

Departamento de Sociologia

**Formação Profissional: Empregabilidade no Setor Hoteleiro**

Maraísa da Silva Soares Costa

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Sociologia, Especialização em Trabalho e Emprego

Orientadora:

Doutora Patrícia Durães Ávila, Professora Auxiliar  
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Doutor Paulo Alexandre Pereira Alves de Almeida, Professor Auxiliar com Agregação  
ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2012

**Formação Profissional: empregabilidade no Setor Hoteleiro**  
**Estudo de Caso**  
**Maraísa da Silva Soares Costa**

Novembro  
2012

## **Resumo**

O conhecimento e o saber, fundamentais para a competitividade empresarial e para a sociedade atual, cada vez mais exigente, têm sido temas de debates de vários estudiosos no sentido que é uma ‘ferramenta essencial’ para elevar as qualificações profissionais e promover a empregabilidade.

A formação profissional que é um dos pilares para a qualificação e melhoria das competências é ainda uma referência para muitos autores como ‘porta de entrada’ para alavancar as possibilidades de entrada no mercado de trabalho.

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo: averiguar em que medida a formação profissional é importante para qualificar a mão-de-obra e preencher postos de trabalho no setor de hotelaria em Portugal.

O estudo de caso foi realizado em três hotéis portugueses através de entrevistas e questionários aplicados aos colaboradores destes estabelecimentos, de acordo com a amostra possibilitada na investigação deste trabalho.

Os dados das entrevistas foram consolidados e analisados, assim como os questionários foram tratados através de programa informático, SPSS.

A análise empírica deste trabalho permitiu conhecer os níveis de qualificação escolar e profissional dos entrevistados e inquiridos, assim como o impacto da formação e da experiência profissional para a contratação de colaboradores no setor de hotelaria, considerando o resultado das informações fornecidas através de entrevistas e questionários respondidos pelos funcionários dos hotéis estudados.

O presente trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema em investigação, uma vez que trata-se de um tema pouco explorado e com possibilidade de aprofundamento no setor de hotelaria.

**Palavras-chave:** Formação, Qualificação, Competência, Empregabilidade, Hotelaria.

## **Abstract**

Knowledge and information, which are fundamental for corporate competitiveness and current society (ever more demanding), have been the subject of debate for several scholars in the sense of them being an essential tool to raise the professional qualifications and promote employability.

Professional training which is one of the pillars for the qualification and improvement of skills is also a reference for many authors as a gateway to improve the possibility of entry in the labor market.

As such this paper has as objective: measure the importance of professional training to qualify the work force and fill work posts in the hotel sector in Portugal

The case study was conducted in three Portuguese hotels, via interviews and questionnaires with the workers in these establishments according with the sample made possible for this paper's research.

The data from the interviews was consolidated and analyzed as were the questionnaires processed through the system SPSS.

The empirical analysis of this paper gauged the scholar and professional qualifications of the subjects as well as the impact of the training and professional experience in the hiring of workers in the hotel business, by considering the result of the information obtained through the interviews and questionnaires.

The present paper does not pretend to exhaust the subject matter, since it is a scarcely explored theme with the possibility of further investigation in the hotel business.

**Keywords: Training, Qualification, Competency, Employability, Hotel**

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiro ao Criador do Universo que na sua infinita sabedoria deu-me paciência e resignação para suportar alguns obstáculos da vida que não pude alterar, durante o percurso deste estudo. E agradecimento pela coragem para enfrentar e mudar com perseverança e inteligência as dificuldades encontradas no meu caminho para que eu pudesse realizar o meu trabalho.

A minha mãe querida que no seu amor eterno apoiou-me nos momentos difíceis de doença, tristeza e saudade que a distância física nos colocou.

Aos meus amigos: Eneida Bento, Fernando Castro, Keyla Horikawa, Marli Ferri, Margarida Santos, Paulo Silva, Ricardo Silva e Thiago Souza que, direta ou indiretamente, auxiliaram-me de alguma maneira e que partilharam comigo momentos de alegria e de inquietações.

E aos meus professores: Patrícia Ávila e Paulo Almeida que exercitaram juntos comigo à aprendizagem de mais um saber.

## Índice Geral

<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Formação, Qualificação, Competências e Empregabilidade em Portugal.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Qualificação e Competência.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Formação, Qualificação e Empregabilidade em Portugal.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Sistema Nacional de Qualificações em Portugal.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Setor de turismo no mundo e em Portugal.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. O Setor de Turismo x Mercado de Trabalho.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. O Setor de Hotelaria: Estrutura Organizacional e Profissional.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Metodologia da Pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Resultados Gerais.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1. Resultados Entrevistas.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1. 1 Área de Alojamentos – Hotel A, B e C.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1.2 Área de Alimentação e Bebidas- Hotel A, B e C.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1.3 Diretoria e Cargos de Chefia – Hotel C.....</b>	<b>30</b>
<b>5.1. 4 Diretoria Comercial – Hotel B.....</b>	<b>31</b>
<b>5.2. Resultados Questionários.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Considerações finais.....</b>	<b>42</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>46</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>50</b>

## Índice de Anexos

Anexo A – Questionário.....	50
Anexo B – Guião de Entrevistas.....	54
Anexo C – Resultados Entrevistas Hotéis A, B e C .....	56
C.1 – Educação, Formação e Perfil Profissional – Área de Alojamentos.....	56
C.2 – Educação, Formação e Perfil Profissional – Área de Alimentação e Bebidas.....	58
C.3 – Educação, Formação e Perfil Profissional – Diretoria e Chefia – Hotel C.....	60
C.4 – Educação, Formação e Perfil Profissional – Área Comercial Hotel B.....	60
C.5 – Preferência em Termos Etários, de Género (Sexo) ou de Origem Nacional para Seleção de Candidatos.....	61
C.6 – Formação Inicial para Integração de Novos Trabalhadores.....	62
C.7 – Avaliação das Necessidades de Formação.....	64
C.8 – Qual tipo de Formação é Realizada Quando Há Necessidade?.....	66
C.9 – Competências e Qualificações .....	67
C.10 – A Formação Profissional e as Possibilidade de Progressão na Carreira.....	68
Anexo D – Organograma Hotel C .....	69

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Número de Funcionários Entrevistados e Inquiridos.....	17
Quadro 2 – Número de Funcionários por Departamento – Hotel C.....	18
Quadro 3 – Sexo x Escolaridade.....	32
Quadro 4 – Sexo x Ensino Secundário (Via de Educação e Formação).....	33
Quadro 5 – Especificação Geral dos Cursos Realizados pelos Colaboradores.....	33
Quadro 6 – Especificação Geral das Ações de Formações Profissionais Frequentadas pelos Colaboradores.....	34
Quadro 7 – Número Total de Ações de Formação Frequentadas pelos Colaboradores.....	34
Quadro 8 – Última Ação de Formação Realizada pelo Colaborador.....	34
Quadro 9 – Principal Razão Dita pelo Colaborador de Nunca Ter Frequentado um Ação de Formação.....	35
Quadro 10 – Interesse do Colaborador em Melhorar o seu Nível de Qualificação Escolar e Profissional.....	35
Quadro 11 – Tipo de Curso ou Modalidade pelos quais os Colaboradores Gostaria de Frequentar para Melhorar os seus Níveis de Qualificação Escolar e Profissional .....	35
Quadro 12 – Local Onde o Colaborador Preferiria Fazer a Formação.....	36
Quadro 13 – Horário em que o Colaborador Gostaria de Frequentar a Formação.....	36
Quadro 14 – Visão dos Colaboradores em Relação as Necessidades de Formação.....	37
Quadro 15 – Funções dos Colaboradores x Escolaridade .....	38
Quadro 16 – Visão do Colaborador se Desenvolve a Atividade Certa, de Acordo com a Qualificação que Tem.....	39
Quadro 17 – Visão do Colaborador se Considera que a Formação que Tem é Suficiente.....	39
Quadro 18 – Nível de Conhecimento de Línguas Estrangeiras.....	39
Quadro 19 – Visão do Colaborador se Sabe Utilizar o Computador.....	39
Quadro 20 – Auto-avaliação dos Conhecimentos de Informática.....	39
Quadro 21 – Utilização do Computador no Trabalho .....	40
Quadro 22 – Frequência na Utilização de Computador.....	40
Quadro 23 – Reconhecimento, por parte da Empresa, das Competência Detidas para Efeitos de Progressão na Carreira.....	40
Quadro 24 – Modalidade de Início da Atividade na Empresa.....	40
Quadro 25 – Tipo de Estágio.....	40
Quadro 26 – Modo de Seleção para Entrada na Empresa.....	40



Quadro 27 – Auto-avaliação da Importância de Manter Conhecimentos Atualizados para Manter o Emprego no Setor.....	41
---	----

## 1. Introdução

O impacto da difusão das tecnologias de informação e comunicação, as constantes mudanças económicas e sociais, e a relação destes com os desequilíbrios no mercado de emprego, têm demandado dos indivíduos, cada vez mais, melhores e altas qualificações a fim de sobreviver e competir no mercado de trabalho.

A crise económica atual vem reafirmar a exclusão social causada pela competitividade resultante de recursos humanos muito, pouco ou nada qualificados, bem como, a exigência das empresas na contratação de trabalhadores com elevadas competências e formações adequadas à realidade do mercado de trabalho.

A competitividade impulsionada pelo processo acelerado de transformações pode ser “...fonte de efeitos perversos e indesejáveis”, o que “...gera uma distorção estrutural no funcionamento da própria economia, isto para não falar nos efeitos sociais devastadores” (Grupo de Lisboa, 1994:149). No entanto, a competitividade é importante para o aumento da riqueza de um País e do Mundo, para satisfazer as necessidades da sociedade como um todo e particularmente estimula a busca pelo conhecimento. Pois, ser “competitivo” implica não só assegurar bens e serviços com qualidade, alto nível de produtividade e de rentabilidade, mas também ter “recursos humanos” qualificados.

O mundo empresarial tem demandado dos indivíduos a mobilização e aprendizagem contínua destes conhecimentos e saberes, tendo em vista atender as necessidades de uma sociedade económica global em constante mudança.

Neste sentido, este estudo terá como tema “Formação Profissional: Empregabilidade no Setor Hoteleiro”. Sendo que o objetivo geral deste estudo é “*analisar a importância da Formação Profissional para a qualificação da mão-de-obra e preenchimento de postos de trabalho no Setor de Hotelaria em Portugal*”.

A dissertação trata-se de um estudo de caso realizado em três hotéis, dois da região central de Lisboa e um da região de Cascais.

Os objetivos específicos deste estudo são nomeadamente:

- Identificar o nível de escolarização e qualificação dos trabalhadores dos hotéis estudados;
- Averiguar em que medida a experiência profissional anterior de um trabalhador é importante para uma determinada contratação;
- Detetar os principais perfis profissionais para a contratação de trabalhadores ligados à responsabilidade de chefia ou gerência e daqueles que desempenham tarefas de execução;

- Perceber se a empresa promove iniciativas no âmbito da formação profissional e quais tipos de formação profissional;
- Perceber se o hotel ao contratar novos trabalhadores valoriza mais a qualificação adquirida ao longo da vida profissional ou a experiência do candidato;

O plano para a Dissertação de Mestrado cujo tema “Formação Profissional: Empregabilidade do Setor Hoteleiro” inicia-se com a pergunta de partida: “*Em que medida a Formação Profissional é importante para o preenchimento de determinados postos de trabalho no Setor Hoteleiro em Portugal?*”. Partindo desta questão, em simultâneo, com recensão da literatura existente sobre o tema da dissertação, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: A formação profissional elevando as qualificações e competências dos trabalhadores aumenta a possibilidade de preenchimento de determinados postos de trabalho, especificamente no setor de hotelaria, uma vez que o trabalhador à procura de um emprego/trabalho pode adaptar-se às reais necessidades do mercado de trabalho de acordo a formação e qualificação obtida.

H2: Os trabalhadores do setor da hotelaria possuem uma grande diversidade de qualificações escolares e profissionais, de acordo com a função desempenhada.

H3: A formação profissional favorece a empregabilidade do trabalhador ao longo da sua “vida profissional”.

A revisão da literatura inicia-se com o primeiro capítulo, no qual é feito o enquadramento teórico e contextualização dos seguintes assuntos: Qualificação, Competência, Formação e Empregabilidade. No primeiro subcapítulo aborda-se o tema “*Qualificação e Competência*”, com breve contextualização histórica da importância dada a estes conceitos a partir de um período de crise económica e avanço da tecnologia, tanto na teoria quanto na prática, além definir o que é Qualificação e Competência, de acordo com a visão de diversos autores da literatura. No segundo subcapítulo é feita uma breve contextualização sobre o tema “*Formação, Qualificação e Empregabilidade em Portugal*”, no sentido de esclarecer, na visão de diversos autores e relatórios de diversas instituições, em medida a formação ou qualificação escolar é importante ou não para aumentar as possibilidades de contratação no mercado de trabalho. No terceiro subcapítulo uma curta abordagem sobre o Sistema Nacional de Qualificação em Portugal, seus objetivos e suas iniciativas.

No segundo capítulo é feita uma breve contextualização da importância do “*Setor de turismo no Mundo e em Portugal*”, levando em conta a representatividade do conjunto de variáveis macroeconómicas tanto para a economia mundial, quanto para a economia portuguesa. Este capítulo é dividido em dois subcapítulos. O primeiro subcapítulo trata do sub-tema “*O Setor de Turismo x Mercado de Trabalho*”, numa curta descrição sobre a relevância do turismo questão da Empregabilidade Mundial e de Portugal, fazendo uma consideração em particular ao “Setor de Alojamento, Restauração e Similares”, segmentação do setor de turismo, no qual são apresentados dados estatísticos fundamentais sobre a questão da empregabilidade deste setor na economia portuguesa. O segundo subcapítulo irá abordar “O Setor de Hotelaria”, sua Estrutura Organizacional e Profissional.

Após especificada a problemática é feita a revisão da literatura sobre as teorias que abordam o tema em questão. No terceiro capítulo é apresentada a *Metodologia da Pesquisa*.

E no quarto capítulo apresentam-se e discutem-se os *Resultados* deste estudo de caso, com as suas devidas *Considerações Finais*.

## 2. Formação, Qualificação, Competências e Empregabilidade em Portugal

*“Formar é informar, é criar oportunidades para experimentar e ensaiar; é procurar os meios para utilizar e desenvolver o potencial de cada ser humano; constitui o terreno próprio para encontrar “nichos ecológicos” superiores, que façam evoluir o contexto de trabalho onde é exercida a atividade profissional”. (Bento e Salgado, 2001:13).*

### 2.1. Qualificação e Competência

A partir 1970, após um período de crise económica e avanço da tecnologia da informação e da produção, a demanda por trabalhadores com qualificações e competências mais elevadas começou a ter maior importância. Contudo, apesar do progresso da tecnologia evidente nesse período, é importante salientar, como defende Kóvacs (1998:76-81), que a implementação de novas tecnologias, “não conduz por si a mudanças na organização do trabalho e nas qualificações, mas pode constituir uma oportunidade para isto.” A autora explica que a necessidade de novas qualificações e a possibilidade de aprendizagem não só estão ligadas à difusão de novas tecnologias, mas principalmente aos “novos princípios de organização e gestão que valorizam os recursos humanos tanto em termos quantitativos como qualitativos.” (idem, p.76).

A procura e a exigência do mercado de trabalho por mão-de-obra cada vez mais qualificada e com outros requisitos e/ou níveis de competências não foi só uma “quebra” do paradigma taylorista-fordista, em busca de soluções que satisfariam à nova realidade de uma sociedade pós-industrial, mas também um rompimento com o determinismo tecnológico. Os avanços tecnológicos deixam de ser entendidos como a principal razão para a transição de uma nova concepção da qualificação à competência. Ou seja, a difusão de novas tecnologias, as mudanças das relações de trabalho e a de emprego, como também alguns avanços na ciência, colaboram para a necessidade de contratação de mão-de-obra mais qualificada em resposta à crise do sistema capitalista e às novas exigências de competitividade e produtividade da sociedade pós-industrial.

Assim como defende Kovács:

*“Anuncia-se o fim do fordismo e a emergência de uma economia pós-industrial em que a indústria e os serviços convergem cada vez mais em direcção a um sistema produtivo complexo, intensivo em capital, orientado para a qualidade e flexibilidade”. “...É neste sentido que se fala em novo paradigma técnico-económico. “...O novo paradigma significa também produzir em organizações flexíveis, descentralizadas e participativas com recursos humanos qualificados e polivalentes.” (Kóvacs, 1998:75).*

Neste contexto, o conceito de competência começa a ter um sentido mais abrangente e central. Como explica Parente (2008:21), a partir dos anos 80, a importância deste conceito intensifica-se devido “às alterações da estrutura do emprego e das ocupações, do surgimento de novos empregos e profissões, da regressão e desaparecimento de outros, da escassez de determinadas qualificações e competências, da instabilidade das relações contratuais...”.

A autora Ávila (2008:92), ao abordar a questão da literacia, explica que a “noção de competências adquire uma importância e visibilidade social cada vez maiores”, em resposta as exigências dos contextos em que os indivíduos estão inseridos.

Nesse contexto, as noções de competências e/ou qualificações começam a ter uma heterogeneidade de definições/conceitos, os quais segundo a visão de alguns autores, cruzam-se, complementam-se e diferem entre si.

Cardim e Miranda (2007:18), por exemplo, definem a *qualificação* como “um processo de valorização de um dado estrato profissional, profissão e/ou trabalhador(es), em resultado das suas características de intervenção no trabalho, graus de complexidade deste e tipos de atividade.”

Castilho (1998:59) ao abordar o tema “qualificação e divisão do trabalho”, no contexto sistema produtivo industrial, explica que:

“...a qualificação apenas pode entender-se dentro de, e como resultado de, uma determinada divisão do trabalho” e que “a evolução das qualificações depende da distribuição ou partilha (divisão) deste saber entre as pessoas, trabalhadores, trabalhadoras, máquinas e instituições presente em cada sociedade.” (idem).

Já para Sthal, Nyhan e d’Aloja (1993:04) “as qualificações são determinadas através de um processo aparentemente simples que consiste em coordenar o nível de competência do indivíduo com a tarefa que precisa de ser feita.” Os autores explicam que é a “tarefa ou campo de ação que define as qualificações necessárias”, sendo a formação profissional “colaboradora” do processo dinâmico em potencializar o indivíduo na concretização da tarefa a ser realizada (idem).

Dois autores que abordam esse conceito confirmam a ideia de Sthal, Nyhan e d’Aloja: Dutra citado por Dutra *et al.* (2008:35), por exemplo, afirmam o seguinte “...não tem sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender às mesmas de forma adequada.” E Zarifian (2001:56) argumenta que “o trabalho torna-se o prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional...”.

A competência é a “capacidade de mobilizar recursos, seja a partir da formação formal, seja da experiência profissional.” (Parente, 2008:21-22). A formação transmite o saber e a experiência permite a acumulação deste último, contudo nada pode garantir a mobilização destes saberes. Ou seja, “o critério não é mais a escolaridade, mas ‘ter capacidade para’, ‘ser capaz de’ mobilizar efectivamente os saberes para um desempenho laboral eficaz”. (idem).

Sire e Tremblay citado por Almeida (2003:89) distinguem o conceito de “competências”, de acordo com duas abordagens, a anglo-saxónica e a francesa.

Os autores explicam que a abordagem anglo-saxónica separa as competências em *hard* e em *soft*. A primeira está relacionada com “os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico (*knowledge*) e sua “demonstração comportamental de um conhecimento” (*skills*), isto é, dos conhecimentos que têm-se na prática, saber-fazer. E a segunda, *soft*, refere-se a “percepção que um individuo tem do seu ‘eu’”, ou seja, de si próprio enquanto “líder ou membro de um grupo (*behaviours*), aos “traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento” (*traits*) e também às “motivações” no trabalho (*motives*). (idem).

Já a abordagem francesa, “aplicada às técnicas de gestão de recursos humanos”, de acordo com Sire e Tremblay citado por Almeida (2003:89), divide o conceito de competências em três dimensões: *savoirs*, *savoir-faire* e *savoir-être*. A primeira, *savoirs*, diz respeito à “dimensão teórica das competências” (saberes). A segunda, *savoir-faire*, “correspondem às competências de carácter prático” (saber-fazer). E a terceira, *savoir-être*, refere-se às “competências sociais e comportamentais” (saber-ser) (idem).

Seja qual for a perspetiva adotada, a “competência é mais do que apenas conhecimentos e habilidades. Envolve a capacidade de atender às demandas complexas, através do desenho e da mobilização de recursos psicossociais (incluindo habilidades e atitudes) num determinado contexto.” (OCDE, 2005:04).

Cardim e Miranda (2007:26), ao abordar esse tema, defendem que “as competências e a posição na hierarquia definem ‘objetiva’ ou substancialmente a qualificação”. Os autores complementam ainda que:

“O factor ‘mercado’ introduz a função oferta e procura de qualificações em cada momento e abre a oportunidade às intervenções deliberadas dos actores no controle da oferta e dos respectivos mecanismos de determinação de salários, condicionando a qualificação por razões ‘adjectivas’ ou extrínsecas ao seu conteúdo.” (idem).

Ao confrontar os desafios do ponto de vista metodológico, referente à identificação e antecipação das necessidades de qualificações e competências, Valente (2006:04) argumenta

que a variedade das “novas competências” exigidas “não está estritamente associada à qualificação e à profissão, mas antes aos mais variados contextos de trabalho e de vida.” E apesar de as “competências” nem sempre serem certificadas ou formalmente adquiridas, têm um valor “crescente” no mercado de trabalho (idem).

## **2.2. Formação, Qualificação e Empregabilidade em Portugal**

Os impactos da formação e da qualificação na empregabilidade, no desempenho e na produtividade têm sido defendidos por alguns autores e analisados criticamente por outros. Partindo deste princípio, esta secção pretende contextualizar em que medida os níveis de qualificação escolar e, ainda, formação ou qualificação profissional favorecem, impedem ou interferem na eficácia/eficiência da trajetória profissional e principalmente nas possibilidades de contratação no mercado de trabalho no contexto da realidade portuguesa.

A formação constitui “uma alavanca fundamental para o sucesso empresarial e para a qualidade do emprego”, segundo Caetano (2007:09). Contudo, o pressuposto ou crença de que a formação melhora o desempenho e conseqüentemente a produtividade das organizações “tem vindo a ser desafiada por critérios de eficiência económica e não tem suporte adequado na literatura empírica.” (idem:19:20).

Documentos de estratégias públicas e empresariais, como: “Acesso ao Emprego e Mercado de Trabalho<sup>1</sup>”, Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), Catálogo Nacional de Qualificações fazem referência não só à importância da formação, qualificação da mão-de-obra em Portugal como fator fundamental de competitividade para empresas e trabalhadores, mas também sobre os problemas de acesso ao emprego e ao mercado de trabalho no contexto da realidade portuguesa.

O relatório “Acesso ao Emprego e Mercado de Trabalho”, por exemplo, explica que o problema do acesso ao emprego e ao mercado de trabalho em Portugal não só está ligado à questão da qualificação escolar, mas também às várias questões sociais: privação de emprego, preconceito e discriminação, emprego dependente de apoios, integração diferencial no mercado de trabalho<sup>2</sup>, o que constitui uma realidade de desigualdades sociais vulneráveis a determinados grupos (Pedroso *et al.*, 2005:11-12).

Ainda no mesmo relatório, no que diz respeito a “privação de emprego” em Portugal, há dois pontos que interferem nesta questão: a condição socioprofissional de jovem e a

---

<sup>1</sup> Pedroso, Paulo (Coord.) (2005). Acesso ao Emprego e Mercado de Trabalho. Formulação de Políticas Públicas no Horizonte de 2013, FEUC, Coimbra.

<sup>2</sup> Integração diferencial no mercado de trabalho: baixos salários, precariedade dos vínculos laborais, relação de trabalho de facto.



capacitação dos desempregados (idem:13-18). O primeiro ponto refere-se a saída recente do jovem do sistema educativo e da dependência familiar, e sua transição para o mercado de trabalho junto às dificuldades encontradas no acesso ao primeiro emprego. Já o segundo ponto, a “capacitação dos desempregados” que está relacionado com o défice de escolarização e/ou de qualificação profissional.

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (2007-2013:26-28) reforça a colocação de Pedroso *et al.* explicando que uma das principais vulnerabilidades da economia e sociedade portuguesa são as baixas qualificações, o que constitui obstáculo à empregabilidade e maior investimento em “formação de competências de base” para aquelas pessoas que estão entrando, pela primeira vez, no mercado de trabalho e para aquelas que possuem baixos níveis de qualificações<sup>3</sup>.

O problema relativo ao défice de qualificação profissional e escolarização impedem a sociedade portuguesa de ser inserida na sociedade do conhecimento e da inovação, o que implica consequências negativas na “organização, capacidade de gestão e eficiência de segmentos importantes do tecido económico”, de acordo com os dados do QREN (2007-2013).

A questão da exigência de novas qualificações ou competências no que se refere as novas tecnologias é um dos exemplos que pode-se citar na atual sociedade e que demanda de empresas e trabalhadores o conhecimento rápido a fim de atender as necessidades do mercado:

“Atualmente, a introdução das novas tecnologias, na produção de bens e serviços, tem implicado situações não experimentadas anteriormente. “No passado, quando as tecnologias substituíam os trabalhadores num dado setor, novos setores emergiam e absorviam a mão-de-obra deslocada”...”O que fazer para enfrentar esta situação?”A resposta transporta-nos para a necessidade de acautelar a formação inicial, garantindo um nível que permita um desempenho que passa pela utilização das tecnologias correntes e, ao mesmo tempo, crie um desejo de formação ao longo da vida.” (Lopes e Pinto, 1999:57).

Lopes e Pinto (1999:34) advertem que cada vez mais há “consciência de que o conhecimento, rápido, seguro e versátil, é o fator de competitividade mais importante.”

O novo contexto de mudanças tecnológicas, sócio-económicas e culturais não permite encarar a formação, simplesmente, numa perspetiva tradicional, pois há necessidade do prolongamento da educação escolar e da formação numa perspetiva de aprendizagem contínua (Kovács, 2001:43). Ávila (2008:92), confirma a ideia de Kóvacs quando acrescenta que os

---

<sup>3</sup> O Relatório refere-se principalmente às mulheres acima dos 55 anos.

indivíduos, “ao longo da sua vida, e após a escolaridade formal, são cada vez mais, colocados perante situações que requerem novas aprendizagens”.

Segundo Lopes e Pinto (1999:57), “as novas tecnologias transportam para o mercado de trabalho novas condições de trabalho e fundamentalmente a necessidade de os empregados possuírem novas competências, adaptados aos processos de produção de bens e serviços correntes.” Neste sentido, os autores argumentam que os trabalhadores já inseridos no mercado de trabalho devem adquirir novas competências e capacidades, através da formação contínua, no contexto de novas tecnologias e condições de trabalho.

Romer, Porter e Thurow citados por Trigo (2001:134) no livro “Educação e Formação de Adultos” defendem que “a construção dos fatores dinâmicos da competitividade e da coesão social exige uma base muito alargada de pessoas qualificadas, que acreditem que as organizações, o trabalho e as competências do futuro se criam e se constroem...”.

Assim, pôde-se perceber nesta seção a visão de alguns autores e documentos públicos sobre os impactos da formação escolar e da formação profissional na competitividade no mercado de trabalho. E sobre a questão da aprendizagem ao longo da vida como um fator fundamental não só para acompanhar os avanços da ciência e da tecnologia, mas também para responder às novas solicitações de emprego.

### **2.3. Sistema Nacional de Qualificações em Portugal**

Portugal, de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007, “realizou, nas últimas décadas, um significativo esforço de qualificação da população, continuando porém a persistir elevados níveis de abandono e de saída escolar precoce de que resultam baixos níveis de qualificação de grande parte da população ativa.”

Nesse sentido e com o objetivo de melhorar e elevar o nível de qualificação da população portuguesa, em 2007, o governo português aprova a reforma da formação profissional e também o projeto de decreto-lei o qual estabelece o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ).

O sistema nacional de qualificações, segundo informações do Catálogo Nacional de Qualificações, tem vários objetivos, entre os quais o de “promover a generalização do nível secundário como qualificação mínima da população”<sup>4</sup>, assim como melhorar e elevar as qualificações e as competências dos portugueses, propósito incluso em um dos programas

---

<sup>4</sup> Catálogo Nacional de Qualificações. *Decreto-Lei n.º 396/2007*. Diário da República, 1.ª série — n.º 251 — 31 de Dezembro de 2007. 9165-9173. [Consultado em 03 de Julho. de 2012]. Disponível na www: <<http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/155>>.

operacionais do Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013, *Agenda Operacional para o Potencial Humano*.

Ao estabelecer o SNQ, é criado o Quadro Nacional de Qualificações, uma das iniciativas deste sistema.

O Quadro Nacional de Qualificações, conforme Portaria nº782/2009, de 23 de Julho, designa os seguintes níveis de qualificações de acordo com a escolarização, formação ou competência do indivíduo. O nível 1 (um) para o cidadão que tem “2º (segundo) ciclo do ensino básico”; o nível 2 (dois) para o que tem “3º (terceiro) ciclo obtido no ensino básico ou por percurso de dupla certificação”; o nível 3 (três) para aquele que tem o “ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior”, o nível 4 (quatro) para os que têm “ensino secundário com dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para o prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional de no mínimo 6 meses”, o nível 5 (cinco) para os indivíduos que têm “qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para o prosseguimento de estudos de nível superior”, o nível 6 (seis) para “licenciatura”, o nível 7 (sete) para “mestrado” e o nível 8 (oito) para “doutoramento”<sup>5</sup>.

O sistema nacional de qualificações, iniciativa do governo português, tem como contributo responder as necessidades do mercado de trabalho na medida em que colabora para elevar as qualificações e competências dos cidadãos portugueses objetivando também a inserção dos mesmos no mercado de trabalho.

Portugal, segundo informação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007 do Diário da República, enfrenta dois desafios:

“assegurar um significativo aumento dos indivíduos com acesso a formação, quer inicial, quer contínua, nas várias fases da vida...” e “assegurar a relevância e a qualidade do investimento em formação, concentrando os recursos nas formações mais críticas à adaptabilidade dos trabalhadores e à competitividade e necessidade das empresas”<sup>6</sup>.

Sendo assim, na Resolução do Diário da República explica que “o contributo do investimento em capital humano para o crescimento económico, medido através da evolução do PIB, da produtividade ou da competitividade, é particularmente significativo.” (idem).

---

<sup>5</sup> Catálogo Nacional de Qualificações. *Quadro Nacional de Qualificações*. [Consultado em 03 de Julho. de 2012]. Disponível na www: <<http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/QNQ>>.

<sup>6</sup> Catálogo Nacional de Qualificações. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007, de 07 de Novembro de 2007*. Diário da República, 1.ª série — n.º 214 — 7 de Novembro de 2007. 8135. [Consultado em 03 de Julho. de 2012]. Disponível na www: <<http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/154>>.

### 3. O setor de turismo no mundo e em Portugal

O setor de turismo é uma atividade que tem sua importância económica, cultural, social e política desde a idade antiga, em que “o deslocamento do homem” em função do comércio, da cultura, da religião, do lazer e dos jogos olímpicos já faziam parte não só da expansão dos negócios como também do tempo livre da humanidade (Kemp e Silva, 2008:01-04). A consolidação estratégica desse setor deu-se com o advento da idade contemporânea, nomeadamente com o marco da revolução industrial, e conseqüentemente com a formação da classe burguesa, a qual dispunha de maiores possibilidades económicas para a intensificação do turismo no mundo (idem:05).

O turismo tem “um peso significativo no desenvolvimento económico mundial”<sup>7</sup> e nas diversas variáveis macroeconómicas: PIB, Exportações, Emprego e Investimento total em capital, de acordo com as informações do relatório do World Travel & Tourism Council em 2012.

A contribuição total<sup>8</sup> desse setor em 2011 para a economia mundial foi de 9,1 do PIB% (idem).

Oliveira et al. (1999:12) explica que “a evolução do turismo a nível internacional pode refletir-se em Portugal em termos de crescimento da economia, desenvolvimento das regiões, dinamização do emprego e outros impactos igualmente importantes.”

O mercado de turismo em Portugal tem uma “importância verdadeiramente estratégica para a economia do País em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego”<sup>9</sup>, ou seja, é um contributo essencial para o desenvolvimento sustentável de Portugal “a nível ambiental, económico e social, sendo um setor estratégico prioritário para o País...<sup>10</sup>”, de acordo com o Ministério da Economia e da Inovação (2010).

---

<sup>7</sup> World Travel & Tourism Council (2012). The Authority on World Travel & Tourism. *Travel & Tourism: Economic Impact 2012 World*. Disponível na [www.<URL:http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/world2012.pdf>](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf).

<sup>8</sup> “A contribuição total de viagens e turismo para o PIB (incluindo efeitos mais amplos de investimento, a cadeia de suprimentos e impactos de renda induzido.” (idem).

<sup>9</sup> Ministério da Economia e da Inovação (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. [Consultado em 03 de Mar. de 2012]. Disponível na [www:<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf).

<sup>10</sup> Ministério da Economia e da Inovação (2010). *Relatório de Atividades 2010*. [Consultado em 15 de Abr. de 2012]. Disponível na [www:<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Documents/30\\_TC\\_CGE\\_2010\\_RELATORIO\\_GESTAO.pdf>](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Documents/30_TC_CGE_2010_RELATORIO_GESTAO.pdf).

Para a economia nacional, o setor de turismo contribuiu para o PIB cerca de 8,8% em 2009 e em 2010 atingiu 9,2%, “reforçando a tendência crescente dos últimos anos”<sup>11</sup>. Em contrapartida, as quotas de receitas turísticas nas exportações de bens e serviços representaram para a economia portuguesa 14,3% em 2009 e 14,0% em 2010, com uma pequena redução de -0,3pp<sup>12</sup>, conforme indica o “Relatório de Sustentabilidade de 2010” (Ministério da Economia e do Emprego, 2011:22).

É importante lembrar, ainda, que o turismo, segundo a classificação portuguesa das atividades económicas (CAE), “não tem uma posição definida na CAE-Rev.3.”, pois envolve a “combinação complexa de serviços, resultantes de várias atividades”, como por exemplo, transportes, alojamento, restauração, serviços recreativos e culturais, entre outros (Instituto Nacional de Estatística, 2007:15).

O setor de *alojamento*, uma das atividades estreitamente relacionadas com o turismo e que inclui a hotelaria em análise nesta dissertação, tem a seguinte definição, de acordo com o estudo publicado pela Central de Balanços do Banco de Portugal:

“...**Alojamento**: compreende as atividades de aluguer temporário de locais de alojamento, a título oneroso, com ou sem fornecimento de refeições e de outros serviços acessórios (ex: salas de reuniões), quer abertos aos públicos em geral, quer reservados a membros de uma determinadas organização. Integram a categoria de estabelecimentos hoteleiros os hotéis, as pensões, os motéis, as estalagens, as pousadas, hotéis-apartamentos, os apartamentos turísticos, os aldeamentos turísticos e as casas de hóspedes. Não se inclui neste sector o aluguer prolongado de habitações. Em termos de nomenclatura, esta Divisão é constituída pelos seguintes Grupos: CAE<sup>13</sup> 551 – *Estabelecimentos hoteleiros*, CAE 552 – Residências para férias e outros alojamentos de curta duração, CAE 553 – Parques de campismo e caravanismo e CAE 559 – Outros locais de alojamento...”<sup>14</sup> (Banco de Portugal, 2011:9).

O setor de *alojamento, restauração e similares*, no ano de 2009 “atingiu 2,8% do volume de negócios do total da atividade económica”, em Portugal (INE, 2010:517). Sendo que na composição do setor, por dimensão das empresas, “microempresas”, “pequenas e

---

<sup>12</sup> Pontos percentuais

<sup>13</sup> Classificação de Atividade Económica

<sup>14</sup> Banco de Portugal (2011). Análise sectorial do alojamento, restauração e similares: estudo da central de balanços. Disponível na [www:< http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205\\_2011.pdf >](http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205_2011.pdf).

médias empresas” e “grandes empresas”, no ano em referência, representou, em volume de negócios, 34,0%, 47,1% e 18,9%, respetivamente (Banco de Portugal, 2011:15). O que indica uma maior participação das “pequenas e médias empresas” no volume de negócios do setor.

Vale destacar, ainda, que a representatividade desse setor para a economia portuguesa, no que diz respeito a “microempresas”, é cerca de 88,8%, face 87,2% no conjunto das SNF<sup>15</sup> (idem), representando a maioria de empresas, em número de estabelecimentos, quando comparado com as “pequenas e médias empresas” e “grandes empresas”, que constituem 11,1% e 0,1%, respetivamente.

O setor hoteleiro, enquanto delimitação do setor de turismo e parte da atividade de alojamento, é fundamental para o crescimento da economia portuguesa, não só nos volumes de negócios que representa para o País, mas também como um setor fundamental na empregabilidade da população portuguesa.

Neste sentido, nas secções seguintes serão feitas breves análises e contextualizações do setor do turismo e o mercado de trabalho, destacando a importância do setor de alojamento na questão da empregabilidade para a economia portuguesa, uma vez que o setor de alojamento contempla o setor de hotelaria.

### **3.1. O Setor de Turismo e Mercado de Trabalho**

O setor de turismo, como já dito na secção anterior, é de grande importância para economia global, inclusive a de Portugal, tendo um “peso significativo” em diversas variáveis macroeconómicas. O turismo não tem impacto somente no PIB mundial e nacional, mas também “...nas oportunidades de emprego que gera e nos importantes efeitos multiplicadores que lhe são reconhecidos.” (Fernandes, 2006:89).

No que concerne à variável “Emprego”, que é o ponto de interesse para este tópico, o turismo representou, mundialmente, no ano de 2011, 7,7% do emprego total, e tem previsão de apresentar um índice de emprego, para o ano de 2012, de 7,6% (World Travel & Tourism Council, 2012).

Em Portugal: “...o emprego nas atividades características do turismo registou um crescimento médio anual de 2,1% entre 2000 e 2008...”. “ O total do emprego na economia aferido pelo número de indivíduos, apresentou um crescimento médio anual de 0,3%”<sup>16</sup>, exceto no ano de 2002, conforme estatística do Turismo de Portugal em 2011.

---

<sup>15</sup> SNF – Sociedades não financeiras (sociedades públicas e privadas residentes no país e produtoras de bens e serviços comercializáveis não financeiros).

<sup>16</sup> Turismo de Portugal (2011). Estatísticas. Análises estatísticas. Conta Satélite do Turismo – Indicadores da

O setor de alojamento, restauração e similares, representou 7,5% do total do emprego em 2009 no Sistema de Contas Integradas das Empresas (Instituto Nacional de Estatística, 2010: 517).

De acordo com o Relatório Anual do Instituto do Emprego e Formação Profissional (2011), os grupos profissionais que mais se beneficiaram das ofertas de emprego ao longo de 2011, cerca de 57% face ao total, foram: “pessoal dos serviços de proteção e segurança”, “trabalhadores não qualificados das minas, construção civil e indústria transformadora”, “outros operários, artífices e trabalhadores similares”, “trabalhadores qualificados dos serviços e comércio” e “operários e trabalhadores similares da indústria extrativa e da construção civil”. Sendo que dentre estes, o “*pessoal dos serviços de proteção e segurança*”, “*trabalhadores não qualificados dos serviços e comércio*”, são os que representaram a maior participação no emprego, 18,5 e 9,1%, do total informado (57%), de acordo com este relatório.

Contudo, entre os grupos profissionais referenciados anteriormente, incluindo nesta análise os “empregados de escritório” e excluindo do grupo profissional citado anteriormente “outros operários, artífices e trabalhadores similares”, representaram mais de metade do desemprego global, de acordo com o total informado que foi 51,5%. Entre estes profissionais, o “*pessoal dos serviços de proteção e segurança*”, “*trabalhadores não qualificados dos serviços e comércio*”, são os que representaram a maior participação no desemprego face ao total indicado, 14,9% e 10,0%, ao longo do ano de 2011.

E no que diz respeito às atividades económicas que apresentaram maior representatividade entre os desempregados à procura de novo emprego, durante o ano de 2011, conforme o IEFP relata, foram: atividades imobiliárias, administrativas e dos serviços de apoio, a construção, o comércio por grosso e a retalho, *o alojamento, restauração e similares* e a administração pública, educação, atividades de saúde e apoio social”, cerca de 69% do total das inscrições. Em contrapartida, essas foram as atividades que apresentaram o maior potencial emprego ao longo do ano em referência, cerca de 62% do total de ofertas obtidas.

Apesar do aumento do desemprego neste setor, devido à crise em Portugal, a tendência do turismo, de acordo com a Organização Mundial do Turismo, até 2020 é o aumento do

consumo turístico e o que nos leva a inferir um aumento do emprego global e possivelmente para Portugal.

### **3.2. Setor de Hotelaria: Estrutura Organizacional e Profissional**

O desenho organizacional e profissional do setor de hotelaria é fundamental para compreender o estudo de caso realizado, “Formação Profissional Empregabilidade na Hotelaria”. Neste sentido, esta seção fornecerá uma visão breve do setor no que se refere sua estrutura organizacional e profissional.

Iniciando com a estrutura organizacional e com o fim de facilitar a compreensão do estudo, iniciar-se-á com o exemplo de um organograma elaborado através de informações fornecidas por um dos hotéis onde foram realizados o estudo de caso, ver Anexo D, Organograma hotel C, estrutura de cinco estrelas.

A hierarquia nos estabelecimentos hoteleiros podem ser tanto complexa como pode ser simples, dependendo da dimensão do hotel.

O hotel que contempla um desenho organizacional mais simples “ é comum uma linha hierárquica muito reduzida, sendo nessa perspectiva, organizações centralizadas e achatadas.” (Oliveira et al.:1999:12). Os autores esclarecem que neste caso pode acontecer no mesmo departamento, certas funções como, por exemplo, limpeza e lavanderia (idem) serem desempenhadas pelo mesmo funcionário. Isto é, um funcionário pode realizar a função de empregada de limpeza e lavanderia, em simultâneo estando na mesma área.

O contrário ocorre em hotel com estrutura organizacional mais alargada, de grande dimensão, “que supõe uma série de sub-unidades organizativas que funcionam de maneira autónoma e são coordenadas por uma direção geral.” (idem:31).

Resumindo, segundo Oliveira et al. (1999:31): “...quanto maior a categoria do estabelecimento, maior a especialização do trabalho e quanto menor a categoria do estabelecimento, maior a polivalência, quer sob a forma de alargamento de funções ou quer sob a forma de enriquecimento de funções”.

O exemplo do organograma do Hotel C reflete uma estrutura de elevada categoria: administração, diretor geral, entre outros departamentos vinculados a esta direção.

Assim, consegue-se perceber de maneira breve, através do organograma supracitado, o desenho organizacional e o leque de profissões existentes na hotelaria.



#### 4. Metodologia da Pesquisa

Este trabalho de dissertação compreendeu cinco momentos: pesquisa documental e bibliográfica, elaboração do enquadramento teórico, preparação e aplicação dos guiões de entrevistas e dos questionários, análise dos dados recolhidos e consideração finais do resultado obtido da pesquisa.

O primeiro passo foi explorar o terreno a ser trabalhado através da consulta de livros, textos, artigos, estudos, publicações e dados estatísticos pesquisados em bibliotecas, instituições governamentais, entre outras instituições especializadas no assunto que disponibilizam documentos escritos ou estudos online (Internet) de ordem pública, académica ou científica, relacionados com o tema desta dissertação. Os temas consultados foram referentes aos assuntos: formação profissional, qualificação, competências, setor de turismo e hotelaria.

O segundo passo foi elaborar o enquadramento teórico de modo a compreender a análise do tema desta dissertação, como também atribuir a problemática e colocar as hipóteses para o estudo de caso em questão.

O terceiro passo foi estabelecer os métodos de pesquisa a utilizar, os quais foram entrevistas e inquéritos por questionários.

Para realizar as entrevistas e aplicar os questionários, foram necessários contatos com alguns hotéis em Portugal. Entre os contatos realizados, três hotéis aderiram e autorizaram o estudo de caso, dois no centro de Lisboa (Hotel A e Hotel B) e um na região de Cascais (Hotel C) com condição de manter total anonimato dos dados recolhidos.

O método da *entrevista*, assim defendem Ruquoy citado por Albarello, et al. (1997:84), “proporciona uma compreensão rica e matizada das situações”. Neste sentido, foram entrevistados no total de 16 colaboradores dos três hotéis estudados.

No hotel A foram realizadas cinco entrevistas com os seguintes chefes de área: governanta geral de andares, chefe de receção, chefe de manutenção, chefe de economato, chefe executivo de cozinha.

No hotel B foram feitas seis entrevistas com os seguintes chefes de área: governanta geral de andares, chefe de receção, chefe de economato, chefe executivo de cozinha, chefe de restaurante e diretora comercial.

No hotel C foram realizadas cinco entrevistas com os seguintes diretores/chefes de área: diretora de recursos Humanos, diretor de alojamentos, diretor de “food and beverage”, chefe Executivo de cozinha, chefe de manutenção.

Os guíões das entrevistas foram elaborados com a finalidade de verificar a importância da formação profissional, valorizações objetivas e subjetivas, para o preenchimento de postos de trabalho, nomeadamente, no setor de hotelaria, segmentação do setor de turismo. Os guíões também foram feitos com o objetivo de averiguar quais os níveis de escolaridade, perfil e experiência profissional exigidos para ocupar certas funções quando é realizado um processo seletivo para uma determinada vaga em aberto, assim como saber se em termos etários, de género ou origem nacional existe alguma preferência na contratação de trabalhadores para os hotéis estudados. Também se procurou investigar se são os próprios hotéis a promoverem iniciativas de formação ou se estas ações são realizadas por outras instituições. Procurou ainda saber se o(a) diretor(a) s ou chefes das áreas costumam avaliar as necessidades de ações de formação.

Os guíões de entrevistas (ver anexo) foram adaptados de acordo com a área e a função desempenhada pelo diretor ou chefe entrevistado.

Além disso, foram aplicados questionários a uma amostra de 71 trabalhadores conforme descrito a seguir:

**Quadro 1 – Número de Funcionários Entrevistados e Inquiridos**

Hotel	Nº funcionários <sup>17</sup>	Entrevistados	Inquiridos
A	28	5	8
B	32	6	19
C	147	5	44
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>16</b>	<b>71</b>

Fonte: nº de funcionários - dados fornecidos pelos hotéis A, B e C

O método de utilização de questionários é também importante uma vez que:

“A sua natureza quantitativa e a sua capacidade de ‘objetivar’ informação conferem-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominadas pela lógica formal e burocrático-racional, mais apropriada à captação dos aspetos contabilizáveis dos fenómenos.” (Ferreira, 2005:167-168).

Dessa forma, os questionários foram aplicados aos funcionários dos três hotéis, independente da função realizadas pelos mesmos, isto é, os inquiridos forma respondidos por trabalhadores ligadas a diretoria/chefia e também por aqueles ligados as tarefas de execução.

O hotel C também forneceu a seguinte informação, por área de trabalho:

<sup>17</sup> O hotel A tem 18 colaboradores, pertencentes aos quadros da empresa e 10 funcionários em “outsourcing”, totalizado, assim, 28 funcionários.

**Quadro 2 – Número de Funcionários por Departamento – Hotel C**

<b>Departamento</b>	<b>Nº de Funcionários</b>
A&G	11
Vendas	6
Marketing	2
Alimentação & Bebidas	35
Cozinha	34
Alojamento	47
Manutenção	6
SPA	6
<b>Total</b>	<b>147</b>

Fonte: dados fornecidos pelos hotéis A, B e C

Dessa maneira, num “universo” de 207 funcionários dos três hotéis estudados, foram aplicadas 16 (dezasseis) entrevistas semidiretivas (semi estruturadas) com base num guião (ver Anexo B) a Diretores e aos Chefes/Responsáveis em distintas áreas do Hotéis.

Os dados das entrevistas e dos questionários foram tratados através de programa informático SPSS, Software de análise estatística de dados.

Feitas as entrevistas procedeu-se-à análise das mesmas, através da elaboração de grelhas temáticas.

## 5. Resultados Gerais

No presente estudo procurou-se analisar em que medida a formação profissional é importante para o preenchimento de determinados postos de trabalho no Setor Hoteleiro em Portugal. Nesse sentido, como já dito anteriormente, foram recolhidos dados através de entrevistas e questionários.

Com objetivo de facilitar a análise das entrevistas, estas foram numeradas de 1 a 16, de acordo com a respetiva área de cada hotel (ver Anexo C).

### 5.1. Resultados Entrevistas

#### 5.1.1. Área de Alojamentos – Hotel A, B e C

Analisando as entrevistas do estudo de caso realizado nos três hotéis estudados (A, B e C), e partindo primeiro do grupo profissional da área de “Alojamentos”, chegou-se aos seguintes resultados quanto à escolarização, formação e perfil profissional e pessoal exigidos num processo seletivo para contratação de um funcionário (ver Anexo C.1):

Na entrevista de nº “1” realizada no hotel A, a entrevistada, Governanta de Andares informa que os empregados de lavandaria e de limpeza têm níveis de escolaridade bastante baixos que variam do 1º ao 4º ano do ensino básico. E no caso da categoria profissional “Empregada de andares”, normalmente, podem vir a ser contratadas com formação de empregada de andares adquirida através da escola de hotelaria.

Para a área de alojamento do hotel A, a experiência anterior do candidato no setor de hotelaria é essencial para que o mesmo seja contratado, segundo informações da entrevistada, sendo este requisito mais importante do que a qualificação adquirida ao longo do percurso profissional do candidato. Mas, apesar disto, quando há contratações de um novo funcionário, é dada formação ao empregado para que seja ensinado ao mesmo a maneira de trabalho estabelecida pelo hotel. A entrevistada diz o seguinte: “...*nós a dar formação aqui é diferente, pois já começam como nós queremos, já começam a adquirir os nossos hábitos, aquilo que o hotel precisa...*”.

Outro ponto a salientar, para a área de alojamentos desse hotel, é que ao se realizar novas contratações de trabalhadores é pedido sempre referência pessoal, conforme a Governanta diz: “...*se vêm de outro hotel, nós pedimos sempre informação aos colegas, neste caso, se foi bem na função, se é pessoa de confiança...*”.

A entrevistada explica que não é fácil encontrar, no mercado de trabalho,

trabalhadores para os serviços de “limpeza” devido à maior parte dos jovens terem aspirações profissionais mais elevadas e não quererem sujeitar a este tipo de trabalho. A governanta fala da seguinte maneira:

*“...não é fácil, cada vez se torna mais difícil, porque são empregos que a maior parte dos jovens não quer, mexer com limpezas...”*.

E quando a empresa promove alguma ação de formação, a governanta geral informa que há adesão por parte dos trabalhadores.

Na entrevista de nº “2” feita no hotel B, a Governanta de Andares explica que o nível de escolaridade exigido para as empregadas de andares é a escolaridade obrigatória, 9º ano, uma vez que esta escolarização permite as empregadas terem uma noção da língua estrangeira “inglês”, por exemplo, o qual é fundamental para poderem contactar os clientes. A entrevistada argumenta da seguinte forma *“mesmo que tivessem o 7º e 8º ano, acho que não é importante. Nós quase sempre pedimos o 9º ano, porque já têm 2 ou 3 anos o inglês e, mais ou menos, conseguem melhor contactar com os clientes, falar com eles, mas também não é obrigatório”*.

Ao se realizar um processo seletivo, o hotel B a fim de contratar “empregada de andares, de lavandaria e limpeza”, não exige nenhum tipo formação para ocupar estas funções, contudo esta empresa oferece formação inicial para as colaboradoras, o que é na realidade uma formação prática em “contexto de trabalho” (ver Anexo C.6).

A entrevistada comenta que no processo de formação inicial, das empregadas de andares, há alguns pormenores a serem ensinados às trabalhadoras, dizendo o seguinte:

*“... Há algumas pastas que temos de informação para os clientes, em que tem informações em cinco línguas. Temos que ensinar a dizer "lençóis", "toalhas", "chinelos", "cabides", tudo em inglês, para saber o que o cliente pede. Arrumar a roupa, muita gente não tem noção, quando vem da lavandaria, tem que ter uma determinada forma de arrumar...”*.

Outra informação acrescentada, pela Governanta de Andares desse hotel, é que as “empregadas de andares”, normalmente, assumem a função de “empregada de lavandaria” e de “empregada de limpeza”, de acordo com as necessidades do hotel ou na falta ou ausência de funcionários, para a executarem estes trabalhos.

Também, a entrevistada expõe as dificuldades na contratação de empregadas de andares, devido à falta de interesse deste tipo de trabalho por profissionais da área, explicando assim (ver Anexo C.9):

*“... um cliente vai, e outro cliente vem, aquele quarto tem que ficar novo. Faz de conta que nunca lá morou ninguém. Elas têm que ter muita atenção à roupa, à limpeza, às pastas que colocamos nos quartos, livros, mini bares e têm muitas tarefas para executar. E não é fácil fazerem estas pessoas quererem trabalhar. Nós temos sempre dificuldades para arranjar empregadas de andares. Ninguém quer fazer! “Não é fácil, por ser um trabalho pesado, os ordenados de uma maneira*

*geral são baixos, e é um trabalho muito exigente e as pessoas não gostam muito de fazer este tipo de trabalho, e acham o trabalho um pouco sujo, porque os hóspedes não tomam determinados cuidados.”*

E por último, a Governanta de Andares esclarece a importância da experiência profissional:

*“...a experiência profissional anterior do candidato é importante, porque a pessoa consegue, de uma maneira geral, executar as tarefas em menos tempo. Não leva tanto tempo como uma pessoa que venha a aprender. E uma empregada de andares trabalha dentro de limites de tempo. Contudo, não é fator impeditivo! Algumas vezes, prefiro raparigas mais novas, porque têm mais força física e alguma capacidade de aprendizagem, não vêm com muitos vícios...”*

Na entrevista de nº “3” feita no hotel C, o entrevistado, Diretor de Alojamentos, salienta que, ao se realizar um processo seletivo para se contratar um profissional da categoria de governanta de andares, é levado em consideração a experiência profissional do candidato e não o nível de escolaridade ou tipo de formação, conforme declara: *“...não vou contratar uma governanta geral que tenha, por exemplo, um curso de gestão de hotelaria, mas que não saiba, não tenha experiência nenhuma, não faz sentido, não funciona, não iria funcionar...”*.

Contudo, para contratação de outros profissionais da área de alojamentos desse hotel, podem ser considerada a formação do candidato, conforme o entrevistado afirma: *“Obviamente em determinados cargos pode se dar mais importância a formação e a escolaridade e em outros que temos que dar mais importância à experiência.”* O entrevistado argumenta que a experiência para a função de “chefe de recepção” é fundamental e argumenta da seguinte maneira:

*“...Mas é igualmente importante experiência e formação, porque já envolve determinados conceitos mais acadêmicos: parte de gestão, financeira, aspetos financeiros de trabalho, porque recepção não é só estar atrás do balcão e atender os clientes porque isso ganha-se com a experiência e aprende-se com experiência. Porque não há nenhum curso que ensine a pessoa estar atrás de um balcão com o cliente a reclamar por exemplo, a pessoa até pode ter aulas práticas de recepção nas escolas, mas nada que para a pessoa ter um cliente a frente, berrando e a dizer tudo e mais alguma coisa que acontece as vezes, por que nada prepara uma pessoa para isso, aí a experiência é importante.”*

O diretor explica, ainda, a importância da formação profissional para a contratação de um “chefe de recepção”, dizendo o seguinte:

*“...é importante que tenha formação profissional na área de liderança, formação de equipes, por exemplo, se tiver curso de formadores, ótimo, melhor! Isso vai ajudar também no desempenho da função, vai ter que formar suas equipas, vai ter que liderar a equipa, saber lidar com a equipa, estas seriam as principais.”*

Quanto às outras categorias, como a de “rececionista”, apesar de ser exigido o mínimo 12º ano, em termos de contratação, é dito o seguinte pelo entrevistado:

*“Embora nós sempre apontemos para mais! Pedimos que pessoa tenha uma licenciatura, um bacharelato, mas com o 12º é suficiente para a função, embora*

*quando eu contrato uma pessoa para a recepção não contrato uma pessoa para ser rececionista o resto da vida, contrato uma pessoa que vejo tenha capacidade para crescer, já aconteceu aqui pessoas que foram promovidas, ascenderam ao cargo de chefia, mostraram que tinham interesse, que tinham capacidade e mostraram essa vontade e são licenciados. Portanto, a licenciatura é o ideal, porque a pessoa já trás a base académica e nos vamos levar a formação profissional e a formação “on job”...”.*

Já para as categorias profissionais, empregados de limpeza, lavandaria e piscineiros, são exigidas, apenas, de acordo com o Diretor de Alojamentos: *“saber ler e escrever, se falar inglês ótimo, mas não é colocado nenhuma barreira...”*, não é necessário que se tenha experiência, pois neste caso, segundo o entrevistado: *“...com muita experiência, às vezes, vem com muitos vícios...”*, *“...nós ensinamos as pessoas, damos a formação e formamos a nossa imagem e a nossa medida...”*. *“... a experiência é sempre importante, embora tudo é relativo, depende das funções...”*.

E no que diz respeito à facilidade de encontrar no mercado de trabalho, trabalhadores com perfil adequado para a área de alojamento, o entrevistado explica que é mais fácil contratar profissionais capacitados para assumir a função de “chefe de recepção”, apesar de não terem muitos profissionais disponíveis no mercado de trabalho, do que profissionais para assumirem as funções de rececionista, governanta de andares, empregadas de andares, de limpeza e de lavandaria (ver Anexo C.9). O diretor do hotel defende, na sua perspetiva, que as boas governantas de andares estão nos melhores hotéis e complementa o seguinte:

*“...as gerações mais novas querem outros tipos de funções, querem um departamento comercial, porque vão viajar, querem o departamento de ‘food and beverage’, porque é ‘giro’, os eventos dos banquetes, porque é mais atrativo. Já a área dos alojamentos é uma área que, cada vez menos pessoas interessadas por esta área...”*. *“...a maioria das governantas que existem foram pessoas que começaram como empregadas de limpeza, para a maioria delas é uma função de transição...trabalham naquilo alguns anos e depois arranjam coisa melhor e mudam de vida...”*.

Para ocupar a função de rececionista, o diretor de alojamentos esclarece que não é muito fácil contratar profissionais desta área, devido a dificuldade em encontrar candidatos com perfil adequado e a maioria deles serem do sexo masculino. O diretor acrescenta que *“a maior parte das pessoas procuram recepção não porque gostem convictamente da função... a maioria delas é porque terminaram os cursos e precisam começar a trabalhar...”*. E para as categorias profissionais “empregados de andares, de lavandaria e de limpeza” o diretor argumenta que não é fácil encontrar trabalhadores para estas funções pelo motivo do “trabalho ser duro”.

Também, o entrevistado acrescenta que quase todos os meses há formação no local de trabalho, formação prática de no mínimo 8 horas, a fim de reciclar e atualizar os

procedimentos de trabalho dos funcionários. Ele diz o seguinte: "...naturalmente as pessoas, por pressa, podem deixar alguns pormenores para trás e convém, regularmente, fazer reciclagem e formação para mantê-las sempre atualizadas" (ver Anexo C.8).

E por último, o diretor de alojamentos comenta que apesar de haver adesão por maior parte dos trabalhadores para a realização das ações de formação, há sempre um trabalhador que reclama, pois a questão da "formação" sempre implica um sacrifício adicional por parte do funcionário, segundo o entrevistado.

Na entrevista de nº "4" realizada no hotel A, o entrevistado, chefe de receção informa que a experiência profissional do candidato é importante para a sua área, conforme explica: *"porque se nós contratarmos alguém que não tenha experiência, nós temos que ensinar tudo! O fato de ter experiência já tem base. E o fato de já ter base é menos horas que tem que depender a explicar o serviço."*

O entrevistado explica que o hotel valoriza mais a experiência profissional do candidato do que a qualificação adquirida ao longo da vida profissional.

É dito também pelo chefe de receção que não é fácil encontrar no mercado de trabalho profissionais para assumirem a função de rececionista, pois segundo o mesmo *"encontrar bons rececionistas não é fácil, porque os bons rececionistas estão todos a trabalhar..."*.

Quanto às ações de formação, o entrevistado responde que não há uma adesão por parte dos trabalhadores as estas ações, sendo a participação dos mesmos uma obrigatoriedade. Contudo, segundo o chefe de receção, existe contradição por parte dos funcionários em relação a vontade em participar das respetivas ações de formação, dizendo o seguinte: *"...mas isto é um exemplo: quando não há eles queixam que não há, e quando há eles não querem ir..."*.

Já no que se refere às necessidades de formação, o chefe de receção considera que estas são hoje mais acentuadas, argumentado da seguinte forma:

*"Acho que sim. A formação é importante e então no ramo da hotelaria! Porque na hotelaria a exigência todos os dias são diferentes. Cada vez mais, há clientes, cada vez, as pessoas viajam mais. E se a receção dos hotéis vão ao encontro das necessidades dos clientes, os rececionistas têm que estar preparadas para isto, preparados para as mudanças...". Por isto é necessário que a receção deve estar em constante formação..."*

Na entrevista de nº "5" realizada no hotel B, o entrevistado, chefe de receção esclarece que o hotel valoriza mais a experiência profissional do candidato do que a qualificação adquirida ao longo da vida profissional.

Na entrevista de nº "6" feita no hotel A, o entrevistado, chefe de manutenção, explica que na área de manutenção do hotel, existem poucos profissionais, neste caso dois: "chefe de



manutenção” e “pintor”, e sendo assim, estes executam várias tarefas/atividades, as quais exigem como característica a “polivalência”, como, por exemplo, executar outras funções técnicas como a de electricista. O entrevistado diz o seguinte:

*“Nós aqui no hotel, nós somos um cadinho de tudo, polivalente, tenho somente um colega comigo que é pintor. E a gente tem que fazer um cadinho de tudo. Minha profissão é mesmo electricista. Mas, tenho que trabalhar com ar condicionado, canalização...”. E quando há um trabalho mais técnico, a gente chama uma empresa de fora...”. “Mas, numa primeira abordagem somos sempre nós, a tentar resolver...”. “O pintor também é como eu, faz a função de electricista quando precisa...”.*

O entrevistado salienta que todos os trabalhadores dessa área são terceirizados, sendo que os citados anteriormente trabalham a “tempo inteiro” no hotel, exceto outros profissionais especializadas tais como: técnico de ar condicionado, canalizador, os quais são contratados, esporadicamente, por uma empresa terceirizada, para determinados serviços de manutenção.

Para os profissionais desta área, a experiência profissional é que prevalece para a contratação desses trabalhadores.

No que diz respeito à formação profissional o chefe de manutenção esclarece que há bastante tempo não tem formação, aproximadamente 5 (cinco) anos. Quando há ‘formação’, esta é planeada pela sua empresa (terceirizada).

Também, o entrevistado informa que os funcionários da sua área caso desejem fazer alguma ação de formação, normalmente, realizam por conta própria.

Na entrevista de nº “7” feita no hotel A, o entrevistado, chefe de manutenção, esclarece que, numa atual contratação, a experiência profissional do candidato é importante, dependendo da função que irá exercer na respetiva área, ou seja, consoante a especialidade do técnico de manutenção.

O entrevistado acrescenta que ao realizar um processo seletivo para uma determinada vaga em aberto para “técnico de manutenção” é feito um teste de aptidão para averiguar a capacidade e experiência profissional do candidato, dizendo assim:

*“...numa entrevista tentamos logo perceber quais são as aptidões da pessoa com algumas perguntas mais técnicas, em que a pessoa nos descreve ao seu entender o funcionamento do ar condicionado em edifícios, como se faz uma ligação elétrica simples e por aí consegue-se filtrar aqueles que são técnicos e aqueles que se dizem ser 'técnicos'...”*

O chefe de manutenção defende que não é fácil encontrar, no mercado de trabalho, trabalhadores para exercer as funções de técnicos de manutenção, argumentação da seguinte forma:

*“Não é não! Não, porque é uma função que exige muito, exige muita autonomia também. E a pessoa tem que autodisciplinar para realizar uma série de tarefas, aquelas que nós marcamos como rotina são fáceis e a pessoa segue um guião e é só*

fazer! Mas, depois exige uma série de outras tarefas que a pessoa tem que autodisciplinar para as fazer e para as fazer no devido tempo e com a devida importância para finalização...

No que se refere às ações de formações, o entrevistado informa que há adesão dos trabalhadores.

Na entrevista de nº “9” feita no hotel B, o entrevistado, chefe de economato, explica que é fácil encontrar trabalhadores para exercerem as funções da área de economato.

Quanto às necessidades de formação profissional, o chefe de economato considera que estas são mais acentuadas nos dias de hoje e argumenta que as mesmas deveriam ser permanentes.

Sendo assim, as entrevistas realizadas com os responsáveis pelas áreas de alojamentos dos três hotéis foram fundamentais para compreender os requisitos essenciais para se contratar um novo funcionário para estas áreas, tais como: possuir escolaridade mínima que é o ‘ensino básico’ para os cargos ligados as tarefas de execução (exceto para alguns cargos ligados à chefia os quais, normalmente, exigem melhores qualificações); ter conhecimento de língua estrangeira e disponibilidade de horário, como também ter experiência profissional, indispensável, em termos de contratação, e mais importante do que a qualificação adquirida ao longo da vida profissional.

### **5.1.2. Área de Alimentação e Bebidas – Hotel A, B e C**

Analisando as entrevistas do grupo profissional da área de “Restauração”, ou seja da área de alimentação e bebidas dos três hotéis estudados chegou-se à seguinte conclusão quanto à escolarização, formação e perfil profissional e pessoal exigidos para se contratarem profissionais desta área (ver Anexo C.2):

Na entrevista de nº “10” realizada no hotel A, o entrevistado, chefe executivo de cozinha, explica que tanto a qualificação adquirida ao longo do percurso profissional do candidato quanto a experiência profissional é importante e valorizada pelo hotel quando há contratações.

A formação profissional aumenta as possibilidades de progressão na carreira do trabalhador, conforme relata o entrevistado.

O entrevistado informa que costuma ter a adesão dos trabalhadores às ações de formações.

Na entrevista de nº “11” realizada no hotel B, o entrevistado, chefe executivo de cozinha, explica que o hotel valoriza mais a experiência profissional do candidato do que a qualificação adquirida ao longo da vida profissional.

O entrevistado explica que é fácil encontrar no mercado de trabalho “trabalhadores com perfil adequado para ocupar as funções de cozinheiro, ajudante de cozinha e copeiro”. E complementa ainda que há um alto “índice” de rotatividade dos funcionários da área de cozinha do hotel, devido ter muita oferta de mão-de-obra no setor da hotelaria em Portugal.

Em relação ao seu percurso profissional, o chefe executivo de cozinha relata que começou a trabalhar como ajudante de cozinha, trabalhou em grandes unidades hoteleiras, realizou estágios profissionais em hotéis no estrangeiro (Inglaterra e Milão). E Também, fez algumas formações profissionais complementares na área de cozinha em Buenos Aires (Argentina) e São Paulo (Brasil).

O entrevistado complementa ainda dizendo o seguinte:

*“É uma profissão que deve-se gostar e quanto mais novo começar é melhor...”...a cozinha está sempre em evolução, está sempre a aparecer produtos novos, técnicas novas de cozedura, e temos que estar sempre atualizados! Porque senão começamos a ficar para trás no mercado...”*

É dito ainda pelo chefe executivo de cozinha que apesar de considerar que as competências e as qualificações necessárias para exercer as funções de “cozinheiro, ajudante de cozinha, pasteleiro e copeiro” terem vindo a aumentar, coloca a seguinte opinião:

*“Hoje em dia as escolas são, cada vez mais, exigentes. Os cursos são, cada vez mais, exigentes, apesar dos formadores não serem os melhores e o tipo de formadores a darem certos módulos de formação! Porque há formadores que estão muito limitados no tempo. Porque há formadores que conheço que nunca trabalharam em lado nenhum, nem saíram da escolar, quer dizer, formaram na escola hoteleira e de lá começaram a dar formação. São pessoas que na vida ativa não têm experiência nenhuma...”*

E finaliza o entrevistado defendendo que deveria haver mais formação na área, pois a formação fornecida pelo hotel é aquela obrigatória por lei, tornando-se assim uma formação ocasional.

Na entrevista de nº “12” realizada no hotel C, no que se diz respeito à experiência profissional, o entrevistado, “Chefe Executivo de Cozinha”, afirma que num processo de recrutamento, de um modo geral, é mais valorizado a experiência do candidato do que a qualificação adquirida ao longo do seu percurso profissional:

*“Basicamente, a experiência profissional é mais importante do que o curso em si! Quando eu recebo um currículo, eu verifico a parte da experiência profissional, quanto tempo durou...! Se no último emprego, houve uma evolução profissional. Se, por exemplo, passou de ajudante de cozinha para cozinheiro de primeira. Vou ver, também, a duração dos contratos de trabalho. Se foram contratos de dois em dois meses, não vou dar seguimento, pois não quero uma pessoa que fica de um*

*‘sítio’ para o outro. Pois, três meses é o tempo mínimo para uma pessoa conhecer a empresa e integrar-se...”.*

*“... a parte escolar conta, em princípio, para obter estágios, abre portas...” Mas, no dia a dia, o que conta mesmo é a experiência...”*

Como perfil profissional exigido para contratar profissionais ligados às categorias de chefia<sup>18</sup>, o entrevistado esclarece que prevalece o tempo de experiência profissional e a referência pessoal da última empresa trabalhada. Quando é realizado um processo seletivo para “Chefe de Pastelaria”, conforme exemplifica e salienta o entrevistado, é feita uma prova de “Menu” para saber se o “estilo” do candidato para cozinhar e as aptidões práticas corresponde aos do “Chefe de Cozinha”. Entretanto, no que concerne às categorias ligadas à execução, é dada mais importância à formação e qualificação do candidato, uma vez que este, no princípio da carreira, pode não ter prática profissional suficiente, conforme salienta:

*“Em princípio da carreira, obviamente, vamos olhar para o curso, pois no princípio da carreira não vai haver referência, porque nunca trabalharam em lugar nenhum. Vai contar, realmente, o curso obtido, o que foi estudado, basicamente, quais foram os estágios realizados, onde foram feitos os estágios e os resultados dos estágios...”.*  
*“... os estágios abrem portas, criam sempre uma oportunidade...”.* *“... antes de contratar novo pessoa, primeiro eu vou olhar para estas pessoas, antes de buscar fora. Se fez o estágio aqui, se o estágio correu bem...”.*

O chefe executivo de cozinha explica que não é fácil encontrar no mercado de trabalho, trabalhadores com perfis adequados para assumirem as funções da área de cozinha, colocando o seguinte:

*“Não é fácil! Porque, muitas vezes, há problemas que não é de qualificação e sim de percepção. Os alunos, em geral, não estão realmente preparados para o que é a realidade da vida. Eu acho! Os cursos profissionais, em particular, não passam este conhecimento...”.* *“Quando começam a trabalhar na área, é um ‘choque’ muito grande...”.* *“Em geral, oitenta por cento dos alunos que saem da escola desistem da profissão, voltam para fazer outra coisa, há poucos que ficam, pois realmente não estão preparados para isto”.*

Também, o entrevistado argumenta, na sua perspectiva e baseado em sua experiência com os estagiários que vêm da escola de hotelaria, que deveria ter mais formação para os alunos na escola, especificamente no contexto da prática profissional, pois em sua opinião os profissionais que recentemente saíram da escola não têm muito conhecimento prático para exercer a profissão e sim, apenas, o conhecimento teórico.

Na entrevista de nº “13” realizada no hotel B, o entrevistado, Chefe de Sala (Restaurante), explica que é necessário para a categoria profissional “Barman”, a experiência em restaurante e bar, conforme comenta:

*“Sim, é sempre bom contratarmos um empregado que tenha experiência de restaurante e de bar, porque nós a damos uma formação a um empregado que não*

---

<sup>18</sup> Chefe de Cozinha, Chefe de Restaurante, Chefe de Pastelaria, Chefe de Banquetes e Chefe de Copa.

sabe nada é pior, do que uma pessoa que vem e já saiba o que é servir uma mesa, o que é bar é sempre melhor!...”

“ Quando a gente contrata um empregado de mesa ou um "barman"..., a gente tenta contratar pessoas que entendem das duas coisas "barman" e "empregado de mesa..."“E quando se fala em níveis de horários, nós queremos uma pessoa... Tentamos contratar uma pessoa que more o mais perto possível...”

O hotel contrata funcionários para a área de restaurante que tenham como perfil profissional a “polivalência”, ou seja, que possuem a capacidade de desempenhar as funções de Empregado de Mesa e de “Barman”, caso seja necessário.

Nessa área do hotel, a empresa valoriza mais a experiência profissional do candidato do que a qualificação adquirida ao longo do percurso profissional.

Na entrevista de nº “14” feita no hotel hotel C, o entrevistado, Diretor de “Food and Beverage”, explica que não há nenhuma exigência quanto ao tipo de formação/qualificação para ocupar as funções de “Server” (Garçom) e “Runner” (Empregado de Mesa), quando é realizado um processo seletivo:

*“... eu acredito que cada pessoa tem capacidade independentemente da formação que teve e das possibilidades que teve na vida, tem toda a capacidade de trabalhar onde quer que seja.”*

*“...o nosso incentivo, é claro, é dar uma oportunidade a alguém que se calhar ainda não foi ninguém e que possa ser. Tenho empregados de mesas que vão passar agora para Managers, porque formamos e fomos moldando essas pessoas...”*

O entrevistado explica que para ocupar a função de “manager”, gerente desta área do Hotel C, é necessário ser “polivalente” no trabalho, ou seja, fazer o serviço de empregado de mesa (Runner), caso seja preciso, e diz o seguinte: “... *um ‘Manager’ também tem de por a mão nos pratos para podermos ter menos pessoas e custar-nos menos e podermos então subir então um pouco mais os salários da equipa que temos...*”. E para as funções de Garçons (Server) e Empregados de Mesa (Runner) explica que:

*“... todos sofrem em termos de horário, são capazes de fazer uma hora, duas horas a mais e o que nós esperamos deles é que eles sejam mais rápidos, mais eficientes e que aguentem mais mesas. Ou seja, acabamos por esperar que um ‘Runner’ em vez de fazer um serviço para três mesas faça para seis, e um ‘Server’ em vez de fazer um serviço de três mesas, faça de seis...”*

No que diz respeito à experiência profissional, o entrevistado defende que é mais relevante a experiência profissional do candidato do que a qualificação adquirida ao longo do percurso profissional do candidato. Assim, explica:

*“...eu prefiro uma pessoa que tenha experiência do que uma pessoa que seja doutorada em gestão hoteleira, se não me sabe servir a mesa...”*

*“...eles podem vir da melhor escola de hotelaria do mundo, se não tiverem um perfil, se não tiverem vontade, se não querem trabalhar, para mim não me serve de nada que eles tenham um diploma a dizer que são da melhor escola do mundo de hotelaria, não me interessa, prefiro, prefiro ter a certeza que são pessoas que têm as qualidades que procuro e que eu prefiro uma pessoa que tenha experiência no serviço e na área do que uma pessoa que esteja formada na gestão da área, mas que*

*não saiba trabalhar e que não tenha vontade e porque acha que não tem que servir as mesas porque acha que tem que ir mandar...”*

Também no que se refere à experiência profissional, o diretor coloca que para a função de “Manager”, é preciso ter no mínimo dois anos de experiência em delegação e coordenação de pessoas, dizendo o seguinte:

*“...esta posição é uma posição de delegação e por isso aquilo que nós exigimos é alguma experiência a delegar. E pronto, e depois mesmo assim cá dentro temos que formar.”*

Ao realizar um processo de recrutamento, o diretor explica que verifica, primeiro, o currículo do candidato: o seu percurso escolar, a sua formação. Contudo, a experiência profissional é ainda o “ponto-chave” do processo de seleção do candidato, conforme argumenta:

*“Eu quando olho para um currículo, eu vou á procura de toda a sua experiência profissional, obviamente que olho para o seu percurso escolar, para a sua formação sem tem, se não tem, para eu fazer, eu medir logo, tentar medir o tipo de pessoa que é! Ou que trabalhador vai ser para mim, o tempo que eu vou ter que não perder, mas passar ao lado dele para ele chegar até ao nível que eu quero. Portanto, acabo sempre por perceber, tem formação? não tem! Pronto! Okey! Não tem, não é um problema! Deixe me ver onde é que ele andou a trabalhar...”*

É dito, ainda, pelo entrevistado que no processo seletivo de um novo funcionário é pedido ao último hotel trabalhado pelo candidato uma referência pessoal e profissional, para que possam saber se o mesmo trabalhou “bem” e se teve um desempenho adequado.

Quanto a encontrar no mercado de trabalho, trabalhadores com perfis adequados para assumirem as funções de “Server” e “Runner” defende o seguinte:

*“hoje em dia na situação em que o país está e na quantidade de desemprego que nós temos em Portugal, considero que há pessoas que não trabalham porque não querem! Pessoas que estão há procura de empregos e não de trabalhos”.*  
*“...porque as pessoas têm um preconceito grande em relação em servir uma pessoa porque acham que não têm que o fazer, porque acham que não têm que ouvir não...”*

Assim, as entrevistas realizadas, nas respetivas áreas de alimentação e bebidas dos três hotéis A, B e C, possibilitaram a seguinte conclusão para se contratar profissionais para estas áreas: ter escolaridade mínima que é o ‘ensino básico’ e formação profissional específica na área; possuir conhecimento de línguas estrangeiras; ter características pessoais como a polivalência e a disponibilidade de horários, fundamentais para a ocupar as funções. Além de considerar a experiência anterior do candidato como requisito mais importante do que a qualificação adquirida ao longo da vida profissional para a contratação de um novo trabalhador.

### 5.1.3. Diretoria e Cargos de Chefia - Hotel C

Analisando os níveis de escolarização, formação e perfil profissional exigido para contratar profissionais vinculados à diretoria do Hotel C (ver Anexo C.3), chegou a seguinte conclusão:

Na entrevista de nº “15”, a diretora de recursos humanos do Hotel C salienta que ao contratar profissionais para os cargos de diretoria é fundamental a experiência profissional do candidato. Caso este não tenha, se no processo de seleção for reconhecido potencial de desenvolvimento e de crescimento, tais como: *“capacidade de liderança, responsabilidade, ética profissional, dedicação, orientação para o cliente e para resultados, espírito de equipa, conhecimentos de línguas estrangeiras e informática”*, o candidato terá a oportunidade de ser contratado.

É importante salientar, de acordo com a entrevistada, que a experiência profissional é mais importante do que a qualificação adquirida ao longo do perfil profissional, quando é realizado um processo seletivo para a contratação desses profissionais.

Outro ponto a considerar, segundo informações da diretora de recursos humanos, que no geral é fácil contratar no mercado de trabalho profissionais para as funções de chefia e diretoria. Contudo, o mesmo não acontece para as categorias profissionais “diretor de food and beverage” e “chefe executivo de cozinha”. No caso, por exemplo, do “diretor de food and beverage”, a entrevistada explica que é difícil encontrar um profissional para ocupar este tipo de cargo, declarando o seguinte:

“há cadeias hoteleiras que já não existe diretores de “food and beverage”, há “managers” que fazem todas as funções, portanto nem sempre é fácil encontrar um bom diretor de “f and b”, porque o próprio mercado hoteleiro tende a diminuir esta função, muito específica, e atribuí-la a uma pessoa que tenha responsabilidade mais transversal. Isto na ótica de redução de custos, não é! Ao invés dos hotéis optarem por ter uma pessoa especializada em cada área, optam por ter uma pessoa que está abaixo do diretor geral...”.

Em relação à adesão das ações de formações por parte dos trabalhadores do hotel, de maneira geral, a diretora de rh revela que não é fácil convencê-los a aderir a estas ações, devido ao fato de, a maior parte das vezes, estarem muito ocupados:

“...É difícil, não é fácil tê-los na sala, às vezes programamos uma seção de 18, tenho 10. Mas não tem a ver com a postura de já sei tudo, não quero aprender! Tem a ver com o fato de termos de equipa dimensionada para ocupação.”

E havendo alguma ação de formação para os trabalhadores<sup>19</sup>, a entrevistada, diretora de recursos humanos, esclarece que além do Curso de Formação de Integração I, é realizado

<sup>19</sup> Inclui todos os trabalhadores, independentemente da área ou função.

também outro Curso, após 3 meses de trabalho do funcionário, Curso de Formação de Integração II com o intuito de “trabalhar os aspetos comportamentais e ligados às competências ‘core’, nomeadamente, espírito de equipa e a capacidade de comunicar”. Acrescentado de outros cursos como o de “orientação para o cliente, normas e procedimentos gerais do hotel” (ver Anexos C.6 e C.8).

Também, para os empregados de execução, a diretora de rh acrescenta que há formação “on job” na respetiva área. Ou seja, uma formação no posto de trabalho. A entrevistada informa:

“...abrimos o hotel, ano passado, identificamos em cada uma das equipas ‘potenciais formadores’ que nem sempre são os diretores...mas também, temos colaboradores que são formadores internos...o objetivo aqui é quando darmos formação de formadores a essas pessoas é que eles agora possam continuar todos os meses a dar formação sobre os padrões de serviço para que o serviço não perca a qualidade e não caia...”.

Além disso, a entrevistada explica que a formação profissional oferecida pela empresa ao trabalhador ou aquela realizada por conta do próprio funcionário aumenta as possibilidades de progressão na carreira e exemplifica da seguinte forma (ver Anexo C.10):

“Sim. Temos agora um colaborador do ‘F and B’(food and beverage) que resolveu tirar uma formação em horário pós-laboral, portanto para melhorar as suas habilitações, na escola de hotelaria, e é uma das quatro pessoas que nós vamos atribuir mais responsabilidade.”.

E finalizando a entrevista de número “15”, a entrevistada considera que as competências e as qualificações necessárias para exercer cargos de responsabilidade têm vindo a aumentar, pois segundo a própria há muitas escolas com boa formação e isto têm sido uma boa fonte de recrutamento.

#### **5.1.4. Diretoria Comercial - Hotel B**

Na entrevista de nº “16”, a Diretora Comercial do hotel B, explica que o hotel valoriza mais a experiência profissional do candidato do que a qualificação adquirida ao longo do percurso profissional do candidato e esclarece ainda que é fácil encontrar no mercado de trabalho trabalhador(a) para exercer a função de “promoter”.

Quanto à formação profissional, a entrevistada esclarece que não há formação inicial para os trabalhadores para integração de novos trabalhadores, o que existe para sua área é uma formação realizada por conta própria dos funcionários, dizendo da seguinte forma: *“...aqui não fazemos formação, tudo que se pode fazer ‘online’ nós fazemos. Nós temos aqui telefone de ‘telefone conferência’ e ligamos a Net e pomos em alta voz e vamos seguindo os passos e participando com ele...a formação é aplicada a teoria.”*



Nesta entrevista pode-se concluir que é fundamental a experiência para se contratar novos profissionais para essa área e que os funcionários da área, geralmente, realizam formação por conta própria.

## 5.2. Resultados Questionários

A análise dos questionários consolidados (através do uso do “*software*” SPSS), trouxe as seguintes conclusões:

Entre os 71 (setenta e um) inquiridos, 8 (oito) pertenciam ao Hotel A, 19 (dezanove), ao Hotel B e 44 (quarenta e quatro) ao Hotel C. E do total dos inquiridos, 39 (trinta e nove) pertenciam ao sexo masculino e 32 (trinta e dois) ao sexo feminino. Predominado o sexo masculino em 55% do total de colaboradores que responderam os questionários.

**Quadro 3 – Sexo x Escolaridade**

Sexo Masculino e Feminino (Total Inquiridos e Percentual Total)		Escolaridade						Total
		Ensino básico	Ensino secundário	Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	
Sexo	Masculino	N <sup>20</sup> 9	14	1	14	0	1	39
	%	23,1%	35,9%	2,6%	35,9%	0,0%	2,6	100,0%
Feminino	N	2	9	3	13	5	0	32
	%	6,3%	28,1%	9,4%	40,6%	15,6%	0,0%	100,0%
<b>Total</b>		<b>N</b> <b>11</b>	<b>23</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>71</b>
		<b>%</b> <b>15,5%</b>	<b>32,4%</b>	<b>5,6%</b>	<b>38,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>1,4%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

A idade média dos que responderam os inquéritos foi de 33 anos.

Em relação ao nível de escolaridade dos pesquisados, conforme o quadro 3, o resultado da distribuição das habilitações foi o seguinte: ensino básico 15,5%, ensino secundário 32,4%, bacharelato 5,6%, licenciatura 38,0%, 7,0% pós-graduação, 1,4% mestrado. Neste caso, observa-se que a maioria dos funcionários dos hotéis possui licenciatura, seguido do ensino secundário que também representa uma grande parte da escolaridade dos inquiridos. Entretanto, apesar disto, pôde-se perceber que os níveis de escolaridade prevaletentes são inferiores à licenciatura, com o ensino básico (15,5%) e ensino secundário (32,4%), a totalizarem 47,9%.

De acordo, ainda, com o quadro 3, o sexo feminino tem níveis de escolaridade mais elevados do que o sexo masculino, cerca de 40,6% das mulheres têm um grau igual à licenciatura ou superior (pós-graduação), em torno de 15,6%. Já os homens destacam-se em relação às mulheres, no que diz respeito ao ensino secundário, num percentual de 35,9% contra 28,1%. Observa-se também que 23,1% dos homens tem apenas ensino básico,

<sup>20</sup> Frequência

enquanto entre as mulheres esta situação é quase residual (6,3%). Prevalendo, dessa forma, o sexo feminino entre os inquiridos que possuem as melhores qualificações e o sexo masculino entre os que possuem maiores percentuais de escolaridade no que se refere ao ensino básico e ensino secundário.

**Quadro 4 – Sexo x Ensino Secundário (Via de Educação e Formação)**

Sexo Masculino e Feminino (Total Inquiridos e Percentual Total)			Sec_curso			Total
			curso profissional	curso tecnológico	curso científico-humanístico	
sexo	Masculino	N	15	1	10	26
		%	57,7%	3,8%	38,5%	100,0%
	Feminino	N	6	2	10	18
		%	33,3%	11,1%	55,6%	100,0%
<b>Total</b>		<b>N</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>44</b>
		<b>%</b>	<b>47,7%</b>	<b>6,8%</b>	<b>45,5%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

Do total de inquiridos que responderam a pesquisa, 47,7% concluíram o curso profissional, 6,8% o curso tecnológico, 45,5% o curso científico humanístico (ver quadro 4).

Quanto à via de educação e formação dos inquiridos, relativo ao ensino secundário, percebeu-se que a maioria dos homens tem um curso profissional (57,7%), e a maior parte das mulheres tem um curso científico-humanístico (55,6%) e um curso tecnológico (11,1%). Os homens são uma minoria, no que se refere a estes cursos, conforme é indicado no quadro 4. Nota-se, neste caso, que o sexo masculino destaca-se em relação ao sexo feminino no que concerne à formação de curso profissional. E o contrário ocorre com o sexo feminino no que diz respeito ao percentual de cursos tecnológicos e cursos humanísticos realizados (idem).

Os cursos profissionais, tecnológicos, de bacharelato e de licenciatura, concluídos e informados pelos funcionários dos três hotéis estudados, de maneira geral, foram os seguintes:

**Quadro 5 – Especificação Geral dos Cursos Realizados pelos Colaboradores<sup>21</sup>**

<b>Cursos Profissionais</b>	1. Alta Gestão Hoteleira 2. Aperfeiçoamento de Bar 3. Chefe de Camarim 4. Cozinha 5. Empregado de Mesa	6. Mesa, Cozinha e Bar 7. Pastelaria 8. Recepção de Hotel 9. Restaurante/Bar 10. Técnico de Turismo e Aliment.	11. Técnico Profissional de Hotelaria 12. Trabalhos em Tensão 13. Turismo e Restauração
<b>Cursos Tecnológicos</b>	1. Comunicação	2. Esteticista	
<b>Bacharelato</b>	1. Cozinheiro 2. Estudos Europeus 3. Gestão Hoteleira 4. Gestão Intern. Hotelaria e Turismo	5. Gestão, Lazer e Animação Turística 6. International Baccalauriate 7. Produção Alimentar e Restauração	8. Relações Internacionais 9. Técnica de Laboratório de 2ª 10. Turismo
<b>Licenciatura</b>	1. Anatomia Patológica, Citológica e Tanatológica	2. Ciências da Comunicação 3. Direção e Gestão Hoteleira 4. Engenharia Mecânica	5. Gestão 6. Gestão de Empresas Turísticas e Hoteleiras

<sup>21</sup> Os cursos são especificados, apenas uma vez, considerando que mais de um inquirido pode responder o mesmo curso mais de uma vez.

(continuação)

<b>Licenciatura</b>	7. Gestão Hoteleira 8. Gestão Turística	9. Produção Alimentar em Restauração	10. Relações Públ. e Publicidade
<b>Pós-graduação</b>	1. Gestão Hoteleira	2. Marketing	
<b>Mestrado</b>	1. Gestão Estratégica Industrial		

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

### Quadro 6 – Especificação Geral das Ações de Formações Profissionais Frequentadas pelos Colaboradores

Ações de Formações Profissionais frequentadas pelos colaboradores		
Análise de Projectos de Investimento	Etiqueta	Informática
Atendimento ao Cliente	Formação de Acolhimento	Jornalismo
CAP - Formação para Formadores	Formação de Ética em Serviços	Legislação Laboral
Coaching	Formação e Ações de Reciclagem	License Law
Código de Barras	Formação na Área de Vendas	Liderança e Motivação de Equipas
Cozinha e Pastelaria	Formação Secretariado	Maquilhagem
Curso de Alemão	Formação sobre o Funcionamento do Hotel	Nível I, II e III. Formação Secretariado Jurídico
Curso de Charutos	Gestão Comercial	Primeiros Socorros
Curso de Fitofarmacéutica para Plantas e Agricultura	Gestão de Conflitos	Produtividade do Trabalho
Curso de Francês	Gestão de Eventos	Receção
Curso de Integração I e II	Gestão de Reclamação de Clientes	Relacionamento internos
Curso de Pescador	Gestão de RH	Revenue Management
Curso de Vinhos	Gestão de Stocks	Técnico de Negociação
Curso Inglês	Gestão do Tempo	Técnico de Turismo
Curso profissional de Empregada de Mesa	Gestão Financeira	Técnico de Vendas
Desenvolvimento de Pessoal	HACCP	
DNA	Higiente e Segurança no Trabalho	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

### Quadro 7 – Número Total de Ações de Formação Frequentadas pelos Colaboradores

Número total de acções que frequentou nos últimos 10 anos	Total	Conduziu a uma certificação profissional?	
		sim	não
0,00	4	0	4
1,00	7	6	1
2,00	10	7	3
3,00	7	2	5
4,00	4	4	0
5,00	1	0	1
6,00	21	13	8
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>32</b>	<b>22</b>

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

### Quadro 8 – Última Ação de Formação Realizada pelo Colaborador

Quando teve lugar a última ação de formação?	Quando teve lugar a última ação de formação?	
	N	%
1 ano ou menos	34	64,2%
Entre 1 e 2 anos	10	18,9%
Entre 2 e 4 anos	6	11,3%
Mais de 5 anos	3	5,7%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100,0%</b>
Nr	18	
Total	71	

Percebe-se no quadro 7 que o número maior de ações de formação frequentadas nos últimos 10 anos foram 6 ações, conforme informado por 21 colaboradores, e que o mínimo frequentado foi nenhuma formação, de acordo com a resposta de 4 colaboradores.

E no que se refere ao quadro 8, grande parte dos inquiridos, cerca de 64,2%, responderam que a última ação de formação teve lugar há 1 ano ou menos.

**Quadro 9 – Principal Razão dita pelo Colaborador de Nunca Ter Frequentado uma Ação de Formação**

	N	%
Porque não tenho interesse	3	21,4%
Porque a minha empresa não valoriza...	2	14,3%
Porque não tenho possibilidades financeiras	2	14,3%
Outros motivos	7	50,0%
Total	14	100,0%
Nr	57	
Total	71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

**Quadro 10 – Interesse do Colaborador em Melhorar o seu Nível de Qualificação Escolar e Profissional**

	N	%
Sim	59	84,3%
Não	11	15,7%
Total	70	100,0%
Nr	1	
Total	71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

Percebe-se, através da quadro 9, um alto percentual dos inquiridos, em torno de 50,0%, não especificaram a principal razão pelo qual nunca terem frequentado uma ação de formação, assinalando deste modo a opção ‘outros motivos’. Porém, daqueles que responderem, a grande maioria demonstraram não terem tido interesse em frequentar uma ação de formação, cerca 21,4%. E através do quadro 10, verifica-se que há uma adesão de 84,3% dos inquiridos a melhorarem os seus níveis de qualificação escolar e profissional.

**Quadro 11 – Tipo de Curso ou Modalidade pelos quais os Colaboradores Gostariam de Frequentar para Melhorar os seus Níveis de Qualificação Escolar e Profissional:**

Tipo de Curso ou Modalidade		
Bacharelato em Business Administration	Engenharia Ambiental	Mestrado em Gestão Hoteleira
Curso de Bar	Ensino Secundário	Mestrado em Marketing
Curso de Cozinha e Pastelaria	Eventos	Mestrado em Marketing Empresarial
Curso de Food and Beverage	Gestão	Nutrição
Curso de Línguas	Gestão Hoteleira	Nutrição e Dietética
Curso de Recepção	Gestão de Recursos Humanos	Sociologia
Curso de Retórica	Nutrição Dietética	Psicologia
Curso de Restauração e Hotelaria	HACCP	Técnico de Laboratório de Microbiologia
Curso de Revenue Management	Informática	Turismo
Curso de Televisão	Medicina Legal	Vinhos e Cap
Curso de Terapia Alternativa e Estética	Mestrado em Comunicação	
E-commerce	Mestrado em Relações Públicas	
Economia	Mestrado em Gestão de Eventos	
	Mestrado em Direcção e Gestão Hoteleira	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

### Quadro 12 – Local Onde o Colaborador Preferiria Fazer a Formação?

	Empresa		Escola		Centro de Formação		Outros	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sim	13	19,7%	34	51,5%	19	28,8%	9	13,6%
Não	53	80,3%	32	48,5%	47	71,2%	57	86,4%
Total	66	100,00%	66	100,00%	66	100,00%	66	100,00%
Nr	5		5		5		5	
Total	71		71		71		71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

Do número total de 66 inquiridos que responderam o local preferido de formação, caso houvesse possibilidade de fazer um dos cursos citados no quadro 11, verificou-se que 13 optariam por frequentar o curso ou modalidade na própria empresa, 34 em uma escola, 19 em um centro de formação e 9 responderam outros locais (ver quadro 12). No entanto, é importante salientar que no questionário (ver Anexo A), o colaborador poderia marcar mais de uma opção (empresa, escola, centro de formação ou outros). E analisando aqueles inquiridos que assinalaram mais de uma alternativa, chegou ao seguinte resultado:

- 1 (um) escolheria empresa ou centro de formação;
- 2 (dois) mencionaram as opções: empresa, escola ou centro de formação;
- 3 (três) frequentariam tanto uma empresa quanto uma escola;
- 7 (sete) optariam por frequentar tanto uma escola quanto um centro de formação;

### Quadro 13 – Horário em que o Colaborador Gostaria de Realizar a Formação?

	Horário de Trabalho		Após o Horário de Trabalho		Ao fim de Semana	
	N	%	N	%	N	%
Sim	11	16,9%	46	70,8%	9	13,8%
Não	54	83,1%	19	29,2%	56	86,2%
Total	65	100,0%	65	100,0%	65	100,0%
Nr	6		6		6	
Total	71		71		71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

No que se refere ao quadro 13, verifica-se que a maioria dos pesquisados optaria por realizar a formação após o horário laboral. Contudo, neste caso também, os inquiridos poderiam assinalar mais de uma opção, e de acordo com as respostas, o resultado foi o seguinte:

- 1 (um) mencionou todas as opções: horário de trabalho, após o horário de trabalho ou no fim-de-semana;
- 3 (três) optariam por frequentar no horário de trabalho ou após o horário laboral;
- 6 (seis) escolheriam tanto após o horário laboral quando no fim-de-semana.

Além disso, entre os colaboradores que não têm vontade de continuar a estudar, a

maioria argumentou aspetos relacionados a constrangimentos ou impossibilidades (“tempo, dinheiro”, “a vida não permite”, “horários incompatíveis”) e a minoria mencionou outros pontos de vista pessoais (“nesta fase da vida profissional não justifica”, “nunca gostei muito da escola”, “porque não existe retorno financeiro...”).

E quanto a maneira como os funcionários dos hotéis encaram a necessidade de realizar uma ação de formação chegou à seguinte conclusão, de acordo com o quadro 14:

**Quadro 14 – Visão dos Colaboradores em Relação as Necessidades de Formação**

	1º Perda de Tempo		2º Complicado		3º Estimulante		4º Importante		5º Pouco Útil	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nada	50	<b>78,1%</b>	4	6,3%	2	2,9%	3	<b>4,6%</b>	43	<b>68,3%</b>
Pouco	11	17,2%	24	<b>37,5%</b>	2	2,9%	4	6,2%	11	17,5%
Muito	2	3,1%	24	<b>37,5%</b>	18	26,5%	19	29,2%	8	12,7%
Totalmente	1	1,6%	12	18,8%	46	<b>67,6%</b>	39	<b>60,0%</b>	1	1,6%
Total	64	100,0%	64	100,0%	68	100,0%	65	100,0%	63	100,0%
Nr	7		7		3		6		8	
Total	71		71		71		71		71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

O quadro 14 mostra como os colaboradores dos três hotéis encaram a necessidade de se fazer uma ação de formação:

No primeiro item que diz respeito a formação ser uma “perda de tempo” é contrariado pela maioria dos inquiridos, cerca de 78,1%.

No segundo item no que concerne a formação ser “complicada devido a horário de trabalho” há uma unanimidade entre os pesquisados, em torno 37,5%, pois alguns destes consideram pouco complicado e outros julgam ser muito complicado. E uma minoria, cerca de 6,3%, não pensam ser nada complicado.

No terceiro item, a maioria dos inquiridos, cerca de 67,6%, consideram a formação totalmente estimulante, pois aprende-se “coisas novas”.

No quarto item, grande parte dos pesquisados pensa que é importante para conseguir realizar melhor as tarefas profissionais, em torno de 60,0%, opondo-se a uma minoria que não pensam ser importante, cerca de 4,6%.

E o último item, a maior parte dos inquiridos, cerca de 68,3%, opõe-se a ideia que a formação não é nada útil. Pelo contrário, quando verifica-se o terceiro item, percebe-se que é totalmente estimulante pela maioria.

**Quadro 15 – Funções dos Colaboradores x Escolaridade**

Função	Ensino básico	Ensino Sec.	Bacharelato	Licenciatura	Pós-graduação	Mestrado	Total
Agente de Reservas				2			2
Ajudante de Cozinha		1					1
Assessor Diretor Geral					1		1
Assistente Administrativo		1		1			2
Assistente Diretor de Vendas				1			1
Auditor Noturno				1			1
Bagageiro	1						1
Barman	1			1			2
Chefe de Reservas					2		2
Chefe de Turno				1			1
Comercial			1				1
Coordenador de Bar e Rest.		1					1
Cozinheiro	2	4	1	2		1	10
Direção		1					1
Diretor Revenue Management				1			1
Ecónomo				1			1
Empregada de Andares	1			1			2
Empregado de Mesa	4	4		5	1		14
Estagiária Eventos/Vendas			1	1			2
Events & Conference Planner				1			1
Events Manager				1			1
Fiel de Armazém		1					1
Front Office Manager				1			1
Guest Service Attendant		1					1
Head Porter		1					1
Housekeeping		1					1
Pasteleiro				1			1
Promotor Comercial					1		1
Recepcionista	1	4					5
Relações Públicas				1			1
Responsável pelas compras				1			1
Sales Manager				1			1
Secretária		1					1
Server			1				1
Técnico de Manutenção	1						1
Terapeuta do SPA		1					1
Trintanário		1					1
Waiter				1			1
Nr				1			1
N	11	23	4	27	5	1	71
%	15,5%	32,4%	5,6%	38,0%	7,0%	1,4%	100,0%

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

O quadro 15 objetiva realçar as informações ditas anteriormente sobre o nível de escolaridade dos inquiridos e confirma a diversidade de qualificações dos colaboradores dos hotéis estudados, de acordo com a função desempenhada. O quadro indica a quantidade de colaboradores, de acordo com o nível de escolaridade, considerando, simultaneamente a função ocupada.

Dessa maneira, verifica-se que para as funções de chefia as qualificações tendem a ser mais elevadas. O contrário ocorre para os cargos ligados as tarefas de execução, os quais têm a tendência a terem qualificações mais baixas, como por exemplo: ajudante de cozinha, rececionista, secretária, entre outros. Mas, apesar disto, é notável a diversidade de níveis de

escolaridade para uma mesma função, o que acontece com os cozinheiros, empregados de mesa, os quais podem ter desde o ensino básico até o mestrado.

**Quadro 16 – Visão do Colaborador se Considera que desenvolve a atividade certa, de acordo com a qualificação que tem?**

	N	%
Sim	56	<b>81,2%</b>
Não	13	18,8%
Total	69	100,0%
Nr	2	
Total	71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

**Quadro 17 – Visão do Colaborador se Considera que a Formação que tem é Suficiente?**

	N	%
Sim	63	<b>90,0%</b>
Não	7	10,0%
Total	70	100,0%
Nr	1	
Total	71	

E conforme se verifica nos quadros 16 e 17, a maioria dos colaboradores, consideram que desenvolvem a atividade certa na empresa e que a formação que tem é suficiente.

**Quadro 18 – Nível de Conhecimentos de Línguas Estrangeiras**

	Inglês		Francês		Espanhol		Outra	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Básico	9	13,2%	25	51,0%	25	41,7%	7	41,2%
Médio	25	36,8%	15	30,6%	24	40,0%	5	29,4%
Avançado	34	50,0%	9	18,4%	11	18,3%	5	29,4%
<b>Total</b>	68	100,0%	49	100,0%	60	100,0%	17	100,0%
Nr	3		22		11		54	
Total	71		71		71		71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

Já no que se refere ao nível de conhecimentos de línguas estrangeiras, chegou-se a seguinte conclusão:

Boa parte dos pesquisados tem conhecimento avançado da língua inglesa, 87,5% e 50,0%, respetivamente. E uma minoria tem conhecimentos avançados de francês, 18,4% e espanhol 18,3%.

**Quadro 19 – Visão do Colaborador se Sabe Utilizar o computador**

	N	%
Sim	68	<b>97,1%</b>
Não	2	2,9%
Total	70	100,0%
Nr	1	
Total	71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

**Quadro 20 – Auto-avaliação dos Conhecimentos de Informática**

	N	%
Básico	12	17,6%
Médio	31	<b>45,6%</b>
Avançado	25	36,8%
Total	68	100,0%
Nr	3	
Total	71	

No que diz respeito aos conhecimentos de informática, quase todos os colaboradores sabem utilizar o computador, cerca de 97,1% e boa parte dos funcionários avaliaram seus conhecimentos de informática como ‘médio’.



**Quadro 21 – Utilização do Computador no Trabalho**

	N	%
Sim	42	<b>62,7%</b>
Não	25	37,3%
Total	67	100,0%
Nr	4	
Total	71	

**Quadro 22 – Frequência Utilização do Computador**

	N	%
Todos os dias	55	<b>83,3%</b>
3 vezes por semana	3	4,5%
Somente em casa após o trabalho	5	7,6%
Apenas no fim-de semana	3	4,5%
Total	66	100,0%
Nr	5	
Total	71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

A maioria dos colaboradores costumam utilizar o computador no trabalho, em torno de 62,7% e grande parte usa esta ferramenta todos os dias, cerca de 83,3%.

**Quadro 23 – Reconhecimento, por Parte da Empresa, das Competências Detidas para Efeito de Progressão na Carreira**

	N	%
Sim	39	61,9%
não	24	38,1%
Total	63	100,0%
Nr	8	
Total	71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

Grande parte dos funcionários dos três hotéis consideram que a empresa reconhece suas competências para efeitos de promoção na carreira, em torno de 61,9%.

**Quadro 24 – Modalidade de Início da Atividade na Empresa**

	N	%
Estágio	10	15,4%
Contrato de Trabalho	55	84,6%
Total	65	100,0%
Nr	6	
Total	71	

**Quadro 25 – Tipo de Estágio**

	N	%
Profissional	6	54,5%
Curricular	5	45,5%
Total	11	100,0%
Nr	60	
Total	71	

**Quadro 26 – Modo de Seleção para Entrada na Empresa**

	N	%
Própria Empresa	60	89,6%
Empresa de RH	1	1,5%
Ambas	6	9,0%
Total	67	100,0%
Nr	4	
Total	71	

Fonte: questionários aplicados nos hotéis A, B e C

Quanto à forma pelo qual os funcionários iniciaram sua atividade nos hotéis, a maior parte respondeu que foi através de contrato de trabalho (ver quadro 24) e os mesmos foram selecionados pela própria empresa (ver quadro 26). E para aqueles que assinalaram que começaram a trabalhar através de um programa de estágio, em torno de 15,4%, a maioria respondeu que o tipo de estágio foi profissional (ver quadro 25).

**Quadro 27 – Auto-avaliação da Importância de Manter Conhecimentos Atualizados para Manter o Emprego no Setor**

	N	%
Sim	60	89,6
Não	7	10,4
Total	67	100,0
Nr	4	
Total	71	

Analisando os funcionários dos hotéis que justificaram a importância de manter os conhecimentos atualizados para manter emprego no setor, cerca de 89,6%, grande parte argumentou aspetos relacionados ao impacto na própria função e na progressão da carreira (“a atualização através dos cursos ou formação é necessária para a melhoria de serviços do setor turístico e hoteleiro, para servir o cliente...”; “a constante atualização de conhecimentos permite e facilita o trabalho desenvolvido, bem como progressão na carreira”) e uma minoria mencionou aspetos mais contingenciais, ou seja, mais relacionados a manter os conhecimentos atualizados para acompanhar as mudanças externas (“a evolução da sociedade é uma constante e como tal se não nos mantivermos atualizados deixamos de ser competitivos”; “julgo que, cada vez mais, é necessário estarmos atualizados, pois a competição é muito grande e cada vez menos as pessoas são insubstituíveis”).

De modo geral, no conjunto dos resultados dos questionários, percebeu-se que apesar de o maior nível escolaridade entre os inquiridos ser a licenciatura, são notáveis e predominantes os níveis de escolaridade ‘ensino básico e secundário’ no percentual total da pesquisa. E verificou-se a diversidade de níveis de escolarização, desde o ensino básico até o mestrado, de acordo com a função desempenhada pelos colaboradores.

## Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo geral *‘analisar a importância da Formação Profissional para a qualificação da mão-de-obra e preenchimento de postos de trabalho no Setor de Hotelaria em Portugal’*.

A revisão da literatura trouxe a oportunidade de compreender o terreno a ser explorado por intermédio de dois capítulos. O primeiro capítulo, através de uma síntese geral, permitiu conhecer as diversas noções de qualificações e competências estudadas por alguns autores; sobre a questão da formação, qualificação e a sua relação com a empregabilidade em Portugal e ainda um conhecimento breve sobre os objetivos gerais do Sistema Nacional de Qualificações. O segundo capítulo possibilitou o conhecimento sobre o contributo geral do setor de turismo para a economia portuguesa, como também do setor de hotelaria/alojamento, segmentação do turismo, que é parte de interesse deste trabalho.

A metodologia da pesquisa, nomeadamente, as técnicas utilizadas para o estudo, que foram a realização de entrevistas e aplicação de questionários, facultaram ao trabalho um conjunto rico de informações fornecidas pelos inquiridos, apesar das dificuldades e limitações encontradas para a realização desta investigação.

Sendo assim, e de acordo com as hipóteses colocadas para este estudo de caso e considerando os dados das entrevistas e dos questionários podem formular-se as seguintes conclusões:

Para a primeira hipótese, H1: *‘A formação profissional elevando as qualificações e competências dos trabalhadores aumenta a possibilidade de preenchimento de determinados postos de trabalho, especificamente no setor de hotelaria, uma vez que o trabalhador à procura de um emprego/trabalho pode adaptar-se às reais necessidades do mercado de trabalho de acordo a formação e qualificação obtida.’*, chegou-se à seguinte conclusão:

- Ao realizar um processo seletivo para uma determinada vaga em aberto, a maioria dos entrevistados consideram mais importante a experiência profissional do candidato do que a qualificação adquirida ao longo do percurso profissional, principalmente para os cargos ligados às tarefas de execução. Contudo, para determinados cargos de chefia, a formação, a qualificação e a experiência do candidato são igualmente importantes em termos de contratação.

- Para a contratação de estagiários, a formação e qualificação do candidato prevalece à experiência profissional, uma vez que o candidato no início da carreira não possui muita prática.

Já para a segunda hipótese, H2: ‘os trabalhadores do setor da hotelaria possuem uma grande diversidade de qualificações escolares e profissionais, de acordo com a função desempenhada.’, e analisando o resultado dos questionários, obteve-se a seguinte conclusão:

- Percebeu-se que o maior nível de escolaridade contemplado entre os inquiridos foi a licenciatura, cerca de 38,0%. Contudo, verificou-se que os níveis de escolaridade predominantes foram o ensino básico, cerca de 15,5% e o ensino secundário, em torno de 32,4%, totalizando 47,9% dos inquiridos. O que significa que a maioria dos pesquisados tem mais baixos níveis de escolaridades do que altos, de uma maneira geral;
- Quanto as funções desempenhadas e níveis de escolarização, percebeu-se que os funcionários que ocupam cargos de chefia, normalmente têm níveis de qualificações mais elevados. No entanto, analisando as funções desempenhadas, de um modo geral, a maioria dos colaboradores ligados as tarefas de execução têm níveis de escolarização bastante diversificados, podendo os mesmos terem ensino básico, secundário, bacharelato, licenciatura, pós-graduação ou mestrado;
- A maioria dos empregados, que possuem o ensino secundário, tem o curso profissional, em torno de 47,7%, seguido do curso científico humanístico, cerca de 45,5%, que é também uma das modalidades de educação do ensino secundário de grande representatividade entre os colaboradores.

E em resposta a terceira hipótese, H3: ‘A formação profissional favorece a empregabilidade do trabalhador ao longo da sua ‘vida profissional’ :

- A maior parte dos inquiridos, total de 61,9%, reconhecem que as habilitações escolares, formação profissional e as competências adquiridas por via informal são reconhecidas pela sua empresa nos processos de promoção e progressão na carreira;
- Os pesquisados, em torno de 89,6%, consideram fundamental ter os seus conhecimentos atualizados para manter o seu emprego no setor da hotelaria.

Além disso, pôde-se tirar as seguintes conclusões gerais:

- No geral, tanto para a área de alojamentos quanto para a área de alimentação e bebidas, o nível de escolaridade exigido é o ensino básico. No que se refere ao tipo de formação, para a primeira área citada, os chefes de seção, normalmente, são contratados com alguma formação profissional ou nível superior de escolaridade. Já para a segunda área, de

maneira genérica, tanto os cargos ligados as tarefas de execução quanto ao de chefia são contratados com alguma formação profissional, salientado que para estes últimos, na sua generalidade, são exigidos níveis de escolaridade superior.

- Quanto ao perfil profissional para os trabalhadores dos hotéis, o conhecimento de línguas estrangeiras é fundamental para as funções de chefias, assim como para os trabalhadores ligados às tarefas de execução;
- De um modo geral os entrevistados consideram fácil encontrar no mercado de trabalho, trabalhadores com o perfil adequado para as suas áreas de trabalho, como também afirmam e percebem que as competências e qualificações têm vindo aumentar quando é realizado um processo seletivo;
- Em termos etários, de género ou de origem nacional, de forma geral, não existe preferência em termos de recrutamento de candidatos para os hotéis estudados;
- Há formação inicial para integração de novos trabalhadores nos hotéis pesquisados, nomeadamente ‘HACCP (higiene e segurança no trabalho)’ e ‘Atendimento ao Cliente’. No entanto, conforme pode ser visto no Anexo C.6, a maior parte da formação é informal, ou seja, em contexto de trabalho;
- Quanto às avaliações das necessidades de formação, a maioria dos entrevistados explicam que fazem estes levantamentos. Entretanto, é importante salientar que grande parte dos que responderam às entrevistas, tiveram dificuldades em compreender a pergunta relacionada à essa questão;
- Quando há necessidade de haver formações nestes hotéis, quase todos os entrevistados esclareceram que estas são certificadas e a maioria dos cursos apontados foram os de ‘HACCP’, ‘Atendimento ao Cliente’, ‘Línguas estrangeiras’ e Curso de Integração;
- A formação profissional oferecida pela empresa ao trabalhador ou por conta própria do funcionário, segundo a maior parte dos entrevistados, não aumenta as possibilidades de progressão na carreira, apenas tem impacto na função do trabalhador;

De maneira geral, o objetivo geral deste trabalho foi atingido e pode-se concluir que para se conseguir uma vaga de trabalho/emprego no setor de hotelaria, apesar dos entrevistados enfatizarem bastante a questão da experiência profissional em relação a qualificação adquirida ao longo da vida profissional de um candidato a um posto de trabalho neste setor, é preciso ainda um mínimo de escolaridade obrigatória, ensino básico, formação profissional e conhecimentos de pelo menos uma língua estrangeira para a maioria dos cargos.

As dificuldades e limitações encontradas durante o estudo permitiram uma aprendizagem e experiência para aperfeiçoamento de outras pesquisas a serem realizadas no futuro.

## Referências Bibliográficas

Almeida, Paulo Pereira (2003), *Competências e modelo de competência*, Sociedade e Trabalho, 17/18, 89-98.

Ávila, Patrícia (2008), Literacia e competências-chave. In: Patrícia Ávila, *A literacia dos adultos: competências-chave na sociedade do conhecimento*. Lisboa: Celta Editora, 83-124.

Banco de Portugal (2011), *Análise sectorial do alojamento, restauração e similares: estudo da central de balanços*. Disponível na [www:<http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205\\_2011.pdf >](http://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Publicacoes/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%205_2011.pdf).

Bento, Luís; Salgado, Cristina T. (2001), *A formação pragmática: um novo olhar*. Cascais: Editora Pergaminho.

Caetano, António (2007), A formação profissional e a sua avaliação. In: António Caetano *et al.*, *Avaliação da formação profissional: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte, 9-18.

Caetano, António; Velada, Raquel (2007), O problema da transferência na formação profissional. In: António Caetano *et al.*, *Avaliação da formação profissional: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte, 19-37.

Cardim, José Casqueiro; Miranda, Rosária Ramos (2007), *O universo das profissões: da qualificação às competências e à evolução profissional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Universidade Técnica de Lisboa).

Castilho, José Juan (1998), Qualificação do Trabalho e Distritos Industriais. In: Ilona Kovács e Juan José Castilho, *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Editora, 57-74.

Catálogo Nacional de Qualificações. *Decreto-Lei n.º 396/2007*. Diário da República, 1.ª série — n.º 251 — 31 de Dezembro de 2007. 9165-9173. [Consultado em 03 de Julho. de 2012]. Disponível na [www: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/155>](http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/155).

Catálogo Nacional de Qualificações. *Quadro Nacional de Qualificações*. [Consultado em 03 de Julho. de 2012]. Disponível na [www: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/QNQ>](http://www.catalogo.anqep.gov.pt/Home/QNQ).

Catálogo Nacional de Qualificações. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 173/2007, de 07 de Novembro de 2007*. Diário da República, 1.ª série — n.º 214 — 7 de Novembro de 2007. 8135-8151. [Consultado em 03 de Julho. de 2012]. Disponível na [www: <http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/154>](http://www.catalogo.anqep.gov.pt/boDocumentos/getDocumentos/154).

Daniel, Ana Cristina Marques (2010), *Caracterização do sector turístico em Portugal*. Revista de Estudos Politécnicos. Vol VIII, nº 14, pp. 255-276. ISSN 1645-9911. [Consultado em 17 de Abr. de 2012]. Disponível na [www:<URL: http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n14/n14a16.pdf>](http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n14/n14a16.pdf).

Dutra, J. S., Fleury, M. T. L., Ruas, R. (Orgs.) (2008), *Competências: conceitos, métodos e*

*experiências*. São Paulo: Altas.

Fernandes, António J. (2006), *O turismo mundial, evolução e estratégias: o caso de Portugal*. Revista Ciência e Conhecimento, Vol. 2, nº 7, Junho de 2005, pp. 89-105. [Consultado em 15 de Nov. de 2011]. Disponível na [www:<http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/ilovepdf.com\\_split\\_5\\_19.pdf>](http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/ilovepdf.com_split_5_19.pdf).

Ferreira, Virgínia (2005), O inquérito por questionário na construção de dados sociológicos. In João Ferreira Almeida e José Madureira Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais*. Lisboa: Ed. Presença, 165-196.

Grupo de Lisboa (1994), *Limites à Competição*. Lisboa: Publicações Europa-América, 141-145.

Instituto do Emprego e Formação Profissional (2012), Mercado de Emprego. Relatórios Anuais: *Situação do mercado de emprego – Relatório anual – 2011*. [Consultado em 01 de Abr. de 2012]. Disponível na [www:<http://www.iefp.pt/estatisticas/MercadoEmprego/RelatoriosAnuais/Documents/2011/Relatorio\\_anual\\_2011.pdf>](http://www.iefp.pt/estatisticas/MercadoEmprego/RelatoriosAnuais/Documents/2011/Relatorio_anual_2011.pdf).

Instituto Nacional de Estatística (2010), Publicações. *Anuário estatístico de Portugal – 2010*. [Consultado em 30 de Mar. de 2012]. Disponível na [www:<http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=133813349&PUBLICACOESmodo=2>](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=133813349&PUBLICACOESmodo=2).

Instituto Nacional de Estatística (2007), *Classificação portuguesa das atividades económicas*. [Consultado em 30 de Mar. de 2012]. Disponível na [www:<http://www.ine.pt/ine\\_novidades/semin/cae/CAE\\_REV\\_3.pdf>](http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf).

Kemp, Sônia Regina Alves; Silva, Odair Vieira da (2008), *A Evolução histórica do turismo: da antiguidade clássica a revolução industrial – século XVIII*, Revista Científica Eletrônica de Turismo – ISSN: 1806-9169 – Ano VI – Número 9 – Julho de 2008 – Periódicos Semestral. [Consultado em 03 de Julho. de 2012]. Disponível na [www:<http://www.revista.inf.br/turismo09/artigos/TU59103.pdf>](http://www.revista.inf.br/turismo09/artigos/TU59103.pdf).

Kóvacs, Ilona (1998), Requisitos de ensino e formação profissional. In: Ilona Kovács e Juan José Castilho, *Novos modelos de produção: trabalho e pessoas*. Oeiras: Celta Editora, 75-92.

Kóvacs, Ilona (2001), Sociedade da informação e a transformação do emprego. In: Ilona Kovács e António Brandão Moniz (Orgs.), *Sociedade da informação e emprego*. Lisboa: Elo-Publicidade, Artes Gráficas, Lda., 16-57. ISBN: 972-8312-40-7.

Lopes, Margarida Chagas; Pinto, Aquiles (1999), *Competitividade, Aprendizagens e Soluções Pedagógicas*. Oeiras: Ed. Celtas.

Ministério da Economia e da Inovação (2007), *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. [Consultado em 03 de Mar. de 2012]. Disponível na [www:<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf>](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf).

Ministério da Economia e da Inovação (2010), *Relatório de Atividades 2010 - Turismo de Portugal*. [Consultado em 15 de Abr. de 2012]. Disponível na [www:<http://www.inec.pt>](http://www.inec.pt).



[http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Documents/30\\_TC\\_CGE\\_2010\\_RELATORIO\\_GESTAO.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/QuemSomos/Documents/30_TC_CGE_2010_RELATORIO_GESTAO.pdf)>.

Ministério da Economia e do Emprego (2011), *Relatório de sustentabilidade turismo de Portugal 2010: atuar para o desenvolvimento sustentável* / Turismo de Portugal. 86p. Disponível na [www:<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/RelatorioSustTP2010%5B1%5D.pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/RelatorioSustTP2010%5B1%5D.pdf)>.

OCDE (2005), *The definition and selection of key competencies - executive summary*. [Consultado em 30 de Nov. de 2011]. Disponível na [www:<URL:http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/47/61/35070367.pdf)>.

Parente, Cristina (2008), Da problemática da qualificação à das competências: a nova configuração da organização produtiva industrial. In Cristina Parente, *Competências: formar e gerir pessoas*. Porto: Edições Afrontamento, 17-64.

Pedroso, Paulo (Coord.) (2005), *Acesso ao Emprego e Mercado de Trabalho - Formulação de Políticas Públicas no Horizonte de 2013*, FEUC, Coimbra. [Consultado em 08 de Set. de 2011]. Disponível na [www.<URL: http://infoeuropa.ciejd.pt/F/?func=service-media-exec&doc\\_library=CIE01&doc\\_number=000036264&media\\_index=00001](http://infoeuropa.ciejd.pt/F/?func=service-media-exec&doc_library=CIE01&doc_number=000036264&media_index=00001)>.

Pires, Ana Luísa Oliveira *et al.* (1999), *Hotelaria em Portugal*. Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação. Coord. Fátima Suleman. Instituto para Inovação na Formação, ISBN 972-97579-2-5, pp. 104.

Quadro de Referência Estratégico Nacional (2012). *Quadro de Referência Estratégico Nacional – 2007-2013*. Disponível na [www:<URL: http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id\\_channel=34&id\\_page=202](http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=202)>.

Santos, Sofia *et al.* (2009), *Turismo sustentável e a sua importância para o sector em Portugal*. [Consultado em 10 de Mar. de 2012]. Disponível na [www.<URL: http://www.sustentare.pt/pdf/Research5-%20Turismo-Sustentavel.pdf](http://www.sustentare.pt/pdf/Research5-%20Turismo-Sustentavel.pdf)>.

Silva, I., Leitão, J., Trigo, M. (Orgs.) (2002), *Educação e formação de adultos: factor de desenvolvimento, inovação e competitividade*. Lisboa: ANEFA.

Sthal, Thomas; Nyhan, Barry; d'Aloja, Piera (1993), *A Organização Qualificante: Uma visão para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.

Turismo de Portugal (2011). Estatísticas. Análises estatísticas. Conta Satélite do Turismo – Indicadores da Atividade Turística e Económica em Portugal – 2010. *O turismo na economia: evolução do contributo do turismo para a economia portuguesa 2000-2010*. [Consultado em 30 de Jan. de 2012]. Disponível na [www.<URL:http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Pages/ContaSat%C3%A9litedoTurismo.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/contasat%C3%A9litedoturismo/Pages/ContaSat%C3%A9litedoTurismo.aspx)>.

Universidade de Coimbra. *Como citar as fontes consultadas*. [Consultado em 10 de Mar. de 2012]. Disponível na [www.<URL:http://www4.fe.uc.pt/fontes/citar](http://www4.fe.uc.pt/fontes/citar)>.

Valente, Ana Cláudia (2006), *Planeamento da Educação e Formação Profissional: Novas Abordagens e Metodologias de 'Antecipação'*, Conferência Educação, Inovação e Desenvolvimento, Fundação Calouste Gulbenkian, 27 e 28 de Novembro de 2006.

Zarifian, Philippe (2001), *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas.

World Travel & Tourism Council (2012), The Authority on World Travel & Tourism. *Travel & Tourism: Economic Impact 2012 World*. Disponível na [www. <URL: http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/world2012.pdf>](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/world2012.pdf).

## Anexos

### Anexo A - Questionário

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e do Emprego  
Mestrado em Sociologia – Especialização Trabalho e Emprego

#### QUESTIONÁRIO

Pretende-se com este questionário verificar o impacto da formação profissional, empregabilidade no Setor de Hotelaria em Portugal. Garante-se total anonimato.

A sua colaboração é essencial para a concretização do presente estudo, pelo que agradeço a atenção e disponibilidade apresentada.

#### Hotel:

Lisboa, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_ anos

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

#### Educação e Formação Profissional

Assinale com a letra “X” a sua resposta:

1. Qual o seu nível de escolaridade?

1.1 ( ) Pré-escolar	1.4 ( ) Bacharelato	1.7 ( ) Mestrado
1.2 ( ) Ensino básico	1.5 ( ) Licenciatura	1.8 ( ) Doutoramento
1.3 ( ) Ensino secundário	1.6 ( ) Pós-graduação	1.9 ( ) Pós-doutoramento

Indique a via de educação e formação de acordo com a resposta assinalada na questão 1:

a) Ensino Secundário:

( ) Curso Profissional – Qual? \_\_\_\_\_

( ) Curso Tecnológico – Qual? \_\_\_\_\_

( ) Curso com Plano de Estudo Próprio – Qual? \_\_\_\_\_

( ) Curso Científico-Humanísticos

( ) Curso do Ensino Artístico Especializado

**Nota: Pode-se definir curso científico-humanísticos como “cursos que contemplam áreas das ciências, tecnologias, línguas, humanidades e artes visuais e que são voltados para o prosseguimento de estudos, ao nível superior universitário.**

c) Bacharelato – Qual? \_\_\_\_\_

c) Licenciatura – Qual? \_\_\_\_\_

d) Pós-graduação – Qual? \_\_\_\_\_

e) Mestrado – Qual? \_\_\_\_\_

f) Doutoramento – Qual? \_\_\_\_\_

2. Já frequentou alguma acção de formação profissional? ( ) sim ( ) não
- 2.1. Se sim, responda aos itens a, b, c, d. Se não, passe para a questão 2.2 e responda.
- a) indique qual ou quais (se possível, indique o nome da formação):
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- b) Ao todo, quantas acções de formação frequentou nos últimos 10 anos?
- ( ) nenhuma ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) mais de 5
- c) Indique há quanto tempo teve lugar a última acção de formação que frequentou?
- ( ) 1 ano ou menos ( ) entre 1 e 2 anos ( ) entre 2 e 4 anos ( ) mais de 5 anos
- d) Alguma dessas formações conduziu a uma certificação profissional?
- ( ) sim ( ) não
- 2.2. Se não, indique a principal razão porque nunca frequentou um formação profissional?
- ( ) porque não tenho interesse
- ( ) porque não faz diferença para o trabalho que realizo
- ( ) porque a minha empresa não valoriza o esforço de se realizar uma formação profissional
- ( ) porque não tenho possibilidades financeiras
- ( ) Outros motivos. Quais? \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
3. Gostaria de continuar a estudar para aumentar os seus níveis de qualificação escolar e profissional?
- ( ) sim ( ) não
- 3.1 Se sim, responda aos itens a, b e c. Se não responda à questão 3.2
- a) Qual ou quais o(s) tipo «(s) de curso(s) ou modalidades que gostaria de frequentar?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- b) O local onde preferiria fazer:
- ( ) na própria empresa
- ( ) numa escola
- ( ) num centro de formação
- ( ) outro local. Qual? \_\_\_\_\_
- c) O horário que gostaria:
- ( ) durante o horário de trabalho
- ( ) após o horário de trabalho
- ( ) ao fim de semana
- 3.2 Se não, diga quais os motivos que o levam a tomar a decisão de não voltar a estudar?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

Na questão 4, assinale com um “X”, para cada item, o seu grau de concordância:

4 – Totalmente    3 – Muito    2 – Pouco    1 – Nada

4. Encaro a necessidade de realizar uma acção de formação como:

4.1 Perda de tempo	4	3	2	1
4.2 Complicado devido ao meu horário de trabalho	4	3	2	1
4.3 Estimulante porque aprendo coisas novas	4	3	2	1
4.4 Importante para conseguir realizar melhor as tarefas profissionais	4	3	2	1
4.5 Pouco útil, porque as coisas que aprendo não têm utilidade para as tarefas que realizo	4	3	2	1

5. Qual a função que desempenha actualmente na empresa: \_\_\_\_\_
6. Considera que desenvolve a actividade certa nesta empresa, de acordo com a qualificação que tem?  
( ) sim ( ) não, porquê? \_\_\_\_\_
7. Considera que a formação que tem é suficiente para desempenhar com qualidade a sua função?  
( ) sim ( ) não, porquê? \_\_\_\_\_

### Qualificação e Competências

8. Possui algum conhecimento de língua estrangeira? Se sim, indique qual é a língua estrangeira e o nível de conhecimento:

LÍNGUA	NÍVEL DE CONHECIMENTO		
1.1 ( ) Português	( ) básico	( ) médio	( ) avançado
1.2 ( ) Inglês	( ) básico	( ) médio	( ) avançado
1.3 ( ) Francês	( ) básico	( ) médio	( ) avançado
1.4 ( ) Espanhol	( ) básico	( ) médio	( ) avançado
1.9 ( ) Outra-Qual? _____	( ) básico	( ) médio	( ) avançado
_____	( ) básico	( ) médio	( ) avançado

9. Em relação ao conhecimento de informática que possui:

9.1. Sabe utilizar o computador?

( ) sim ( ) não

Se sim, responda aos itens a, b e c, d. Se não passe à questão seguinte.

a) Como avalia os seus conhecimentos de informática?

( ) básico    ( ) médio    ( ) avançado

b) Com que frequência utiliza o computador?

- todos os dias
- 3 vezes por semana
- somente em casa após o trabalho
- apenas no fim de semana

c) Costuma utilizar o computador no trabalho?

- sim  não

9.2. As competências que possui (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas por via informal) são reconhecidas pela sua empresa nos processos de promoção e progressão na carreira?

- sim  não

### **Empregabilidade**

1. De que forma iniciou a sua atividade profissional nesta Empresa:

- 1.1  Estágio, se sim passe para a questão 2, se não passe a questão 3.
- 1.2  Contrato de Trabalho
- 1.3  Recibos Verdes

2. Que tipo de estágio:

- 2.1.  Profissional
- 2.2.  Curricular

3. Quando foi contratado para trabalhar nesta empresa, como foi realizado o processo seletivo:

- pela própria empresa
- por uma empresa de Recursos Humanos
- o processo de selecção teve a intervenção de ambas as partes

4. Considera importante ter os seus conhecimentos atualizados (através da realização de cursos e/ou formação) para manter o seu emprego no Setor da Hotelaria?:

- sim  não

Justifique sua resposta:

---

---

---

---

## Anexo B – Guião de Entrevista

### ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e do Emprego Mestrado em Sociologia – Especialização Trabalho e Emprego

#### GUIAO DE ENTREVISTA

Lisboa, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Hotel:**

**Entrevista n.º:**

**Entrevista a ser realizada com o responsável pela área de** \_\_\_\_\_

**Nome:**

**Formação:**

O meu nome é **Maraísa da Silva Soares Costa** e neste momento, encontro-me a realizar um estudo e/ou dissertação sobre “Formação Profissional: Empregabilidade no Setor da Hotelaria em Portugal”.

Pretende-se com esta entrevista conhecer melhor a realidade e contextos formativos inerentes a este setor. Garante-se na mesma total anonimato dos dados recolhidos.

A sua colaboração é essencial para a concretização do presente estudo e aproveito desde já para agradecer a mesma, bem como a atenção e disponibilidades apresentadas.

#### Educação, Qualificação e Competências

1. Ao realizar um processo seletivo a uma vaga em aberto para as seguintes profissões de execução: Manager (Chefe de Sala), *Empregado de mesa (Server ou Runner)*, *Barman*, indique qual é:
  - a) O nível de escolaridade exigida para estas profissões?
  - b) O tipo de formação para estas funções?

Cargo	Nível Escolaridade:	Tipo de Formação: citar exemplos
Manager (Chefe de Sala)		
Empregada de Mesa		
Barman		

2. Para uma atual contratação, a experiência anterior do funcionário é importante para sua área (*Área de Restauração*)? Sim ou Não? Justificar resposta.
3. Qual é o perfil profissional exigido para contratar os profissionais ligados a tarefas de execução como: *Empregado de mesa (Server ou Runner)*, *Barman*?
 

**Nota:** perfil profissional é o resumo das qualificações adquiridas, tais como: formação profissional, tempo de experiência, conhecimento de línguas e/ou informática, disponibilidade de horários e/ou deslocação, aptidões pessoais.
4. E qual é o perfil profissional exigido para contratar um Manager (Chefe de Sala)?
5. Ao realizar novas contratações de funcionários para a Área da Restauração, a empresa valoriza mais a qualificação adquirida ao longo do percurso profissional do candidato ou a experiência profissional?

6. De um modo geral, considera que é fácil (ou não) encontrar no mercado de trabalho, trabalhadores com o perfil adequado a esta função? (se a resposta for não, perguntar porquê); costuma encontrar dificuldades no recrutamento?
7. Em termos etários e de género (sexo) ou de origem nacional existe alguma preferência (ou orientação preferencial) em termos de recrutamento?

### **Formação Profissional**

8. Costuma haver formação inicial para integração de novos trabalhadores da *Área Restauração*? Se a resposta for sim, com que objectivo? Quais são as principais competências que procuram desenvolver? A ação de formação é realizada pelo próprio Hotel ou é por outra instituição? Que tipo de instituição é essa?
9. E para os antigos funcionários dessa área há motivação para os mesmos para realização de novas ações de formação? Com que objectivo? De quanto em quanto tempo?
10. Costuma avaliar as necessidades de formação dos trabalhadores da sua área ou é alguma Empresa de Consultoria que o faz?
  - 10.1 Este levantamento é realizado anualmente ou semestralmente?
  - 10.2 Que tipo de fragilidades ou problemas são mais frequentemente detectados?
  - 10.3 Esses problemas tendem a abranger todos os trabalhadores que exercem esta função, ou são mais frequentes em algum segmento específico (por exemplo, mais velhos, menos qualificados, ou menos experientes?).
11. Quando a Empresa promove alguma ação de formação para os trabalhadores (seja realizada pelo Hotel ou por outra instituição), quais os tipos de formação realizadas:
  - 11.1 Para os profissionais de execução: *Empregado de mesa (Server ou Runner), Barman*? Para todos, ou apenas para aqueles que revelam problemas?
  - 11.2 E para as categorias profissionais ligadas a chefia, “Chefe de Sala”? Para todos, ou apenas para aqueles que revelam problemas?
  - 11.3 De um modo geral, qual a duração média dessas formações?
  - 11.4 Como costuma ser a adesão dos trabalhadores a essas acções de formação?
  - 11.5 Trata-se de formação profissional certificada?
12. A formação profissional oferecida pela empresa ao trabalhador ou aquela realizada por conta do próprio funcionário aumenta as possibilidades de progressão na carreira?
  - 12.1 O impacto da formação é em nível salarial ou na função do trabalhador?
13. Considera que as competências e qualificações necessárias para exercer essas funções (*Manager (Chefe de Sala), Empregado de mesa (Server ou Runner), Barman*) têm vindo a aumentar? Em que sentido? Quais as principais diferenças?
14. E quanto às necessidades de formação profissional? Considera que estas são hoje mais acentuadas? Porquê? Trata-se de formação ocasional, ou formação “permanente”, que tem de acompanhar o trabalhador ao longo de toda a sua vida profissional (mesmo mantendo-se na mesma função).



## Anexo C – Resultados Entrevistas Hotéis A,B e C

### Anexo C.1 – Educação, Formação e Perfil Profissional e Pessoal - Área de Alojamentos

Entrevista	Hotel	Cargo	Escolaridade	Tipo de Formação	Perfil Profissional e Pessoal	Experiência
1	A	Governanta de andares	Ensino básico	Curso de governanta geral	Assiduidade, disponibilidade de horários	Sim
	A	Empregada de andares	Ensino básico	Empregada de andares		Sim
	A	Empregado de lavandaria	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
	A	Empregado de limpeza	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
2	B	Governanta de andares	Ensino básico	Artes domésticas e hotelaria	Discrição, educação e calma	Sim
	B	Empregada de andares	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
	B	Empregado de lavandaria	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
	B	Empregado de limpeza	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
3	C	Governanta de andares	Não especificado	Não é exigida formação	É necessário apenas saber ler e escrever, e o que conta mais é a postura, empenho, vontade de aprender, vontade de trabalhar, disponibilidade	Sim
	C	Empregada de andares	Não especificado	Não é exigida formação		Sim
	C	Empregada de limpeza	Não é exigida escolarização	Não é exigida formação		Não
	C	Empregada de Lavandaria	Não é exigida escolarização	Não é exigida formação		Não
	C	Piscineiros (salva vidas)	Não é exigida escolarização	Não é exigida formação		Não
	C	Chefe de receção	Mínimo: ensino secundário Preferência: licenciatura ou bacharelato	-	Curso de línguas, curso de formação de formadores, formação profissional em: liderança, motivação de equipas	Sim
	C	Rececionista	Ensino secundário	Formação em atendimento ao público, gestão de reclamação	Curso de línguas, vontade de aprender	Não
4	A	Chefe de receção	Licenciatura	Gestão de empresas turísticas e hoteleiras	Conhecimento de inglês, francês e espanhol	Sim
		Rececionista	Ensino secundário	Curso profissional de rececionista ou curso de gestão hoteleira	Conhecimento de inglês, francês e espanhol, conhec. de informática, disponibilidade de horários, polivalência	Sim
		Porteiro	Ensino secundário	-	-	Sim
5	B	Chefe de receção	Bacharelato	Gestão hoteleira	Inglês, francês, espanhol e italiano	Sim

(continuação)

Entrevista	Hotel	Cargo	Escolaridade	Tipo de Formação	Perfil Profissional e Pessoal	Experiência
5	B	Rececionista	Ensino secundário	Curso profissional de turismo	Conhecimento de inglês, francês e espanhol e característica pessoal: boa imagem, simpatia, polivalência, educação e postura.	Sim
		Bagageiro	Ensino secundário	-	Educação, postura	Sim
6	A	Chefe de manutenção	Ensino básico	Curso de quadros elétricos, curso de automatismo elétrico	Polivalência, dinamismo, disponibilidade de horários, vontade de trabalhar	Sim
		Pintor	Não é exigida escolarização	-		Sim
7	C	Chefe de manutenção	Licenciatura	Engenharia eletrotécnica	Bom relacionamento interpessoal, disponibilidade de horários, residir próximo ao local de trabalho	Sim
		Técnico de manutenção	Ensino básico	Curso de eletricidade, obras, acabamentos, pinturas.		Sim
8 <sup>22</sup>	A	Chefe de economato	Ensino básico	Curso de vinhos, curso de ajudante de despenseiro, curso de chefe de compras	Honestidade	Sim
9	B	Chefe de <sup>23</sup> economato	Ensino secundário	-	Conhecimentos de informática	Sim

Fonte: entrevistas realizadas nos hotéis A, B e C

<sup>22</sup> As entrevistas 8 e 9 foram breves devido a área ter apenas 1 funcionário que no caso é o chefe de economato.

<sup>23</sup> O entrevistado, chefe de economato, apesar de dizer que o mínimo para se contratar para a área de economato seja ensino secundário, 12º ano, o mesmo é licenciado em Gestão Turística Hoteleira.

## Anexo C.2 – Educação, Formação e Perfil Profissional e Pessoal - Área de Alimentação e Bebidas

Entrevista	Hotel	Cargo	Escolaridade	Tipo de Formação	Perfil Profissional e Pessoal	Experiência
10	A	Cozinheiro	Ensino secundário	Curso de cozinheiro, gestão hoteleira, higiene e segurança no trabalho, cursos de vinhos, curso de gastronomia	Disponibilidade, comprometimento no trabalho, conhecimentos de inglês	Sim
	A	Ajudante de cozinha	Ensino básico	Curso de cozinheiro ou ajudante de cozinha	Disponibilidade, comprometimento no trabalho (para a todas as funções). Ter realizado estágio (somente para a categoria de “barman”)	Sim
	A	Pasteleiro	Ensino secundário	Curso de pastelaria (3 anos)		Sim
	A	Empregado de mesa	Ensino básico	Curso de hotelaria (1,5 ano)		Sim
	A	Copeiro	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
	A	Barman	Ensino secundário	Curso de barman (3 anos)		Sim (2 anos)
11	B	Chefe executivo de cozinha	Ensino básico	Curso de chefe de cozinha, curso de cozinha a vácuo (técnica novas de cozedura na cidade de Paris)	Idade entre 30 e 35 anos, carta de condução, residente na zona de Lisboa, disponibilidade de horários, conhecimento de línguas estrangeiras	Sim
		Cozinheiro	Ensino básico	Curso de gestão hoteleira, curso de cozinha e pastelaria	Residente na zona de Lisboa, disponibilidade de horários, conhecimento de línguas estrangeiras	Sim
		Ajudante de cozinha	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
		Pasteleiro	Ensino básico	Curso de pastelaria		Sim
		Copeiro	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
12	C	Cozinheiro	Ensino básico	Curso profissional de produção alimentar em restauração	Disponibilidade para horários rotativos, capacidade de adaptação, comprometimento no trabalho (gostar do trabalho que faz), saber falar no mínimo português básico	Sim
	C	Ajudante de Cozinha	Ensino básico	Não é exigida formação		Não
	C	Pasteleiro	Ensino básico	Curso de cozinha e pasteleira		Sim
	C	Copeiro	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
	C	Chefe de Pastelaria	Ensino básico	Curso de cozinha e pasteleira		Sim
	C	Chefe de Restaurante	Ensino básico	Não é exigida formação <sup>24</sup>		Sim
	C	Chefe de Banquetes	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
	C	Chefe de Copa	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
13	B	Chefe de Sala	Ensino básico	Curso de empregado de mesa e chefe de sala	-	Sim

<sup>24</sup> A experiência profissional é que prevalece para contratação de Chefe de Restaurante, de Banquetes e de Copa.

(continuação)

13	B	“Barman”	Ensino básico	Curso de bebidas e bar, curso de barman de 1ª	Polivalência, residência próxima ao local de trabalho	Sim
	B	Empregado de Mesa	Ensino básico	Não é exigida formação		Sim
14	C	Assistente de “food and beverage”	Licenciatura ou Bacharelato	Gestão hoteleira	Assiduidade, disponibilidade, polivalência, organização, postura Profissional com o Cliente, boa imagem e apresentação pessoal e vontade de trabalhar.	Sim
	C	Manager <sup>25</sup>	Ensino secundário	Curso técnico profissional de restauração e bar		Sim
	C	Beverage Server <sup>26</sup>	Ensino básico	Não é exigida formação		Não
	C	Food Runner <sup>27</sup>	Ensino básico	Não é exigida formação		Não
	C	Barman <sup>28</sup>	Ensino secundário	Curso de bebidas de bar e cocktails curso de marketing de mesas		Sim

Fonte: entrevistas realizadas nos hotéis A, B e C

<sup>25</sup> Chefe de sala

<sup>26</sup> Garçon

<sup>27</sup> Empregado de mesa que leva a comida da cozinha até a mesa / Serve a comida

<sup>28</sup> Profissional que trabalha em estabelecimentos servindo bebidas.

### Anexo C.3 – Educação, Formação e Perfil Profissional e Pessoal – Diretoria e Chefia

Entrevista	Hotel	Cargo	Escolaridade	Tipo de Formação	Perfil Profissional e pessoal	Experiência
15	C	Diretor de RH	Licenciatura em Psicologia	Psicologia e pós-graduação em psicologia social das organizações	-	Sim
	C	Diretor de Alojamentos	Licenciatura ou Bacharelato	Gestão hoteleira	Liderança, responsabilidade, ética profissional, dedicação, orientação para o cliente e para resultados, espírito de equipa, conhecimentos de línguas e informática	Sim (2 a 3 anos)
	C	Diretor de SPA	Licenciatura ou Bacharelato	Curso de gestão de SPA, curso profissional de massagista terapêutica		Sim (2 a 3 anos)
	C	Diretor de vendas	Licenciatura	Gestão hoteleira		Sim (2 a 3 anos)
	C	Diretor de “Revenue Management”	Licenciatura	Gestão hoteleira		Sim (2 a 3 anos)
	C	Diretor de “Food and Beverage”	Licenciatura ou Bacharelato	Gestão hoteleira		Sim (2 a 3 anos)
	C	Chefe executivo de cozinha	Ensino secundário	Curso profissional de cozinha ou curso de aprendiz de cozinha		Sim <sup>29</sup>
	C	Chefe de manutenção	Licenciatura	Engenharia		Sim (2 a 3 anos)
	C	Marketing manager	Licenciatura	Marketing		Sim (2 a 3 anos)

Fonte: entrevista realizada no hotel C

### Anexo C.4 – Educação, Formação e Perfil Profissional e Pessoal – Diretoria Comercial

Entrevista	Hotel	Cargo	Escolaridade	Tipo de Formação	Perfil Profissional	Experiência
16	B	Diretor Comercial	Licenciatura ou Bacharelato	Curso de Gestão Hoteleira, Turismo e técnicas de agências de viagens	Boa capacidade de comunicação, simpatia e conhecimentos de inglês, francês e italiano	Sim
		Promoter	Licenciatura ou Bacharelato	Curso de Gestão Hoteleira	Boa capacidade de comunicação, boa apresentação, simpatia, dinamismo, assertividade, pessoa ponderada, calma e persistente nos objetivos. Conhecimentos de línguas estrangeiras.	Sim

Fonte: entrevista realizada no hotel B

<sup>29</sup> Segundo a Diretora de Recursos Humanos do Hotel C, ao se realizar um processo seletivo para se contratar um “chefe executivo de cozinha”, a experiência profissional é mais valorizada do que a formação académica.

### Anexo C.5 – Preferência em Termos Etários, de Género (Sexo) ou de Origem Nacional para Seleção de Candidatos

Hotel	Área	Idade	Género	Nacionalidade
A	Alojamentos	Sem preferência	Sem preferência, <b>exceto</b> a preferência de contratação de <b>empregadas de andares que tem a preferência pelo sexo feminino</b>	Sem preferência
B	Alojamentos	Sem preferência	Sem preferência, apesar de uma maneira geral a maioria das contratações serem <b>do sexo feminino</b>	Sem preferência
C	Alojamentos	Para as categorias em geral desta área, há preferência em termos etários <b>para as pessoas mais jovens.</b>	Preferência pelos profissionais <b>do sexo feminino</b>	Preferência pelo <b>cidadão Português, contudo</b> a maior parte dos empregados <b>contratados para esta área é de nacionalidade africana e brasileira</b> , devido a mão-de-obra ser mais barata.
A	Cozinha	Preferência para as pessoas mais jovens (idade máxima até 30 anos)	Sem preferência	Sem preferência
B	Cozinha	Idade entre 25 e 30 anos	Sem preferência	Sem preferência
C	Cozinha	Sem preferência	Sem preferência	Sem preferência
B	Restaurante	Sem preferência, <b>o importante é a experiência profissional</b>	Sem preferência, apesar de uma maneira geral a maioria das contratações serem <b>do sexo masculino</b>	Sem preferência
C	“Food and Beverage”	Preferência <b>para as pessoas mais jovens, entre 25 e 35 anos</b>	Sem preferência	Sem preferência <sup>30</sup>
A	Receção	Sem preferência	Sem preferência, exceto para trabalhos noturnos	Sem preferência
B	Receção	Sem preferência	Sem preferência	Preferência por cidadãos portugueses
A	Manutenção	Sem preferência	Sem preferência	Sem preferência
C	Manutenção	Sem preferência	Sem preferência <sup>31</sup>	Sem preferência
A	Economato	Sem preferência	Sem preferência	Sem preferência
B	Economato	Sem preferência	Sem preferência	Sem preferência
B	Comercial	Sem preferência	Sem preferência	Sem preferência

Fonte: entrevistas realizadas nos hotéis A, B e C

<sup>30</sup> O entrevistado neste caso, diretor de “food and beverage” deste hotel, argumenta que: “Etnia e sexo, não me chateia, não me incomoda absolutamente nada, precisa de conseguir falar português, independentemente do sotaque, se fala com sotaque russo, com sotaque romeno, com sotaque inglês, francês, não me chateia, não me incomoda absolutamente nada, hoje em dia precisamos de ter numa equipa o máximo de nacionalidades, porque isso dá-nos jeito, porque os clientes vem de vários sítios do mundo...”.

<sup>31</sup> O chefe de manutenção salienta que apesar de não haver preferência de género numa contratação de um ‘técnico’, os candidatos são todos homens.

### Anexo C.6 – Formação Inicial para Integração de Novos Trabalhadores

Hotel	Área	Há formação inicial para integração de novos trabalhadores?	Tipo de formação	Duração da formação	Objetivo da formação	Competências a serem desenvolvidas	Formação Certificada?
A	Alojamentos	Sim	Formação em higienização, atendimento ao Cliente, primeiros socorros	-	Melhor atendimento ao cliente e mais profissionalismo	Lidar com novos equipamentos, produtos de limpeza e utilização de luvas, evitando contaminações. E também com o objetivo de aprender novas maneiras de trabalhar	Sim
B	Alojamentos	Sim	Formação no local de trabalho <sup>32</sup> (formação informal)	-	Ensinar a limpar, conhecer as roupas de camas de acordo com o tamanho	-	Não
C	Alojamentos	Sim	Formação no local de trabalho (formação informal)	1 mês	Ensinar normas e procedimentos relativos à rotina e organização do trabalho, assim como apresentação do local de trabalho	-	Não
			Curso de formação de integração I	8h	Conhecer a história, a cultura, a missão, a visão, os valores, as normas e procedimentos da empresa	-	Sim
A	Cozinha	Sim	HACCP, atendimento ao cliente	-	-	-	Sim
B	Cozinha	Sim	Formação no local de trabalho (formação informal)	Diariamente segundo o entrevistado	-	-	Não
C	Cozinha	Sim	Formação no local de trabalho (formação informal)	Diariamente segundo o entrevistado	Desenvolver o senso crítico na culinária, gosto pelo trabalho, fazer o trabalho com eficiência e eficácia	-	Não
			Curso de formação de integração I	8h	Conhecer a história, a cultura, a missão, a visão, os valores, as normas e procedimentos da empresa	-	Sim
B	Restaurante	Não <sup>33</sup>	-	-	-	-	Não

<sup>32</sup> Segundo o entrevistado “Formação on job”2

<sup>33</sup> O entrevistado explica que os candidatos contratados (empregado de mesa e “barman) pelo Hotel já vêm com experiência e por isto não há necessidade de formação inicial,

continuação

Hotel	Área	Há formação inicial para integração de novos trabalhadores?	Tipo de formação	Duração da formação	Objetivo da formação	Competências a serem desenvolvidas	Formação Certificada?
C	“Food and Beverage”	Sim	Formação no local de trabalho (formação informal)	1 mês	-	-	Não
			Curso de formação de integração I	8h	Conhecer a história, a cultura, a missão, a visão, os valores, as normas e procedimentos da empresa	-	Sim
A	Recepção	Não	-	-	-	-	-
B	Recepção	Sim	Formação no local de trabalho (formação informal)	1 mês	Conhecer a maneira de trabalho do hotel	-	Não
A	Manutenção	Não	-	-	-	-	-
C	Manutenção	Não	Curso de formação de integração I	8h	Conhecer a história, a cultura, a missão, a visão, os valores, as normas e procedimentos da empresa	-	Sim
A	Economato	Não	-	-	-	-	-
B	Economato	Não	-	-	-	-	-
B	Comercial	Sim	Formação no Local de Trabalho (Formação Informal)	-	-	-	-

Fonte: entrevistas realizadas nos hotéis A, B e C

---

o que é ensinado ao novo funcionário, é na realidade alguns pormenores do trabalho que é diferente dos outros estabelecimentos hoteleiros ou da área de restauração.



### Anexo C.7 – Avaliação das Necessidades de Formação

Hotel	Área	Existe avaliação das necessidades de formação dos trabalhadores?	A avaliação das necessidades de formação é feita pelo Hotel ou por uma Empresa de Consultoria?	Frequência do levantamento das necessidades de formação	Que tipos de fragilidades ou problemas são mais frequentemente detetados quando verifica-se a necessidade de formação?	Os problemas detetados tendem a abranger todos os trabalhadores (por exemplo: os mais velhos, menos qualificados, ou menos experientes?)
A	Alojamentos	Sim	Hotel	Dois em dois anos	A entrevistada não compreendeu a pergunta, expliquei por diversas vezes, mas, entrou mais no aspecto da avaliação pessoal.	Todos os trabalhadores
B	Alojamentos	-	-	-	-	-
C	Alojamentos	Sim	Hotel	----- <sup>34</sup>	Relacionamento Interpessoal e de equipa. Quando um departamento necessita de fortalecer os laços da equipa. Necessita de um formação de “team-building” <sup>35</sup> .	
					Em caso em que o funcionário não responde às necessidades da função desempenhada e caso haja dúvidas relativo ao trabalho realizado	
A	Cozinha	Sim	Hotel	3 em 3 meses	-	Os menos qualificados
B	Cozinha	Sim	Hotel	6 em 6 meses	O entrevistado responde o seguinte: “não é uma questão de fragilidade, e sim porque penso que é sempre importante estarmos em formação contínua”.	Todos os trabalhadores
B	Restaurante	Sim	Hotel	-		
C	Cozinha	Sim	Hotel	-	Relacionamento Interpessoal e de equipa.	Os mais jovens, menos experientes
					Falhas na questão das normas de higiene no trabalho de um modo geral <sup>36</sup>	
C	“Food and Beverage”	Sim	Hotel	-	Relacionamento Interpessoal e de equipa.	

<sup>34</sup> No período de estudo em que foi realizado este estudo de caso, a sede do Hotel C era recente com menos de 1,5 ano. Neste sentido, não há histórico suficiente para dizer a frequência do levantamento das necessidades de formação, se é anual ou semestral.

<sup>35</sup> Este tipo de formação tem como objetivo melhorar o espírito de equipa e as relações interpessoais.

<sup>36</sup> O entrevistado argumenta que há falhas entre a teoria que aprendem sobre a questão da higiene, por exemplo, e a prática. Ou seja, não conseguem adaptar o conhecimento teórico à prática.

continuação

<b>Hotel</b>	<b>Área</b>	<b>Existe avaliação das necessidades de formação dos trabalhadores?</b>	<b>A avaliação das necessidades de formação é feita pelo Hotel ou por uma Empresa de Consultoria?</b>	<b>Frequência do levantamento das necessidades de formação</b>	<b>Que tipos de fragilidades ou problemas são mais frequentemente detetados quando verifica-se a necessidade de formação?</b>	<b>Os problemas detetados tendem a abranger todos os trabalhadores (por exemplo: os mais velhos, menos qualificados, ou menos experientes?)</b>
A	Receção	Sim	Hotel	1 vez por ano	Atendimento ao cliente, relacionamento interpessoal de equipe	Todos os trabalhadores
B	Receção	-	-	-	-	-
A	Manutenção	Não	-	-	-	-
C	Manutenção	Sim	Hotel	-	Dificuldades na língua inglesa	Trabalhadores mais velhos
B	Comercial	Não	-	-	-	-

Fonte: entrevistas realizadas nos hotéis A, B e C

### Anexo C.8 – Qual tipo de Formação é Realizada Quando Há Necessidade?

Hotel	Área	Tipo de Formação	Formação Certificada ?	Duração média das Formações? (preenchida apenas a duração da formação informada)	Promotora da Formação
A	Alojamentos	Higienização, atendimento ao cliente	Sim	3 meses (2 ou 3 vezes por semana)	Empresa especializada
B	Alojamentos <sup>37</sup>	Higiene e saúde no trabalho, HACCP (sistema de segurança e saúde alimentar), línguas	Sim	HACCP (30 horas). Línguas (6 em 6 meses)	Hotel
C	Alojamentos	Liderança em motivação de equipas, procedimento de emergência, formação de formadores, curso de integração II <sup>38</sup> , orientação para o cliente, gestão do tempo	Sim	Liderança e motivação (16 h). Formação de formadores - CAP (96 h, 3 ou 4 vezes por semana). Curso de integração II (4 h). Orientação para o cliente (8 h). Gestão do tempo (4 h)	Hotel
A	Cozinha	HACCP, atendimento ao cliente	Sim	3 meses (2 ou 3 vezes por semana)	Empresa especializada
B	Cozinha	HACCP e formação informal com intuito de ensinar práticos típicos do verão, do inverno.	Sim	HACCP (10 h)	Empresa especializada
B	Restaurante	Segurança e higiene no trabalho	Sim	1 dia	Hotel
C	Cozinha	HACCP, curso de integração II, orientação para o Cliente, gestão do tempo	Sim	HACCP (4 horas). Formação de formadores - CAP (96 h). Curso de integração II (4 h). Orientação para o cliente (8 h). Gestão do tempo (4 h)	Empresa especializada e também Hotel
C	“Food and Beverage”	Formação sobre vinhos e bebidas, etiqueta e protocolo em hotelaria, HACCP, formação de línguas (Inglês, Francês, Espanhol, Italiano, Alemão), formação sobre golfe e curso de integração II, orientação para o cliente, gestão do tempo	Sim	Formação de formadores - CAP (96 h). Curso de integração II (4 horas). Orientação para o cliente (8 h). Gestão do tempo (4 h)	Empresa especializada e também Hotel
A	Manutenção	Formação sobre quadro elétricos	Sim	-	Empresa responsável pelos funcionários terceirizados
C	Manutenção	Curso de inglês básico, liderança em motivação de equipas, curso de integração II	Sim	Curso de inglês básico (30 horas). Liderança e motivação (16 h). Curso de integração II (4 horas)	Hotel
A	Receção	Atendimento ao cliente, etiqueta, gestão de Reclamações	Sim	3 meses (2 ou 3 vezes por semana, 4 h)	Empresa especializada
B	Receção	HACCP <sup>39</sup> , turismo de lisboa	Sim	HACCP (4 horas)	Empresa especializada
A	Economato	HACCP, Atendimento ao cliente, Gestão de Reclamações	Sim	-	Empresa especializada
B	Economato	HACCP, gestão de compras, formação em ‘como gerir ativos’	Sim	HACCP (4 horas). Gestão de compras (8 horas)	Empresa especializada
B	Comercial	HACCP	Sim	4 horas	Empresa especializada

Fonte: entrevistas realizadas nos hotéis A, B e C

<sup>37</sup> Segundo a entrevista do hotel B, governanta geral de andares, quando há necessidade de formação, como por exemplo, para HACCP (Sistema de Segurança Alimentar), a formação é dada à responsável de alojamento e a mesma transmite e dá formação os seus funcionários (empregados de andares, limpeza).

<sup>38</sup> Curso de Integração 2 no Hotel C com o objetivo de trabalhar aspetos comportamentais, competência “core” (“competências estratégicas, únicas e distintas de uma organização que lhe conferem vantagem competitiva”), orientação para o cliente, normas internas e procedimentos gerais.

<sup>39</sup> Esta formação foi dada há 3 anos, apenas, para o chefe de receção, o qual transfere o conhecimento para os trabalhadores da sua área.

### Anexo C.9 – Competências e Qualificações

Hotel	Área	Funções	Considera ser fácil encontrar no mercado de trabalho, trabalhadores com perfil adequado para exercer essas funções?	Competências e qualificações têm vindo a aumentar para exercer essas funções?
A	Alojamentos	Empregada de andares, Lavandaria e Limpeza, Governanta de Andares, Rececionista	Sim	Sim: “a escolaridade tem aumentado, já tem outra formação, não tinha..., tem mais conhecimentos do serviço que vem a fazer, mais profissionais...”.
B	Alojamentos	Governanta de Andares, Empregada de andares, Lavandaria e Limpeza	Sim, exceto empregada de andares	Sim: “conhecimentos da utilização dos produtos de higienização...”
C	Alojamentos	Empregada de andares, Lavandaria e Limpeza, Rececionista e Chefe de Recepção	Não	Sim
A	Cozinha	Cozinheiro, Ajudante de Cozinha, Pasteleiro, Empregado de Mesa, Copeiro e Barman	Sim	Sim
B	Cozinha	Cozinheiro, Ajudante de Cozinha, Pasteleiro, Copeiro	Sim	Sim
B	Restaurante	Empregado de Mesa e Barman	Sim	Não
C	“Food and Beverage”	“Manager, Barman, Server, Runner”	Sim	
C	Cozinha	Cozinheiro, Ajudante de Cozinha, Chefe de Pastelaria, de Banquetes, de Restaurante, de Copa	Não	Não. Segundo a opinião do entrevistado “as competências e qualificações não têm vindo a aumentar e nem diminuir, para o entrevistado estas são apenas diferentes.”
A	Recepção	Rececionista, Porteiro	Não (para a contratação de rececionista)	Sim
B	Recepção	Rececionista, Bagageiro	Não	Não. Segundo o entrevistado, cada vez mais, os candidatos traz menos conhecimentos da escola, pouca cultura geral.
A	Manutenção	Chefe de Manutenção, Pintor	Sim	Sim
C	Manutenção	Chefe de Manutenção, Técnico de Manutenção	Sim	Sim
A	Economato	Responsável Economato	Sim	Sim
B	Economato	Responsável Economato	Sim	Sim
C	Comercial	“Promoter”	Sim	Sim

Fonte: entrevistas realizadas nos hotéis A, B e C

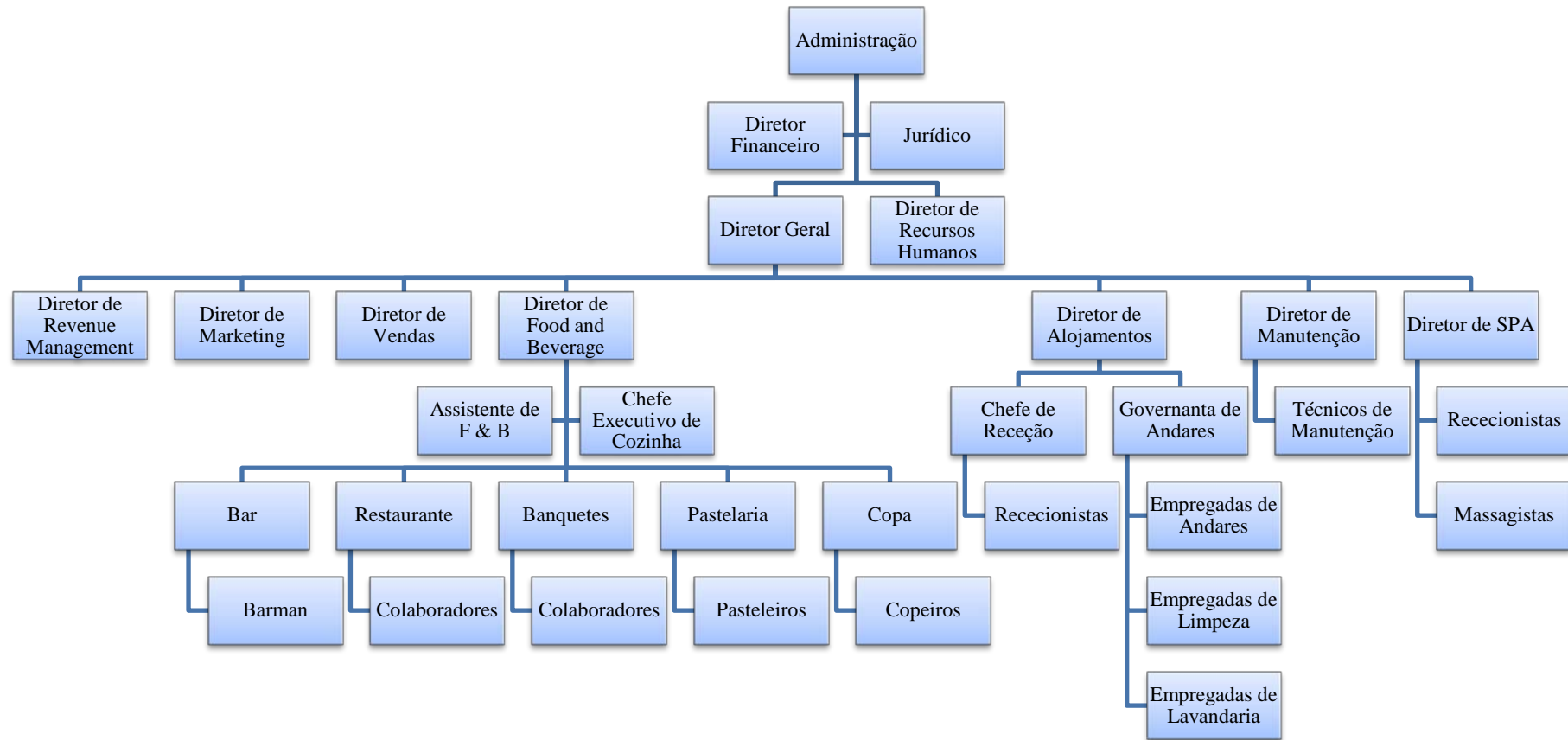
### Anexo C.10 – A formação Profissional e as Possibilidades de Progressão na Carreira

Hotel	Área	A Formação profissional aumenta as possibilidades de progressão na carreira?	O impacto da formação é mais em nível salarial ou na função do trabalhador?
A	Alojamentos	Não, <i>“Mas são benéficas, ajuda a evoluir...”</i>	O impacto é mais na função do trabalhador, ou seja obter conhecimento para melhor desempenho
B	Alojamento	Não	Na função do trabalhador
C	Alojamentos	Sim <i>“Quanto mais formação a pessoa tiver, mais preparada está...”</i>	A nível salarial e na função do trabalhador
A	Cozinha	Não	Na função do trabalhador
B	Cozinha	Não	Aumenta apenas a capacitação profissional, segundo o entrevistado
B	Restaurante	Não	Apenas na função do trabalhador
C	Cozinha	Sim	A nível salarial e na função do trabalhador
C	“Food and Beverage	Sim	A nível salarial e na função do trabalhador
A	Recepção	Sim	O impacto é mais na função do trabalhador
B	Recepção	Não	-
A	Manutenção	Não	-
C	Manutenção	Não	O impacto é mais na função do trabalhador
A	Economato	Não	O impacto é mais na função do trabalhador
B	Economato	Não	O impacto é mais na função do trabalhador
B	Comercial	Sim	A nível salarial e na função do trabalhador

Fonte: entrevistas realizadas nos hotéis A, B e C

## Anexo D

## Organograma Hotel C



Fonte: organograma elaborado de acordo com informações fornecidas da hierarquia do Hotel C



## Europass Curriculum Vitae

### Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s) próprio(s) **Costa Maraísa da Silva Soares**  
 Morada(s) Rua Paris 329. Parque Recreio  
 32110-270 Contagem (Brasil)  
 Telefone(s) +55 (31) 33545592 Telemóvel +55 (31) 91112913  
 Endereço(s) de correio electrónico maraisacosta@yahoo.com.br  
 Nacionalidade Brasileira  
 Data de nascimento 07/09/1977  
 Sexo Feminino

**Emprego pretendido / Área funcional** **Administrativa/Financeira**

### Experiência profissional

Datas 01/07/2006 - 30/03/2012  
 Função ou cargo ocupado Supervisora de "Customer Service"  
 Principais atividades e responsabilidades Supervisor de Customer Service - Último cargo - 02/2010 a 03/2012  
 - Supervisão e coordenação das atividades de cadastro, limite de crédito e contencioso efetuada pelos membros da equipe do departamento de "Customer";  
 - Participação no processo de formação e reestruturação do departamento, com o intuito de melhorar o processo de trabalho e qualidade do serviço;  
 - Elaboração de Manual de Normas e Procedimentos das atividades e tarefas do Departamento;  
 - Elaboração de relatórios mensais de recuperação de dívida de clientes;  
 - Gestão e análise do processo de concessão e renovações de operações de crédito;  
 - Cálculo e acompanhamento de dívida de clientes;  
 - Estabelecimento de limite de crédito de clientes;  
 - Preparação de "dossiers" de revisão e reconsideração dos limites de créditos a serem encaminhados a Diretoria Internacional de crédito do Banco;  
 - Abertura de contas e atualização de documentação de clientes de Lisboa, Paris e Madrid.  
 Trader e Analista de Crédito - Penúltimo cargo - 01/2008 a 01/2010  
 Trader (Operador de Mesa de Câmbio):  
 - Gestão da Sala de Mercado do Banco do Brasil em Lisboa  
 - Negociação e contratação de operações em "Overnight" junto a outras instituições financeiras;  
 - Realização de operações financeiras: compra, venda e câmbio de moeda estrangeira;  
 - Elaboração de relatórios de compra e venda de moeda estrangeira;  
 - Manutenção e gestão dos níveis de liquidez do Banco do Brasil em Lisboa.  
 Analista de Crédito:  
 - Análise de limite de crédito de clientes.

Escriturário - Antepenúltimo cargo - 09/2006 a 12/2007

- Apoio ao cliente através do trabalho de pós-vendas;
- Atualização cadastral dados pessoais e profissionais dos clientes no Sistema do Banco;
- Serviço de compensação de cheques;
- Realização de transferências bancárias (incoming), de acordo com a instrução do Departamento.

Outras funções realizadas:

- Atendimento e captação de clientes nas Agências do Banco do Brasil em Lisboa; através da venda de produtos/ou serviços: abertura de contas, instrução de ordens de pagamento internacionais, e no apoio e esclarecimento do serviço do Banco em Lisboa.

- Outras funções realizadas: atendimento ao público (captação de clientes através da venda de produtos e/ou serviços, abertura de contas, esclarecimentos/informações aos clientes); Apoio ao cliente através do trabalho de pós-vendas, registo de dados de clientes; transferências (incoming); serviço de compensação de cheques, acompanhamento e cálculo crédito vencido de clientes, conferência documentações.

Nome e morada do empregador	BANCO DO BRASIL AG - Sucursal em Porugal (situação actual) Lisboa, (Portugal)
Tipo de empresa ou sector	Banca
Datas	01/03/2006 - 15/08/2006
Principais atividades e responsabilidades	Lançamento/conferência de contas correntes. Conciliação bancária. Processamento informático de documentos no Software NEXT - Gestão Comercial). Lançamento de Bancos, Caixa, Compras e Vendas no Software Infologia. Elaboração de Mapas
Nome e morada do empregador	CRISTOC – Contabilidade e Apoio Fiscal, Unipessoal, Lda Lisboa (Portugal)
Tipo de empresa ou sector	Financeira
Datas	01/02/2005 - 29/07/2005
Função ou cargo ocupado	Estágio Análise Crédito
Principais atividades e responsabilidades	Análise de balanços patrimoniais e DRE (Demonstrativos de Resultado de Exercício) de Empresas. Estudo, análise e sugestão de limite de crédito. Acompanhamento de tendências de Mercado e da Concorrência.
Nome e morada do empregador	ACESITA SA – Empresa Siderúrgica Associada a Arcelor Belo Horizonte (Brasil)
Tipo de empresa ou sector	Siderurgia
Datas	01/06/2004 - 30/09/2004
Função ou cargo ocupado	Administrativo
Principais atividades e responsabilidades	Experiência com fluxo de caixa: controle de pagamentos e recebimentos, fechamento de caixa. Elaboração de mapas no excel avançado que facilitem o processo de trabalho
Nome e morada do empregador	HS ADVOGADOS Belo Horizonte (Brasil)
Tipo de empresa ou sector	Consultoria Empresarial e Jurídica
Datas	03/03/2003 - 30/06/2004
Função ou cargo ocupado	Analista de Vendas
Principais atividades e responsabilidades	Elaboração de relatórios gerenciais de vendas: estatísticas de vendas, análise de vendas, preço e share de Mercado. Definição de objetivos de vendas
Nome e morada do empregador	AMBEV – Companhia Brasileira de Bebidas Contagem (Brasil)
Tipo de empresa ou sector	Bebidas



Datas	01/11/2001 - 28/02/2003
Função ou cargo ocupado	Estagiária Área Comercial
Principais atividades e responsabilidades	Atendimento comercial aos representantes de vendas da Fiat. Elaboração de relatórios gerenciais de vendas (estatísticas). Elaboração de contratos comerciais e conferência de propostas comerciais. Acompanhamento de controle de custos e de estoque
Nome e morada do empregador	FIAT AUTOMÓVEIS S.A Betim (Brasi)
Tipo de empresa ou sector	Automóveis

### Educação e formação

Datas	01/08/2001 - 30/07/2005
Designação da qualificação atribuída	Gestão
Principais disciplinas/competências profissionais	Estudos Organizacionais. Gestão de Pessoas. Marketing. Finanças. Estratégia. Operações. Logística. Serviços. Administração Pública. Gestão Social. Empreendedorismo e Novos Negócios.
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS Belo Horizonte (Brasil)
Nível segundo a classificação nacional ou internacional	16
Datas	01/09/2008 →
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Sociologia
Principais disciplinas/competências profissionais	Trabalho e Emprego
Nome e tipo da organização de ensino ou formação	ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa Lisboa (Portugal)

### Aptidões e competências pessoais

Primeira língua **Português**

Outra(s) língua(s)

Auto-avaliação

Nível europeu (\*)

**Inglês**

Compreensão		Conversa		Escrita
Compreensão oral	Leitura	Interacção oral	Produção oral	
B2 Utilizador independente	B2 Utilizador independente	B2 Utilizador independente	B2 Utilizador independente	B1 Utilizador independente

(\*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

Aptidões e competências sociais - Boa capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de adaptação.  
- Espírito de equipa, Flexibilidade.

Aptidões e competências informáticas Conhecimentos na ótica do utilizador (OFFICE 2000, Excel Avançado, Internet, Outlook e conhecimento básico de Access)

Carta de condução B

**Informação adicional** Equivalência Diploma Estrangeiro pela UCP – Universidade Católica Portuguesa.