funções e das expectativas. As pessoas sem experiência têm dificuldades iniciais, é preciso as pessoas se saberem mexer, terem o esforço e dedicação. Há que mostrar que se gosta e se tem interesse, o resto aparece rapidamente. (Entrevista 6)

A subcategoria da Capacidade de Organização e Gestão de Tempo inclui a capacidade de preparar e executar as tarefas de acordo com a sua prioridade, mantendo a qualidade do serviço.

Os profissionais do setor revelam que é necessário ser-se organizado e gerir bem o tempo, para não impactar negativamente o desempenho das funções dos colegas, bem como para que o cliente perceba qualidade no serviço, como ilustram as citações seguintes:

Os processos têm sido todos os mesmos, depende muito do hotel em que se trabalha, do setor e da área do Turismo em que se trabalha. A principal que eu noto é na gestão de tempo, também depende da lotação do hotel. Não podemos ter uma grande acumulação de trabalho para os restantes turnos e colegas, depois gera atrasos em termos de trabalho como Contabilidade, tudo anda a volta disto. Tendo em conta que o Turismo traz muito dinheiro, a gestão das contas, do tempo e do dinheiro é muito importante. (Entrevista 6)

Tendo em conta a minha experiência no setor, eu diria que as competências fundamentais neste setor serão a organização, uma grande atenção ao detalhe e uma grande empatia que é possível criar com o cliente. (Entrevista 10)

3.1.2. Competências Interpessoais

As competências interpessoais caracterizam todas as características inatas ao indivíduo decorrentes dos seus comportamentos na sua relação com os demais. Nesta categoria foram encontradas as seguintes subcategorias, das quais serão apresentados três exemplos:

- Trabalho em equipa;
- Relacionamento interpessoal;
- Respeito;
- Empatia;
- Comunicação.

Como exemplos de subcategorias de competências interpessoais, identificaram-se as seguintes:

A subcategoria do Trabalho em Equipa reflete a capacidade do indivíduo de trabalhar com outras pessoas, ainda que pertençam a áreas diferentes. Assim, o indivíduo apresenta as suas ideias, escuta as opiniões dos outros e está disponível para os ajudar.

É claro que há certas pessoas que têm mais dificuldade, nem todos somos jovens. Mas do que vejo as pessoas têm vontade de aprender mais. Como disse antes, é muito importante as línguas, a agilidade porque não podemos perder muito tempo na nossa função, somos o primeiro impacto do cliente e o trabalho em equipa porque como já disse trabalhamos muito com a equipa da receção. (Entrevista 4)

A subcategoria do Relacionamento Interpessoal permite mostrar que há uma capacidade de relação com os parceiros de trabalho. Isto é, o detentor desta competência interpessoal demonstra conseguir manter e desenvolver uma relação, por exemplo, com os seus pares, superiores hierárquicos ou clientes.

Os profissionais deste setor, para uma ótica também de relação com o cliente, devem manter um contacto com mesmo, de empatia, como é referido nas Entrevistas 4, 10 e 12

As mudanças têm sido maioritariamente positivas, portanto creio que bem. Mas nem tudo é positivo, derivado também à Era digital, muito trabalho humano passou a ser substituído por máquinas o que tira muitos empregos. Também prejudica um pouco a qualidade dos serviços que prestamos ao cliente. É verdade que fica mais rápido, mas perde-se aquele contacto humano que ajuda a personalizar o serviço e a distinguir-nos dos outros hotéis. (...) Se continuarmos a apostar na Era digital conseguimos sem dúvida, fazer mais e chegar a mais gente, não esquecendo da qualidade de serviço, melhorar a nossa capacidade de resposta. Com o avanço da Era digital teremos sempre um bom futuro, no entanto é preciso ter-se cuidado com

o excessivo uso da tecnologia para não se perder a parte humana do serviço que prestamos. (Entrevista 4)

Tendo em conta a minha experiência no setor, eu diria que as competências fundamentais neste setor serão a organização, uma grande atenção ao detalhe e uma grande empatia que é possível criar com o cliente. Estas competências ou capacidades, apesar de parecem básicas são por vezes as mais difíceis de encontrar, porque são as inatas às pessoas, mas são as que mais impactam nos clientes. (Entrevista 10)

Os principais fatores creio que sejam a atenção aos detalhes, a criação de experiências aos clientes e de boas ligações. Todas as pessoas com quem interagirmos, hóspedes, clientes parceiros e também uma boa gestão por parte da empresa. (Entrevista 12)

A subcategoria da Empatia demonstra uma competência que revela a predisposição do indivíduo para compreender as necessidades dos outros, por exemplo dos clientes, e assim ir de encontro às suas expectativas. A citação seguinte mostra a importância desta competência no setor em análise, como forma de combater a perceção de um atendimento demasiado automático:

Uma das competência chave diria a gestão do stress que é muito importante no dia-a-dia dos colaboradores, outra competência será a empatia. Nós temos de criar uma certa empatia com os clientes de forma a deixá-los mais a vontade e não parecer tudo tão mecanizado. (...) (Entrevista 9)

3.1.3. Competências Técnicas

As competências técnicas caracterizam-se pelo conjunto de conhecimentos detidos pelo indivíduo que, não lhe sendo inatos, foram adquiridos através de formação ou experiência profissional. Nesta categoria foram encontradas as seguintes subcategorias, das quais serão apresentados três exemplos:

- Formação (*e.g.*, conhecimento de línguas estrangeiras, informática);
- Gestão de competências;
- Qualidade e certificação;
- Sistema Operativos e Hardware;
- Competências digitais;

- Técnicas de Comunicação Escrita;
- Marketing e Publicidade;
- Gestão de Recursos Humanos.

De seguida são apresentados três exemplos da subcategoria de competências técnicas.

A subcategoria da Formação reúne todas as competências técnicas relacionadas com a função, nomeadamente as adquiridas na qualificação inicial, bem como as posteriormente adquiridas em formações complementares à habilitação básica inicial.

Os participantes referiram que com esta competência é possível prestar-se um melhor atendimento ao cliente que, como referido anteriormente, é a figura principal deste setor.

Ora bem, eu acho que as competências-chave é realmente o recrutamento de profissionais com formação em hotelaria. Sentimos muita dificuldade em arranjar pessoas com qualificações mesmo nessa área, para fazer uma boa gestão dos colaboradores, para darmos o melhor atendimento ao cliente. Há pessoas que vão trabalhar para hotéis que não têm a mínima noção do que é trabalhar num hotel, nem o básico. Muita gente vai para lá trabalhar mesmo sem formação nenhuma, depois nós temos de formar essas pessoas. (Entrevista 1)

Uma das competências chave diria a gestão do stress que é muito importante no dia-a-dia dos colaboradores, outra competência será a empatia. Nós temos de criar uma certa empatia com os clientes de forma a deixá-los mais a vontade e não parecer tudo tão mecanizado. Outra competência será a formação na área, para percebemos melhor o mercado em si, as diferentes nacionalidades e assim sabermos como tratar os clientes. As línguas são muito importantes, recebemos pessoas de todo o mundo, por isso é importante sabermos pelo menos 2 ou 3 línguas de forma geral, para não termos uma barreira de comunicação com os clientes. Como é óbvio, o bom funcionamento com os sistemas, o word e o excel, são os mecanismos que mais usamos, a todo o tempo, com a gestão das reservas, as agendas, as contagens de caixa e usamos a informática para isso. (Entrevista 9)

No âmbito da qualificação, o conhecimento de línguas foi destacado como essencial, forma até de eliminar uma possível barreira no contato com o cliente, como ilustra a resposta da Entrevista 11.

Eu acho que no setor do Turismo e Hotelaria as competências chaves é mesmo o saber conhecer a pessoa, quem temos pela frente. As línguas obviamente que são necessárias para comunicarmos com os clientes de todo o mundo, bem como o conhecimento geral, saber sobre a cidade, conhecer e interagir, estas são as competências chave neste setor. (Entrevista 11)

A subcategoria das Competências Digitais relaciona a capacidade de utilizar de forma eficiente e proativa os meios informáticos disponíveis. É esta uma competência derivada desta Era Digital e referida pelos participantes do estudo, como se ilustra nas seguintes citações:

Pronto, antigamente tudo era feito manualmente, escrevia-se para tudo, por exemplo, relativamente a requisições de materiais para cada secção e tudo mais, fazia-se tudo em papel, manualmente. Hoje em dia, já evoluiu de certa forma através de aplicações, de programas no computador, ou excel, já se faz tudo de outra forma. Acabamos por já não usar tanto o papel e utilizar mais as novas tecnologias. (Entrevista 2)

Com a Era digital, os processos têm sido mais ágeis. Antigamente usávamos muito o fax, que nos levava muito mais tempo a falar com o cliente e a programar a sua estadia. Gastávamos muito papel e perdíamos mais tempo a depois passar tudo para o nosso sistema. Hoje não, a informação já nos chega em formato digital, quase que fica completa no nosso sistema. O trabalho de receção ficou muito mais facilitado, no que respeita a reservas, para o tratamento dos dados do cliente e tudo o que se faz com a reserva. Mesmo para os bagageiros, já conseguimos saber exatamente quando o cliente chega, que tipo de viagem é, quantas pessoas chegam. Assim temos a equipa preparada para o receber. Até porque onde trabalho, a rua é interdita ao trânsito, e por isso conseguimos fazer uma gestão da chegada do cliente e até coordenar com a receção. Tudo isto permitiu a melhoria no serviço prestado ao cliente, que é cada vez mais exigente. (Entrevista 4)

A subcategoria do Marketing e Publicidade demonstra a capacidade para a utilização das técnicas do Marketing e da Publicidade, nomeadamente, as técnicas do

Marketing-Mix e da condução de campanhas publicitárias e promocionais. Isto é, o indivíduo consegue divulgar a unidade hoteleira e os seus serviços, conseguindo atrair clientes para a mesma. Na citação seguinte é demonstrado de que forma, atualmente, as unidades hoteleiras procedem a esta divulgação.

Digamos que nós conseguimos publicitar mais, com as redes sociais, Facebook e Instagram, conseguimos chegar a mais pessoas, mostrar o nosso hotel, o nosso serviço. Abandonamos o fax e assim agilizámos o trabalho. Passámos a trabalhar com as reservas online, facilitando a vida do cliente. O nosso hotel tem um restaurante que está altamente em voga, por toda a publicidade online. (Entrevista 4)

3.1.4. Competências de Liderança e Gestão

Às competências de Liderança e Gestão correspondem todas as competências que demonstrem o alinhamento do indivíduo com os objetivos da organização em que desempenha funções. Nesta categoria foram encontradas as seguintes subcategorias, das quais serão apresentados três exemplos:

- Escuta Ativa;
- Orientação para o Cliente;
- Preocupação com os Colaboradores;
- Planeamento e Organização;
- Liderança;
- Visão Estratégica;
- Conhecimento do Negócio.

Como exemplos de subcategorias de competências de Liderança e Gestão, identificamos as seguintes:

A subcategoria da Orientação para o Cliente mostra a atitude do indivíduo em perceber e atender as necessidades do seu cliente, quer ele seja interno ou externo.

Verificou-se que a preocupação com o cliente era uma competência bastante referida, como sendo essencial para o trabalho no setor da hotelaria.

Ora então, na minha opinião está a falar em termos de funcionários. É assim, por acaso costumo fazer imensas entrevistas de trabalho até para saber como estamos

em termos de mercado. Costumo dizer sempre às pessoas, a mim o que me importa mais não é a experiência nem nada do gênero, o que precisamos é mesmo de pessoas simpáticas e empáticas, porque é o que o cliente pretende. O cliente pretende ter vontade de voltar, e o ter vontade de voltar não é apenas, porque se vê que o mobiliário é novo ou porque tem piscina ou por isto ou aquilo. Porque isso existem centenas de hotéis na mesma cidade. O que faz a diferença é o staff. Eu pretendo que o cliente seja atendido pelos meus colaboradores, da próxima vez. Na próxima vez que tenha que agendar uma viagem, “pensem, não, eu vou para (...), porque pretendo ser atendido por eles, porque eu gostei, senti-me em casa, senti-me bem”. Não só pela experiência, mas pela parte humana, isso é fundamental, não só na hotelaria. Isso adequa-se a qualquer profissão de atendimento ao público. Ou seja, é fundamental nós conseguirmos empatia que faça com que o cliente note e que passe a palavra, que se lembre sempre de nós por isso. (Entrevista 3)

É também referido que as competências cruciais no atendimento ao cliente impactam bastante o mesmo.

No meu caso concreto, é um hotel de 5 estrelas, o patamar e o nível dos clientes é muito elevado, todos pretendem um serviço de topo, quem trabalha na recepção, têm todos formação superior e falam mais que uma língua estrangeira. Todos falam português e inglês e ainda outro idioma. (..) Os clientes também estão mais exigentes, depende muito da personalidade de cada um, e muitas vezes têm razão em reclamar e fazem-no com razão e respeito, outros nem tanto e é preciso saber lidar com isso. (Entrevista 8)

Tendo em conta a minha experiência no setor, eu diria que as competências fundamentais neste setor serão a organização, uma grande atenção ao detalhe e uma grande empatia que é possível criar com o cliente. Estas competências ou capacidades, apesar de parecem básicas são por vezes as mais difíceis de encontrar, porque são as inatas às pessoas, mas são as que mais impactam nos clientes. (Entrevista 10)

Eu acho que no setor do Turismo e Hotelaria as competências chaves é mesmo o saber conhecer a pessoa, quem temos pela frente. As línguas obviamente que são necessárias para comunicarmos com os clientes de todo o mundo, bem como o

conhecimento geral, saber sobre a cidade, conhecer e interagir, estas são as competências chave neste setor. (Entrevista 11)

Ao longo das várias entrevistas foi possível perceber que o cliente é a figura principal de uma unidade hoteleira, sendo que todas as suas vontades deverão ser satisfeitas.

A subcategoria da Preocupação com os Colaboradores pressupõe do indivíduo, neste caso concreto com uma função de chefia, uma preocupação com o desenvolvimento das capacidades e aptidões da sua equipa. Estas capacidades analisadas sob o ponto de vista individual e coletivo.

Motivar os colaboradores, tenho de estar constantemente a cativá-los, para que inicialmente não se sintam assim perdidos (...) Respeito pelo colega, pelo colaborador, tento ser o mais justa possível, tento ajudar quem tem mais dificuldades, tento motivar o mais que posso. Acompanho-os sempre, acho que é uma coisa muito boa, por vezes, eles sentem-se um bocadinho perdidos e por isso tento acompanhá-los o mais possível. Isso também é reconhecido, alguns trabalhadores que já passaram por outros hotéis, dizem que nunca tiveram quem os ajudasse tanto. Estar sempre pronta para quando eles têm uma dificuldade. Saber ouvir, por vezes sei que tenho algo importante, mas também sei que eles precisam de mim, vou e ajudo. Às vezes basta uma pequena conversa, pequena frase, para que se sintam melhor, o acompanhar é muito importante mesmo. (Entrevista 1)

Eu para além da minha função sou também responsável pela parte de recursos humanos do meu departamento, faço os horários, controlo as picagens, controlo atrasos, banco de horas, etc, só é possível devido à Era Digital. Antigamente era escrito, hoje em dia não. Diariamente vou verificar e acertar ou justificar atrasos ou horas trabalhadas a mais, isso é ótimo. Depois, vou avaliando os meus colaboradores dia a dia, e a parte informática permite-me ver onde precisamos de investir, em que parte formativa. Diariamente faço observações e no sistema informático tenho uma parte em que consigo colocar os pontos em que os funcionários podem melhorar e os pontos fortes, jogar um pouco para depois os formar. Se na parte das línguas estrangeiras, se na gestão de reclamações, se na gestão de conflitos ou na simpatia. Para além disso também me permite avaliar

os colaboradores de uma forma mais correta, não pelo meu pensamento, não consigo acomodar a informação de todos os dias, então recorro a esse registo e tratar-se de uma questão de factos e informar o colaborador que fez este assunto muito bem ou outro de outra forma. (Entrevista 3)

A subcategoria da Liderança é uma competência que demonstra a capacidade de se gerir uma equipa, nomeadamente orientar; motivar; acompanhar e desenvolver os seus colaboradores, reconhecer o seu bom desempenho, por forma a que a *performance* seja a melhor. A citação seguinte ilustra esta capacidade de gestão de equipa:

À medida que vamos crescendo na hierarquia de uma empresa vamos nos deparando com novos desafios. Para mim o maior deles é a gestão de pessoas, lidar com pessoas não é fácil. Estar predisposto à ajuda, à resistência à mudança de alguns colaboradores, a lidar com as equipas, é um desafio constante. Por vezes as pessoas têm renitência à mudança e o líder de equipa tem de ser capaz de levar as pessoas a essa mudança, de as convencer, de as levar, e isto é um grande desafio. Esta é uma fase que tem que ver com algo incontornável, para os líderes de equipa é um grande desafio manter as equipas unidas, levar os barcos a bom porto, não deixar que as pessoas percam o seu ânimo, a confiança, mas não é fácil. Este é também o grande desafio. Eu acho que a soft skill de liderar pessoas, a capacidade de trabalhar com pessoas, de as compreender, a capacidade de as motivar e as manter confiantes, essa sim é a grande capacidade de quem está neste setor, essa é a grande qualidade. (Entrevista 10)

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo serão discutidos os principais resultados apresentados no capítulo anterior, com base também na revisão da literatura previamente realizada aos temas em análise.

Após a análise dos dados das entrevistas, ficou evidente que as funções desempenhadas no setor do Turismo e Hotelaria apresentam competências que se enquadram nas quatro categorias previamente mencionadas: pessoais, interpessoais, técnicas e de liderança e gestão (Camara et al., 2016).

Os entrevistados referiam que se vive um período diferente no setor, em que cada vez mais os clientes procuram experiências e não só apenas o alojamento. Os mesmos referem que, como forma de atender a esta nova tendência, foi preciso uma adaptação das unidades hoteleiras. Se, por um lado, há mais tecnologia à disposição das organizações e dos clientes, por outro lado também é preciso manter o contacto com o cliente, de uma forma mais personalizada, não descorando o trabalho na sua lealdade e qualidade de serviço percebida (Azmi et al., 2018). Os clientes são cada vez mais exigentes e têm hoje, à sua disposição, mais ferramentas para tornarem visíveis as fragilidades e aspetos menos positivos das unidades hoteleiras, nomeadamente através de comentários em todas as plataformas de reservas de alojamento.

Com a análise dos dados, conclui-se que os colaboradores do setor do Turismo e Hotelaria necessitam de um conjunto de competências diferentes, o que nos remete para um eventual ajustamento do sistema de ensino, isto é, mais alinhado com as competências necessárias a quem trabalha no setor. De facto, este conjunto de competências começa a ser trabalhado e desenvolvido nos sistemas de formação formal das várias áreas de atividade. Esta adaptação decorre das alterações nas organizações introduzidas pela Indústria 4.0 nos últimos anos, nomeadamente ao nível da automação, robótica e do aparecimento de novos produtos/serviços, que passaram, por isso, a exigir processos mais complexos (Hecklau et al., 2016) e, conseqüentemente, despoletaram alterações nas competências necessárias numa organização.

Através da análise dos dados das entrevistas, verificou-se que as competências digitais, relacionadas com as TIC, são cada vez mais importantes para o desempenho de uma função no setor do Turismo e Hotelaria. Para se adaptar a esta nova realidade, o sistema de ensino deveria ser mais global e interconectado, com mais exigência de prática no setor (Pfeiffer, 2015).

No que respeita às competências pessoais, a adaptabilidade é encarada como uma competência de elevada importância, por possibilitar que se apresentem bons resultados, mesmo em ambientes de constante mudança. Segundo a literatura (*e.g.*, Helmrich, 2015 citado por Hecklau et al., 2016), e como o ambiente organizacional está em constante mudança, é importante que os colaboradores detenham este tipo de competências, como forma de fazer face a todos os movimentos que vão acontecendo nas organizações, de forma tão rápida.

Os entrevistados definiram estes ambientes de constante mudança como todas as alterações ao nível da tecnologia que vai sofrendo o setor, as quais requerem que os colaboradores sejam céleres a acompanhá-las. Este acompanhamento não deverá estar pendente, apenas, das formações providenciadas pelas organizações, mas também, da proatividade e vontade do autodesenvolvimento revelados pelo colaborador. Segundo Sun et al. (2020), a resolução de problemas deverá ser uma competência cada vez mais treinada nos sistemas de ensino. Esta competência permite que o conhecimento seja partilhado pelos demais e também, que se construa uma solução ótima, dados os constrangimentos existentes, para determinada situação.

Como mencionado anteriormente, o ambiente vivido é de constante mudança, fazendo com que o conhecimento detido pelos colaboradores tenha de ser atualizado e adaptado à nova realidade, não esquecendo a necessidade de se adquirirem novos conhecimentos (Pfeiffer, 2015). Deste modo, a capacidade de aprendizagem é uma competência de grande importância, conforme nos sugere a literatura e a análise das entrevistas.

No que respeita às competências interpessoais, o trabalho em equipa foi bastante mencionado pelos entrevistados, como fator muito relevante para o desempenho de funções neste setor. Com esta competência, possibilita-se a partilha de conhecimento entre pares e até mesmo entre organizações. Esta partilha de conhecimento é uma força essencial no que toca a mitigar as diferenças geracionais, quer de conhecimentos mais técnicos e, que podem advir dos anos de experiência, quer até mesmo de conhecimentos de carácter digital (Hecklau et al., 2016). Todas as organizações estão a adaptar-se às mudanças constantes da realidade, a mercados cada vez mais voláteis e heterogêneos e, por isso, um trabalho conjunto facilita o processo e possibilita que os resultados sejam mais proveitosos para todas as partes.

Cada vez mais, o trabalho não é apenas individual e requer um elevado grau de conexão com os pares, bem como com todos os *stakeholders* da organização. Os colaboradores deste setor, segundo a análise de dados, deverão ser capazes de trabalhar bem em equipa, de se relacionar com os clientes, fornecedores e colegas de trabalho, criando um ambiente de empatia e de interajuda. São algumas destas competências inatas ao indivíduo que permitem contornar a impessoalidade trazida pela tecnologia. Estes resultados confirmam a literatura anteriormente mencionada (*e.g.*, Fórum Económico Mundial, 2016) que sugere 10 competências, reflexo das necessidades atuais e previstas para o mercado de trabalho, como por exemplo, a cooperação com os outros, a resolução de problemas complexos, o pensamento crítico, a gestão de pessoas e a flexibilidade cognitiva.

No que respeita às competências técnicas, as evidências reforçam a ideia de Blanchet et al (2014), quando consideram que as competências técnicas são hoje mais interdisciplinares. Mesmo em funções que não sejam muito tecnológicas, os conhecimentos de TIC são cada vez mais necessários (Hecklau et al., 2016). Os mesmos autores reforçam a ideia mencionada pelos entrevistados, nomeadamente, que as competências digitais são essenciais para o desempenho de funções neste setor, sendo que, com a *Big Data*, existem mais e melhores estruturas de TIC, com *softwares* e *hardwares* mais sofisticados e adaptados às organizações que, por sua vez, exigem mais conhecimentos ao nível técnico.

Este contacto com a tecnologia é mais fácil para os mais novos, nascidos nesta era tecnológica e que contactam com os mais variados *gadgets* no seu quotidiano (Pfeiffer, 2015). De notar, que deverá imperar um espírito de interajuda, no apoio aos colegas com menos facilidade no contacto com a tecnologia. Este apoio deverá, também, partir das organizações que deverão proporcionar formações adequadas às funções e necessidades de cada colaborador, no sentido de facilitar todo o processo de adaptação à nova realidade.

Por sua vez, verifica-se, igualmente, que este processo de adaptação impõe alterações ao nível dos processos de R&S (Martins et al., 2019), dada a exigência de um maior grau de correspondência às necessidades e expectativas dos colaboradores/candidatos, tendo por base o que estes valorizam numa organização. Desta forma, esta nova abordagem afigura-se como uma ferramenta de Atração e Retenção de Talentos, conforme nos sugere a literatura (*e.g.*, Loyola, 2018; Sivathanu & Pillai, 2018; Zoller, 2018).

As competências de liderança e de gestão são hoje encaradas como forma de adaptação à nova realidade. Isto é, toda a tecnologia atualmente utilizada no setor tem que ser no sentido de um contacto personalizado com o cliente. Assim, competências como a orientação para o cliente, a visão estratégica do negócio e o desenvolvimento dos colaboradores são, nos dias de hoje, essenciais para o sucesso das organizações deste setor. Com a disponibilização de meios tecnológicos para a execução de um serviço mais rápido ao cliente, através da automação e da robótica (Hecklau, 2016), o valor acrescentado apresentado ao cliente terá de ir ao encontro das suas expectativas.

Para além da importância de adaptar hoje os estabelecimentos de ensino a esta nova realidade, há no mercado de trabalho um conjunto significativo de colaboradores que, já tendo abandonado o ensino formal, precisam de formação nestas competências, para estarem alinhados com a estratégia organizacional.

Toda a formação possibilitada pelas organizações aos seus colaboradores vai ao encontro de uma competência muito importante ao setor – Desenvolvimento dos Colaboradores. Conforme nos mencionam os autores Hecklau et al (2016), após a análise PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal) realizada, identificou-se que, apesar de constituírem um dos desafios da Indústria 4.0, o aumento da incidência dos programas de I&D, possibilitaram não só o aumento do investimento e a melhoria dos processos das organizações, como também proporcionam formação de grande importância aos colaboradores.

Esta competência é relevante para os líderes das equipas, como forma de motivarem os seus membros a alcançarem mais e melhores resultados. Os entrevistados revelaram que o apoio constante aos seus colaboradores, torna a relação entre ambos mais positiva e o trabalho executado mais eficiente. Assim, os colaboradores com responsabilidades de liderança deverão preocupar-se em motivar e em cativar as suas equipas, estando sempre atentos as suas alterações de *performance*. Esta competência ajuda a conhecerem os seus pontos fortes e fracos e, assim melhorarem o contributo de todos enquanto equipa. O objetivo principal será o melhor desempenho da organização e também o enriquecimento sob o ponto de vista pessoal para cada colaborador.

No âmbito da Liderança e Gestão, o conhecimento do negócio revela-se uma competência com algum destaque, dado que permite que os colaboradores detenham um conhecimento sobre a área em que trabalham, que lhes possibilita uma vantagem

competitiva no mercado. Isto é, os colaboradores que conhecerem o setor do Turismo e Hotelaria, no caso concreto, a região geográfica e a população alvo do seu negócio, conseguirão prestar um melhor serviço e assim desenvolver o mesmo constantemente.

Graças às mudanças que a Indústria 4.0 trouxe ao setor, as organizações têm hoje ao seu dispor um conjunto de ferramentas mais completas que apoiam a tomada de decisão (Almada-Lobo, 2015). Assim, a tomada de decisão torna-se mais consciente e adaptada à nova realidade vivida.

A competência de orientação para o cliente é vista, quer pela literatura quer pelos entrevistados, como uma competência de destaque a quem trabalha neste setor. Conforme o estudo realizado pela World Economic Forum (2017), citado por Azmi et al (2018), é exigido, hoje, às organizações do setor do Turismo e Hotelaria, um serviço mais personalizado, adequado às novas exigências dos clientes. Todo o serviço ao cliente é trabalhado para se perceber a sua satisfação, para que se trabalhe a lealdade dos clientes e a qualidade de serviço percebida.

Mais uma vez, a literatura está em consonância com os resultados obtidos das entrevistas, no que respeita a esta competência. Os entrevistados referem que quem trabalha no setor tem de ter como prioridade o cliente e a satisfação das suas necessidades. Segundo Barreto et al (2017), a Quarta Revolução Industrial permitiu que se providenciassem produtos/serviços mais benéficos aos clientes. Isto só foi possível, dados os progressos nos processos produtivos decorrentes do aparecimento das *Cyber Technologies*.

Os profissionais do setor do Turismo e da Hotelaria têm de encontrar formas de fidelizar o cliente, tornando a sua experiência agradável, conforme nos mencionaram os entrevistados. Os mesmos referiram que as organizações tiveram de se adaptar às novas aplicações existentes e a uma nova forma de publicidade e de comunicação dos seus produtos e serviços, cada vez mais através das redes sociais e de plataformas existentes para o efeito.

Gestos simples como o pedido de informações ou a reserva de quartos através de telefone, que permitiam que o cliente conhecesse através da voz do colaborador a organização, são atualmente feitos através de uma plataforma digital, sem qualquer tipo de contacto. A tecnologia veio, portanto, substituir ou reduzir, em muitas situações, o trabalho humano e o contacto com o cliente, o que levou os profissionais do setor a

encontrarem novas formas de chegar até aos clientes. Uma das possíveis formas de contacto com o cliente é, no momento do *check-in*, a apresentação dos vários espaços do hotel, acompanhando os clientes até ao quarto ou a sugestão de sítios para visitarem.

Toda a tecnologia trazida por esta revolução industrial permitiu que as organizações concentrem esforços e tempo em proporcionar um melhor serviço ao cliente, mais personalizado, eficiente e eficaz. Adicionalmente, tornou-se imperativo que os clientes usufruam de experiências que queiram repetir e recomendar.

De notar, que toda a tecnologia à disposição das organizações também constitui um investimento, muitas vezes avultado e, por isso, difícil de suportar, por algumas dessas organizações. Não só a questão financeira, mas também do capital humano que ainda não está preparado para utilizar toda a tecnologia disponível e que, por isso, precisa de formação, que constitui mais custo às organizações.

O estudo desenvolvido teve como objetivo principal mostrar as alterações que se fazem sentir ao nível das competências atuais no setor do Turismo e Hotelaria, com a Quarta Revolução Industrial. Como objetivos específicos, esta dissertação procurou caracterizar as estratégias e os desafios técnicos e relacionais que as organizações enfrentam nesta nova era.

A realização deste estudo conclui que esta Revolução Industrial trouxe mudanças nas competências necessárias aos profissionais do setor do Turismo e Hotelaria. Estas mudanças são decorrentes, essencialmente, das mudanças que o mundo tem vindo a enfrentar, resultado dos avanços da tecnologia. As organizações deste setor tiveram que acompanhar as mudanças sofridas, com a adaptação da oferta dos seus serviços às novas necessidades dos clientes (Azmi et al., 2018). Uma das grandes mudanças foi o aumento da utilização da tecnologia para se realizarem as reservas de alojamento bem como, para a receção, tratamento e arquivo das informações e documentos inerentes às reservas. Este aumento do uso da tecnologia obrigou que, para além, das organizações estarem munidas de materiais avançados tecnologicamente, que os seus profissionais detivessem competências digitais para a utilização destas novas ferramentas.

Estas alterações não se fizeram apenas de tecnologia, mas também de alterações das preferências dos clientes. Com o estudo ficou evidente que o cliente atualmente, procura uma experiência com a sua estadia. Esta alteração aliada à rapidez e eficiência que a tecnologia trouxe, obrigaram os profissionais a estarem cada vez mais orientados para o cliente. Assim, os gostos do cliente são hoje a prioridade das organizações deste setor (Azmi et al., 2018). Esta orientação para os clientes veio acompanhada da necessidade de outras competências pessoais e interpessoais. Como por exemplo, o autodesenvolvimento, a adaptabilidade, o relacionamento interpessoal e o trabalho em equipa.

As alterações sentidas com esta revolução industrial desencadearam uma série de mudanças nas organizações, nomeadamente nas suas estratégias para sobreviverem no mundo atual. Estas estratégias passaram não só pelo melhoramento de processos, pelos serviços inovadores prestados, como também pelo maior trabalho na relação com o cliente Barreto et al (2017).

Todas as mudanças referidas apesar de ocorrerem essencialmente no setor do Turismo e Hotelaria provocaram mudanças a montante, no setor da Educação. As instituições de ensino viram-se obrigadas a adaptar os planos curriculares e até mesmo a forma de ensinarem para colmatar esta necessidade do mercado. Tornou-se imperativo disponibilizar-se um ensino dual, com uma vertente teórica e uma vertente prática (Pfeiffer, 2015). Deste modo, é possível ensinar-se competências técnicas relacionadas com as funções no setor como também sensibilizar e treinar as competências pessoais e interpessoais.

Com a emergência das inovações tecnológicas, as organizações do setor do Turismo e Hotelaria tiveram de se adaptar e proceder a alterações nos seus espaços. Estas alterações têm de ser feitas em consonância com o tipo de unidade hoteleira, isto é, não pode ser uma inovação desfasada do tipo de unidade em questão. As organizações devem ser capazes de analisar com as alterações que mais sentido fazem para o seu negócio e assim adequar o tipo de investimento. Por forma, a criarem valor acrescentado face à tecnologia, que lhes possibilite se distinguirem das restantes organizações. De realçar que deverá ser mantido um equilíbrio entre a tecnologia e o investimento realizado.

Este estudo pode ser considerado o ponto de partida para estudos futuros sobre o tema. A realização de outros estudos poderá ser focada noutras categorias de unidades hoteleiras, por forma a conhecer-se as suas realidades e de que forma foram afetadas pela Quarta Revolução Industrial. A alteração de área geográfica poderá ser um outro estudo a ter em conta, isto porque todas as mudanças verificadas na região do Grande Porto poderão ser diferentes das verificadas na região da Grande Lisboa ou Algarve, por exemplo.

Em jeito de conclusão, este estudo revelou-se bastante profícuo no conhecimento do setor de Turismo e Hotelaria, em Portugal, e em particular na região Norte. Nos últimos anos, este setor de atividade assistiu a um crescimento exponencial gerando necessidade de novas competências, especialmente para responder às exigências da era digital. Nesta dissertação são apresentadas as competências mais valorizadas, pelo que acreditamos ser um documento de leitura pertinente a todos os interessados no tema e neste setor de atividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almada-Lobo, F. (2015). The Industry 4.0 revolution and the future of manufacturing execution systems (MES). *Journal of innovation management*, 3(4), 16-21.
- Ansari, F., Erol, S., & Sihm, W. (2018). Rethinking Human-Machine Learning in Industry 4.0: How Does the Paradigm Shift Treat the Role of Human Learning?. *Procedia Manufacturing*, 23, 117-122.
- Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The internet of things: A survey. *Computer networks*, 54(15), 2787-2805.
- Azmi, A., Nur'Hidayah Che Ahmad, K. K., Abdullah, D., & Zubir, H. A. (2018). Industry 4.0: Teaching Preferences, Perceptions, and Challenges among Tourism and Hospitality Academicians. *Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(15), 350-365.
- Barreto, L., Amaral, A., & Pereira, T. (2017). Industry 4.0 implications in logistics: an overview. *Procedia Manufacturing*, 13, 1245-1252.
- Baygin, M., Yetis, H., Karakose, M., & Akin, E. (2016, September). An effect analysis of industry 4.0 to higher education. In *2016 15th international conference on information technology based higher education and training (ITHET)* (pp. 1-4). IEEE.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Benešová, A., & Tupa, J. (2017). Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 11, 2195-2202.
- Blanchet, M., Rinn, T., Von Thaden, G., & De Thieulloy, G. (2014). Industry 4.0: The new industrial revolution-How Europe will succeed. Munich: Roland Berger Strategy Consultants GmbH.
- Bleicher, J., & Stanley, H. (2016). Digitization as a catalyst for business model innovation a threestep approach to facilitating economic success. *Journal of Business Management*, 8(12), 62– 71
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

- Brahma, G. (2019), disponível em <https://humancapitalonline.com/Digital/details/278/The-Rise-Of-The-Robots>, acessado a 7 de janeiro de 2020
- Bricki, N., & Green, J. (2007). *A guide to using qualitative research methodology*.
- Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2017). *Dicionário de competências*. Editora RH.
- Castelo-Branco, I., & Cruz-Jesus, F. (2018). *Exploratory factor analysis for assessing Industry 4.0: Evidence for the European Union*. In Association for Information Systems.
- Centranum, (2019), disponível em <https://www.centranum.com/resources/competency-management/competence-and-competency/>, acessado em 29 de dezembro de 2019
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage.
- Cunha, L. (2009). Introdução ao Turismo. *Verbo*
- de Castro, A. R., & Machado, L. (2017). Grounded Theory: Uma Análise da Produção Científica Brasileira em Administração no Período de 2000 a 2014. *Revista Alcance*, 24(2).
- Drucker, P. (1993), *Post-capitalist society*. Harper Collins Publishers.
- Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded theory. In E. Fernandes & L. Almeida (Eds.), *Modelos e técnicas de avaliação: Novos contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-75). CEEP Edições.
- Gomes, C., Cunha, M., Gomes, J., Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. (2008). Os processos de gestão e melhoria do desempenho. *Em Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, 483-533.
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia Cirp*, 54, 1-6.

- Hofmann, E., & Rüsçh, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89, 23–34. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2017.04.002>
- Human (2018). Mercer apresenta «Global Talent Trends 2018», disponível em <https://www.human.pt/2018/04/26/mercer-apresenta-global-talent-trends-2018/>, acessado em 26 de dezembro de 2019
- IPDT – Turismo e Consultoria,(2020), disponível em <https://www.ipdt.pt/o-emprego-no-setor-do-turismo-em-portugal/>, acessado a 6 de setembro de 2020
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). Acatech–National Academy of Science and Engineering. *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE*, 4.
- Kergroach, S. (2017). *Industry 4.0: new challenges and opportunities for the labour market*. Foresight and STI Governance, 11(4), 6.
- Keynes, J. M. (1930). Economic possibilities for our grandchildren. In *Essays in persuasion* (pp. 358–373). W.W. Norton & Co.
- Lampropoulos, G., Siakas, K., & Anastasiadis, T. (2019). Internet of Things in the Context of Industry 4.0: An Overview. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 7(1), 4-19.
- Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. (2015). A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing letters*, 3, 18-23.
- OCDE (2018), disponível em <http://www.oecd.org/economy/portugal-economic-snapshot/>, acessado a 26 de dezembro de 2019
- Oliveira, M. (2014). *A influência dos eventos na taxa de ocupação hoteleira: study case-Montebelo Viseu Hotel & Spa*, Ph.D. Thesis, Escola Superior de Turismo e Hotelaria do Estoril.
- Organização Mundial do Turismo (2020), disponível em <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420858> , acessado em 6 de janeiro de 2020

- Martins, D., Gomes J., & Santos, C. (2019). A era do trabalho 5.0: be human with smart technology. In C. Machado & P. J. Davim (Eds.), *MBA para Gestores e Engenheiros* (1st ed., pp.241-281). Edições Sílabo
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Mooney, A. (2010). Core competence, Distinctive competence and Competitive advantage. *Journal of Education for Business*, 2, 178-182.
- Pfeiffer, S. (2015). Effects of Industry 4.0 on vocational education and training. *Vienna: Institute of Technology Assessment*.
- Salleh, K. M., Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). Competency of adult learners in learning: application of the iceberg competency model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 326-334.
- Sandu, A. (2018). Constructionist grounded theory-GT. Conceptual and Methodological clarifications. *Logos, Universality, Mentality, Education, Novelty Section: Economical and Administrative Sciences*, 3(1), 73-100.
- Skorková, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 226-234.
- Staškeviča, A. (2019). The importance of competency model development. *International Journal of Arts Management*, 20(2), 20-31.
- Stock, T., & Seliger, G. (2016). Opportunities of sustainable manufacturing in industry 4.0. *Procedia Cirp*, 40, 536-541.
- Sun, C., Shute, V. J., Stewart, A., Yonehiro, J., Duran, N., & D'Mello, S. (2020). Towards a generalized competency model of collaborative problem solving. *Computers & Education*, 143, 103672.
- Tetnowski, J. A., & Damico, J. S. (2001). A demonstration of the advantages of qualitative methodologies in stuttering research. *Journal of Fluency Disorders*, 26(1), 17-42.
- Turismo de Portugal (2019), disponível em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/HomePage.aspx>, acessado a 26 de dezembro de 2019

Apêndice I – Formulário de Consentimento Informado

O presente trabalho de investigação “Competências na Era Digital no Setor do Turismo”, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, tem como principal objetivo explorar a percepção dos trabalhadores do setor do Turismo e Hotelaria, sobre os desafios colocados na Era Digital ao nível das competências requeridas no seu âmbito de atuação.

Deste modo, pretende-se contribuir para um melhor conhecimento sobre o tema, sendo assim necessária a participação de colaboradores do setor do Turismo e Hotelaria. A sua participação é por isso muito importante, para percebermos o que sente e pensa sobre este assunto. Apoiando assim, o desenvolvimento de um trabalho credível e futuramente aplicado na realidade em questão.

As informações serão recolhidas através de um questionário sociodemográfico, com duração máxima de 5 minutos. De seguida, uma entrevista semiestruturada, sujeita a gravação, para que a recolha de informação seja mais eficiente. Todos os dados serão codificados, aquando do seu tratamento, mantendo o anonimato e confidencialidade dos mesmos.

O resultado deste estudo, orientado pelas Professoras Doutoradas Dora Martins e Susana Silva, será apresentado no ISCAP, podendo, caso seja do seu interesse, contactar as autoras a fim de se inteirar dos resultados conseguidos.

Para qualquer esclarecimento adicional poderá sempre entrar em contacto com a investigadora Cátia Neves, através do email: 2180247@iscap.ipp.pt.

Depois de me inteirar das explicações acima mencionadas, declaro que aceito participar neste estudo.

Data / /

Data / /

Assinatura da Investigadora

Assinatura do(a) participante

Apêndice II – Questionário Sociodemográfico

O presente questionário inserido no estudo sobre as Competências na Era Digital no setor do Turismo, está inserido no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Este questionário tem como objetivo a caracterização dos participantes do estudo e as empresas em que estão inseridos. Está assim garantida a confidencialidade e o anonimato no processo de recolha e análise dos dados, sendo unicamente utilizados para fins académicos.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Dados do Participante:

1. Sexo Feminino Masculino

2. Idade _____ Anos

3. Estado Civil

Solteiro/a União de facto Casado/a Divorciado/a Viúvo/a

4. Habilitações Académicas

Ensino Secundário Bacharelato Licenciatura Mestrado Doutoramento

5. Área de Formação _____

6. Há quanto tempo trabalha no setor do Turismo e Hotelaria? _____ Anos

7. Há quanto tempo trabalha na organização atual? _____ Anos

8. Função na empresa _____

9. Cargo desempenhado

Gestão Técnico Administrativo

Dados da Empresa:

10. Localização da Empresa (Concelho) _____

11. Ano de Fundação _____

12. Número de Colaboradores da Empresa _____ Colaboradores

13. Categoria da unidade hoteleira _____

Apêndice III – Guião de Entrevista

Data da entrevista: __/__/__ Duração da entrevista: ____ minutos

Caraterização da função, do setor e dos desafios na Era Digital

1. Quais considera serem as competências chave no setor do Turismo e Hotelaria?
2. Considerando a função que desempenha, quais as principais alterações que sentiu ao longo do tempo (exemplos)?
3. Na sua opinião, o que motivou essa mudança?
4. De que forma o setor tem sofrido alterações, por exemplo, ao nível dos processos, ao longo dos últimos anos?
5. No caso concreto do hotel onde trabalha, que alterações ocorreram?
6. Na sua opinião, o que está a motivar as mudanças no hotel onde trabalha?
7. Do seu ponto de vista, como considera que os trabalhadores deste setor lidam com as mudanças que o mesmo tem vindo a sofrer?
8. De que forma estas mudanças têm afetado os trabalhadores?
9. De que forma sente que estas mudanças têm impactado as competências necessárias ao desempenho da sua função?
10. Na sua opinião, quais são hoje as competências essenciais para o desempenho da sua função?
11. Quais as principais dificuldades sentidas na adaptação às mudanças das competências necessárias ao desempenho da sua função?
12. Como avalia a adaptação do seu hotel a todas as alterações verificadas no setor?
13. Que mudanças perspectiva para o futuro do setor?
14. De que forma o hotel onde trabalha deveria incluir um plano de formação que contemplasse as alterações recentemente sofridas, no que respeita as competências?
15. Gostaria de fornecer mais alguma informação útil a este tema?

Muito obrigada pela participação neste estudo!