



Universidade de Évora
Departamento de Sociologia
I Curso de Mestrado em Turismo
Área de Especialização em Turismo e Desenvolvimento

A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO SECTOR TURÍSTICO NO CENTRO HISTÓRICO DE ÉVORA

ALOJAMENTO E RESTAURAÇÃO



Dissertação de Mestrado elaborada por Susana Pedro
e orientada por Professor Doutor Francisco Ramos

Évora
2010



Universidade de Évora

Departamento de Sociologia

I Curso de Mestrado em Turismo

Área de especialização em Turismo e Desenvolvimento

Título: *A qualificação dos recursos humanos no sector turístico no Centro*

Histórico de Évora - alojamento e restauração

Dissertação de Mestrado elaborada por Susana Pedro

Dissertação de Mestrado orientada por Professor Doutor Francisco Ramos

Évora, 2010



184 678

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Glossário de termos e abreviaturas	iv
Introdução	vi

I A PROBLEMÁTICA DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO SECTOR TURÍSTICO

1.1 Enquadramento teórico e conceptual	1
1.2 A problemática do desenvolvimento	12
1.3 Turismo, desenvolvimento e sustentabilidade	16
1.4 O papel da qualificação dos recursos humanos do sector turístico no desenvolvimento local	21
1.5 A qualificação dos recursos humanos em Portugal: algumas considerações	27
1.6 Programas de apoio e incentivo ao desenvolvimentos dos recursos humanos	30
<i>1.6.1 Fundo Social Europeu</i>	30
<i>1.6.2 Quadro de Referência Estratégico Nacional</i>	36
1.7 Um novo paradigma educativo	53

II METODOLOGIA

2.1 Delineamento geral	56
2.2 Procedimentos	61

III CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO HISTÓRICO DE ÉVORA

3.1 Análise comparativa à escala nacional	65
3.2 As escalas local e regional: Évora e o Alentejo Central	68
3.3 Caracterização do Centro Histórico de Évora	71
3.3.1 <i>Cultura, História e Turismo</i>	71
3.3.2 <i>Património Cultural</i>	78
3.3.3 <i>Formação e emprego</i>	78
3.4 Actuais Orientações de Planeamento	80
3.4.1 <i>Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território</i>	80
3.4.2 <i>Plano Regional de Ordenamento do Território para a Região do Alentejo</i>	82
3.4.3 <i>Plano Regional de Inovação do Alentejo</i>	84
3.4.4 <i>Programa Operacional do Alentejo</i>	85
3.4.5 <i>Planos Municipais de Ordenamento do Território</i>	86

IV ANÁLISE DE DADOS

4.1 Caracterização das unidades de alojamento	89
4.2 Descrição da estratégia geral das unidades de alojamento	92
4.3 Caracterização dos recursos humanos das unidades de alojamento	94
4.4 Caracterização das unidades de alojamento integrando a estratégia e os recursos humanos	103
4.5 Oferta formativa local para o sector turístico: hotelaria e restauração	107
4.5.1 <i>Análise das entrevistas realizadas a responsáveis por entidades ligadas ao Turismo</i>	116

CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
-----------------------------	-----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
-----------------------------------	-----

ANEXOS

Anexo 1 - Património Cultural do Centro Histórico de Évora	i
Anexo 2 - Entrevista ao Dr. António Manuel Branquinho, Director do Centro de Formação Profissional do Instituto de Emprego e Formação Profissional	ii
Anexo 3 - Entrevista ao Dr. João Lázaro, Director Técnico-Pedagógico da Escola Profissional da Região Alentejo	iv
Anexo 4 - Entrevista ao Dr. José Ernesto d'Oliveira, Presidente da Câmara Municipal de Évora e Vereador do Pelouro do Desenvolvimento Económico	viii
Anexo 5 - Unidades de alojamento objecto de análise	xii
Anexo 6 - Guião de Entrevista a Proprietários e/ou Gerentes de Unidades Hoteleiras	xvi
Anexo 7 - Entrevista a Diogo Fonseca e Silva, Director do Hotel Mar d'Ar Aqueduto	xxii
Anexo 8 - Entrevista a Diogo Fonseca e Silva, Director do Hotel Mar d'Ar Muralhas	xxvi
Anexo 9 - Entrevista a Maria Conceição Quaresma, Sócia-Gerente do Hotel Santa Clara	xxx
Anexo 10 - Entrevista a Maria Gabriel Oliveira, Directora-Geral do Hotel D. Fernando	xxxv

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Planta de enquadramento regional	60
Figura 2: Freguesias urbanas e rurais de Évora	69
Figura 3: Mapa do Centro Histórico de Évora	71
Figura 4: Opções estratégicas de desenvolvimento territorial	87

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Identificação dos sistemas educativos	3
Quadro 2: Modelo causal de competência	9
Quadro 3: Vertentes e síntese das linhas de acção do QREN	36
Quadro 4: Identificação das unidades de alojamento analisadas	62
Quadro 5: Índice de envelhecimento por local de residência	66
Quadro 6: Taxa de emprego por local de residência	66
Quadro 7: Evolução da população e das famílias residentes	67
Quadro 8: Quadro-resumo da empresa integrando a estratégia e os recursos humanos	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Situação profissional dos moradores do CHE	78
Gráfico 2: Habilitações escolares dos moradores do CHE	79
Gráfico 3: Categorias profissionais dos moradores do CHE	79
Gráfico 4: Número de recursos humanos ao serviço das unidades de alojamento em 2008	90
Gráfico 5: Taxa de ocupação média anual (dados referentes a 2008)	91
Gráfico 6: Software utilizado pelas 4 unidades hoteleiras analisadas	93
Gráfico 7: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Mar d' Ar Aqueduto de acordo com a categoria	94
Gráfico 8: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Santa Clara de acordo com a categoria	96
Gráfico 9: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Santa Clara de acordo com a idade	96
Gráfico 10: Grupo de habilitações literárias com maior peso no Hotel Santa Clara em 1998	97
Gráfico 11: Grupo de habilitações literárias com maior peso no Hotel Santa Clara em 2003	98
Gráfico 12: Grupo de habilitações literárias com maior peso no Hotel Santa Clara em 2008	98
Gráfico 13: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Santa Clara em função do género em 1998	99
Gráfico 14: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Santa Clara em função do género em 2003 e 2008	99
Gráfico 15: Distribuição dos recursos humanos do Hotel D. Fernando de acordo com a categoria	100
Gráfico 16: Distribuição dos recursos humanos do Hotel D. Fernando de acordo com a idade	101
Gráfico 17: Número de recursos humanos ao serviço da unidade hoteleira em 2008 nos meses de Verão	102
Gráfico 18: Taxa de variação dos recursos humanos ao serviço da unidade hoteleira em 2008 nos meses de Verão	102
Gráfico 19: Representação dos critérios de recrutamento privilegiados pelos empresários das unidades de alojamento em estudo	105

TÍTULO: *A Qualificação dos Recursos Humanos no Sector Turístico no Centro Histórico de Évora - Alojamento e Restauração.*

O estudo apresentado centra-se na problemática da qualificação dos recursos humanos no sector turístico, dentro das muralhas que delimitam o Centro Histórico de Évora, classificado como Património da Humanidade pela UNESCO desde 1986. Este marco na história da cidade contribuiu para uma alteração profunda ao nível das instituições e dos habitantes de Évora que sentiram um aumento da actividade turística e dos serviços a ela associados.

A qualificação surge como um aspecto essencial para o desenvolvimento local, uma vez que é decisiva ao nível da competitividade do sector turístico. A formação profissional é um eixo muito importante ao nível dos recursos humanos e das suas competências e assume um papel fundamental na adaptação das empresas às alterações que a sociedade vive actualmente. São estas alterações que criam a necessidade de adaptar os recursos humanos à nova realidade e às transformações que vão ocorrendo ao nível da actividade turística.

Com o objectivo de analisar a problemática da qualificação dos recursos humanos no sector turístico no Centro Histórico de Évora, foram seleccionadas quatro unidades de alojamento e foram aplicadas entrevistas aos respectivos proprietários e/ou gerentes. A análise e o tratamento de dados referentes às entrevistas permitiram verificar que a aposta na qualificação dos recursos humanos é uma constante nestas unidades, em que são privilegiadas formações profissionais com vista a desenvolver competências relacionais e sociais, conhecimentos de línguas estrangeiras, conhecimento na área das Tecnologias de Informação e Comunicação e ainda em Higiene e Segurança no Trabalho.

Palavras-Chave: Qualificação, competências, recursos humanos, formação, turismo, Centro Histórico de Évora.

ABSTRACT

TITLE: *Qualification of Human Resources in the Tourism Sector in the Historic Center of Évora - Accommodation and Catering.*

The present study focuses on the issue of qualification of human resources in the tourism sector within the perimeter walls of the Historic Center of Évora, classified as World Heritage by UNESCO since 1986. This milestone in the history of the city contributed to a huge development of institutions and people of Évora felt an increase in tourism and services associated with it.

The classification appears as a crucial factor in local development, since it is extremely important for the competitiveness of the tourism sector. Professional training is very important for the human resources and skills and plays a key role in the adaptation of businesses to which the companies currently experience. These are changes that create the need to adapt human resources to the new reality as well as the changes that occur at the level of tourism.

In order to study the problem of human resources development in tourism in the Historic Center of Évora, were selected four accommodation units and interviews were held to their owners and / or managers. The analysis and data processing from the interviews provided confirmation that the focus on human resources development is a constant in these units. This study allowed concluding that people privileged professional coaching in order to develop some areas like social and relational skills, foreign languages learning, as well as professional experience is vital for the managers of this sector.

Keywords: Qualification, skills, human resources, training, tourism, Historic Center of Évora.

AGRADECIMENTOS

Finalizada a Tese de Mestrado é chegada a altura de fazer um balanço acerca dos últimos dois anos e todos os esforços realizados ao longo do desenvolvimento deste ciclo de estudos. Concluo que esta etapa foi valiosa para a minha formação e que permitiu alargar os horizontes em relação a uma série de temas, em especial ligados à cidade de Évora, na qual vivo há quinze anos e que considero já como *minha cidade*.

De facto, foi em Évora que cresci como pessoa e que tomei as principais resoluções para a minha vida. Ingressar no 2º ciclo de estudos em Turismo foi uma delas. Não foi uma decisão tomada de ânimo leve, uma vez que conciliar vida profissional, familiar e ainda abraçar um projecto exigente como este não implicava apenas um esforço da minha parte, mas de todos aqueles que me são mais chegados. E é a eles a quem quero deixar algumas palavras de agradecimento e a quem dedico este estudo:

Em primeiro lugar ao Miro, por ter sido ele a incentivar-me a ingressar neste Mestrado, encontrando sempre argumentos válidos para abalar as minhas reticências até ao dia da inscrição, acompanhando-me e apoiando-me nesta e em tantas outras etapas da minha vida; ao Francisco, meu tesouro, por despertar em mim uma contínua vontade de fazer mais e melhor; aos meus pais amigos, companheiros de viagem que sempre me apoiaram em todos os momentos da vida e neste em particular; ao Fernandes, que embora já não possa ler estas palavras, não poderia escrever esta nota sem referir o precioso apoio que ele sempre me deu, tomando conta do Francisco como um verdadeiro avô para que eu pudesse pesquisar, participando nos debates acerca dos temas dos trabalhos que desenvolvi, partilhando comigo os meus pequenos sucessos e fracassos ao longo deste percurso... A ele, esteja onde estiver, um muito obrigado por ter feito parte da nossa família e por ter tido sempre uma palavra amiga ao longo destes últimos anos.

Gostaria ainda de agradecer ao Professor Doutor Francisco Martins Ramos, orientador da presente dissertação, pessoa que sempre se mostrou disponível para me apoiar na elaboração da tese, aconselhando e orientando de uma forma que só quem detém uma grande experiência e conhecimento consegue fazer.

Por fim, um agradecimento especial à Fundação Eugénio de Almeida pela bolsa de estudo que me concedeu, que mais do que um apoio pecuniário, representou um factor de motivação para o desenvolvimento deste estudo e que me incentivou, de certa forma, a estabelecer como próximo objectivo a entrada no Doutoramento.

GLOSSÁRIO DE ABREVIATURAS

AICEP	- Agência para o Investimento Económico Externo de Portugal
CIME	- Comissão Interministerial para o Emprego
CCDRA	- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo
CME	- Câmara Municipal de Évora
CST	- Conta-Satélite do Turismo
EFA	- Educação e Formação de Adultos
ERT	- Entidade Regional de Turismo
ETAR	- Estação de Tratamento de Águas Residuais
FEDER	- Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional
FSE	- Fundo Social Europeu
GAOVE	- Gabinete de Apoio, Orientação Vocacional e Emprego
HACCP	- Hazard Analysis and Critical Control
IEFP	- Instituto de Emprego e de Formação Profissional
INE	- Instituto Nacional de Estatística
MARE	- Mercado Abastecedor da Região de Évora
NUT	- Nomenclatura de Unidade Territorial
OCDE	- Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento
OIVA	- Observatório de Inserção na Vida Activa
OMT	- Organização Mundial do Turismo
PENT	- Plano Estratégico Nacional para o Turismo
PIB	- Produto Interno Bruto
PIN	- Potencial Interesse Nacional
PDM	- Plano Director Municipal
PDME	- Plano Director Municipal de Évora
PME	- Pequenas e Médias Empresas
PMOT	- Plano Municipal de Ordenamento do Território
PNACE	- Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego
PNPOT	- Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território
POAT FSE	- Programa Operacional para a Assistência Técnica do FSE
POPH	- Programa Operacional para o Potencial Humano
POR	- Programa Operacional do Alentejo

PP	- Plano de Pormenor
PRIA	- Plano Regional de Inovação do Alentejo
PROemprego	- Programa Operacional do FSE para a Região Autónoma dos Açores
PROT	- Plano Regional de Ordenamento do Território para a Região do Alentejo
PU	- Plano de Urbanização
QCA	- Quadro Comunitário de Apoio
QREN	- Quadro de Referência Estratégica Nacional
RUMOS	- Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da Região Autónoma da Madeira
RVCC	- Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
TIC	- Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	- União Europeia
UNESCO	- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNIVA	- Unidade de Inserção na Vida Activa
WTTC	- World Travel and Tourism Council

INTRODUÇÃO

O tema da presente dissertação, elaborada no âmbito do Mestrado em Turismo, especialização em Turismo e Desenvolvimento, centra-se na problemática da qualificação dos recursos humanos no sector turístico – o caso dos subsectores de alojamento e restauração - no Centro Histórico de Évora.

A qualificação dos recursos humanos está directamente relacionada com o desenvolvimento de uma região ou país e o potencial endógeno deverá ser valorizado tendo em conta o aumento de competências locais dos recursos humanos. No caso do turismo, são os recursos humanos da área que estão em contacto permanente com os turistas e visitantes de uma determinada região e que causam em grande parte a qualidade da oferta turística. Daí se explica em parte a importância crescente das aptidões profissionais dos indivíduos para as funções que desempenham, mas não só pelo lado do contacto do cliente. Actualmente, as próprias Tecnologias de Informação e de Comunicação alteraram a competitividade das organizações e dos destinos turísticos, pelo que o domínio destas inovações no âmbito do turismo tornou-se num factor determinante para o sucesso.

Para além dos benefícios directos da qualificação no sector turístico, entendida no âmbito do alojamento e da restauração, que se poderão reflectir no aumento do número de turistas e visitantes, pela sua atracção ou fidelização, o aumento da qualificação dos recursos humanos tem a vantagem de possibilitar a integração dos indivíduos no sistema produtivo ou a auto-promoção no emprego, pelo que é um elemento estratégico da competitividade económica e do desenvolvimento.

De acordo com o World Travel and Tourism Council (WTTC) a economia do século XXI assenta em três pilares: as Telecomunicações, as Tecnologias de Informação e as Viagens e Turismo, pelo que ao nível global, esta última actividade constitui um sector estratégico das economias desenvolvidas.

Assim, em primeiro lugar será necessário ter uma noção prévia das alterações na procura no sector turístico, para que seja possível dar resposta às necessidades conforme estas vão surgindo. Deste modo, será preciso focar a atenção nas alterações das necessidades do cliente, a sua crescente exigência por qualidade e o aumento da frequência das viagens, consequência das férias tripartidas, que se caracterizam por estadas longas alternadas com estadas de curta duração; para além disso, outro factor que caracteriza o turismo nos nossos dias é a facilidade em recorrer a novos canais de distribuição para organizar uma viagem, sem ter de recorrer a uma agência (como por exemplo, recorrendo à Internet e aos serviços on-line). Por último, há que ter em consideração

que a crescente procura de pacotes turísticos personalizados, implica a elaboração de programas à medida das necessidades de cada cliente (Valente 2005).

Os aspectos referidos representam algumas das alterações verificadas nos últimos tempos, que têm como principal consequência a necessidade de adaptar os recursos humanos à nova realidade e às transformações que vão ocorrendo ao nível da actividade turística. A aquisição de vantagens competitivas passa pela existência de recursos humanos qualificados, pelo que será necessário apostar na qualificação dos activos e na permanente actualização dos seus conhecimentos técnicos e profissionais através da formação contínua.

Para que os recursos humanos no sector turístico constituam um factor positivo na gestão da actividade turística no Centro Histórico de Évora, torna-se fundamental que esta actividade seja submetida a uma estruturação, visando uma melhor eficácia económica e social, pelo que a questão da qualificação deve ser equacionada no âmbito do processo de desenvolvimento.

Através da elaboração deste estudo, pretende-se obter respostas para as seguintes perguntas de investigação:

- *Quais são as qualificações dos recursos humanos no sector turístico no Centro Histórico de Évora?*
- *Como se processa a formação dos recursos humanos?*

Este constitui o ponto de partida para diagnosticar as necessidades de qualificação no âmbito do turismo no Centro Histórico de Évora.

O objectivo geral da investigação consiste em:

- *Aprofundar os conhecimentos acerca das competências e qualificações dos recursos humanos no sector turístico no Centro Histórico de Évora, com vista a permitir delinear uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos que contribua para a satisfação das necessidades que se prevêem a médio e a longo prazo.*

No que respeita aos objectivos específicos, estes consistem em:

- *Descrever os recursos humanos no sector turístico – alojamento e restauração;*
- *Diagnosticar as necessidades em competências e em qualificações profissionais necessárias ao desenvolvimento do sector do turismo intra-muros e à sustentação da competitividade do Centro Histórico de Évora;*
- *Sensibilizar os empresários do sector para a importância da qualificação dos recursos humanos.*

Uma vez que a oferta ao nível do sector turístico é constituída por inúmeras actividades cuja procura resulta de um conjunto de motivações que estão em permanente mutação, a delimitação da unidade de análise torna-se numa tarefa complexa. O próprio âmbito da definição proposta pela Organização Mundial do Turismo (OMT), segundo a qual «o turismo é uma actividade de pessoas que se deslocam a lugares diferentes da sua residência habitual, com uma duração não superior a um ano, tendo qualquer motivação excepto o exercício de uma actividade remunerada no local visitado», não permite uma fácil identificação das actividades que estão envolvidas neste processo.

Face à dificuldade em seleccionar as actividades ligadas ao sector turístico que pudessem perfilar o objecto de análise da investigação, optei por ter como base as actividades referidas na Conta Satélite do Turismo (CST) e que delimitam o turismo a um conjunto de subsectores.

Contudo, visto a análise dos subsectores considerados como centrais no desenvolvimento da actividade turística contemplados na CST ser demasiado ampla para se operacionalizar no âmbito de uma dissertação (por incluir alojamento, restauração, transporte e agências de viagem e ainda os serviços culturais, desportivos e recreativos e de lazer), optei por analisar apenas as actividades ligadas ao alojamento e à restauração quando incluída em unidades de alojamento:

– *Alojamento*

Por definição, qualquer viagem turística implica necessariamente uma estada. Ainda que muitos turistas optem por pernoitar em casa de familiares ou amigos, a taxa de ocupação mensal e o volume de negócios que o alojamento gera são fortes indicadores da actividade turística de uma determinada região. Assim, um dos aspectos a ter em conta ao longo do estudo será a actividade de alojamento no que respeita a estabelecimentos hoteleiros circunscritos às muralhas do Centro Histórico de Évora, que possuam restaurantes. São elas o Hotel Mar d'Ar Aqueduto, o Hotel Mar d' Ar Muralhas, o Hotel Santa Clara, a Pousada dos Lóios e o Hotel D. Fernando. Este último, embora não esteja circunscrito às muralhas que delimitam o Centro Histórico de Évora, a sua proximidade reflecte-se no tipo de turista, predominantemente cultural, que habitualmente recorre ao hotel.

– *Restauração*

Para além do alojamento, será importante analisar os estabelecimentos de restauração quando constituam um complemento da actividade de alojamento. A relevância assumida pela actividade da restauração, pela sua vertente gastronómica e de qualidade associada à imagem turística dos destinos turísticos, determina que esta actividade seja fundamental na análise à actividade turística no Centro Histórico da cidade de Évora.

Estes elementos foram analisados no tempo, no período compreendido entre 1998 e 2008, tendo em conta o nível de formação, o sexo e a idade dos recursos humanos, entre outros aspectos, com vista a realizar uma caracterização mais aprofundada dos recursos humanos e melhor definir uma estratégia de qualificação.

Ao falarmos de estratégia neste sector, devemos ter em consideração que a diversidade de elementos que compõem a actividade devem caminhar de forma integrada e tomar forma «enquanto um todo que lentamente vai ganhando linhas mais uniformes de desenvolvimento» (Valente 2005:62).

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

Capítulo I – O primeiro capítulo centra-se na problemática da qualificação dos recursos humanos do sector turístico. Torna-se importante fazer o enquadramento teórico e conceptual, com vista à clarificação de alguns conceitos relacionados com a problemática em análise, nomeadamente qualificação, formação profissional (inicial e contínua), competência e recursos humanos. Será também importante analisar o sector turístico e as linhas que definem a problemática do desenvolvimento de uma forma geral e ainda a relação entre turismo, desenvolvimento e sustentabilidade. Neste capítulo cabe ainda a análise ao papel da qualificação dos recursos humanos do sector turístico no desenvolvimento local, bem como algumas considerações acerca da qualificação dos recursos humanos em Portugal, acerca do novo paradigma educativo e dos programas de apoio e incentivo ao desenvolvimento dos recursos humanos;

Capítulo II – No quarto capítulo é feito o desenho metodológico do trabalho de campo, passando pelo delineamento geral e pelos procedimentos: descrição dos objectivos, exploração das perguntas de partida, explicação do processo de pesquisa e de investigação, passando pelos obstáculos encontrados e estratégias utilizadas no sentido de alcançar os resultados propostos;

Capítulo III – Neste capítulo é feita uma caracterização do Centro Histórico de Évora, cuja elaboração exige uma análise comparativa à escala nacional, bem como às escalas local e regional (Évora e o Alentejo Central). Para uma caracterização do Centro Histórico de Évora nas suas múltiplas vertentes, consideram-se a cultura e o turismo, a população e o território, o património cultural, a formação e o emprego e as actuais orientações de planeamento;

Capítulo IV – Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas aplicadas aos empresários do sector em estudo cujas unidades de alojamento foram analisadas e aos responsáveis pelas entidades formadoras e por outras entidades ligadas ao Turismo na cidade de Évora. Importa analisar e caracterizar as unidades de alojamento, descrever a sua estratégia geral e caracterizar os recursos humanos, bem como caracterizar as unidades de alojamento integrando a estratégia e os recursos humanos e caracterizar a oferta formativa local para o sector turístico nas áreas da hotelaria e restauração.

I A PROBLEMÁTICA DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO SECTOR TURÍSTICO

1.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

No sentido de compreendermos no seu conjunto a problemática da qualificação dos recursos humanos para o sector turístico, será necessário, numa primeira fase, proceder à elaboração do enquadramento teórico e conceptual, etapa essencial para que se definam com clareza os conceitos abordados ao longo do estudo, na medida em que é fundamental que se distingam os fenómenos, as respectivas causas e efeitos (Cardim 2005b).

A formação profissional é um termo recente cujo percurso evolutivo dificulta a identificação do seu conteúdo e dificulta a concepção de uma definição universal, clara e inequívoca.

A expressão formação profissional, surgida em Portugal na década de 30, relacionava-se na altura com o ensino técnico formal para profissões da base da cadeia operativa e tinha como principal público-alvo os jovens (Cardim 2005b). Posteriormente as acções formativas alargaram-se a um público bastante mais vasto, incluindo também adultos, quer desempregados quer activos e entidades públicas e privadas passaram a desenvolver acções de curta duração com o intuito de actualizar os profissionais.

De acordo com a Comissão Interministerial para o Emprego (CIME) por formação profissional entende-se um «conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas para o exercício das funções próprias de uma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica» (Cardim 2005b).

Actualmente, a formação já não se dirige especificamente aos indivíduos, como se verificava na década de 30, quando se pretendia que os jovens aprendessem a desempenhar com sucesso o exercício das suas funções a um nível mais técnico. Hoje em dia, no centro de todo o processo formativo já não se encontra o indivíduo enquanto unidade isolada, mas sim as próprias organizações e a aquisição de competências estratégicas para o seu desenvolvimento. «A modernidade de intervenção formativa alia-se ao grande dinamismo e evolução da técnica e das profissões que dificulta a estabilização de conteúdos, acções e modelos» (Cardim 1998:13).

A definição do conceito de formação profissional implica necessariamente a explicitação do seu conteúdo, que visa a integração plena na vida activa e a definição do público-alvo a quem se dirige, pelo que para uma análise mais aprofundada e no sentido de identificar os seus principais objectivos, será necessário especificar o âmbito da formação profissional e o nível a que se realiza a intervenção:

A formação profissional é constituída por dois níveis com finalidades e públicos-alvo diferentes: por um lado, existe a preparação inicial ou de base, cujos destinatários são jovens e/ou adultos, que sejam activos ou desempregados e tem como objectivo a formação para o exercício de qualquer profissão qualificada ou técnica de nível não superior; por outro, existe o aperfeiçoamento profissional ou a formação contínua dos activos de todos os níveis de qualificação profissional e responsabilidade (incluindo dirigentes e técnicos superiores).

A metodologia e os recursos utilizados pelas duas modalidades de formação profissional enunciadas são distintos, na medida em que são adaptadas aos objectivos que se pretendem atingir e às competências que se pretendem desenvolver.

Cabe à formação a preparação dos indivíduos para o desempenho da sua função. Actualmente há uma preocupação crescente com o aperfeiçoamento dos activos e para além da formação inicial de base valoriza-se também a formação ao longo da vida. O público-alvo já não é constituído exclusivamente por jovens, as estruturas que executam a formação profissional alargaram-se e quase todos os sectores são hoje em dia considerados alvos de formação, no sentido em que a evolução técnica e as consequentes necessidades de formação são universais (Cardim 1998).

A formação *inicial ou de base* tem como principal objectivo a preparação de jovens e/ou adultos com pouca ou nenhuma experiência no desempenho de determinada actividade, para o exercício de uma profissão. Pode ser desenvolvida através de uma acção linear e contínua, cuja duração poderá ser variável, dependendo do sistema em que é integrada (de quatro a seis meses no caso do Ministério do Trabalho e três a quatro anos se integrada no Ensino Técnico/Aprendizagem). Divide-se em dois subsistemas integrados no Sistema Educativo que é tutelado pelo Ministério da Educação: o Ensino Secundário Tecnológico e os cursos das escolas profissionais e o sistema de Aprendizagem no âmbito das actividades do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Os sistemas podem representar-se em referência a quatro itens essenciais: instituição sede, público-alvo essencial, organização e conteúdos:

DISPOSITIVO INSTITUCIONAL	ENSINO TÉCNICO	FORMAÇÃO EXTRA-ESCOLAR	APRENDIZAGEM NO LOCAL DE TRABALHO/EMPRESA
Instituição Sede	Escola	Centro de Formação	Empresa/Posto de Trabalho
Público-alvo	Alunos do Ensino Secundário	Desempregados	Activos
Organização	Acções de longa-duração	Acções de média duração	Acção de longa-duração
Conteúdos	Formação Geral Formação Técnica Formação Prática Oficial	Prática Simulada Complemento Tecnológico	Prática no posto de trabalho

Quadro 1: Identificação dos sistemas educativos
Adaptado de Cardim, 1998

A *formação contínua ou aperfeiçoamento profissional* engloba todos os processos formativos subsequentes à formação profissional inicial com vista a permitir uma adaptação às transformações tecnológicas e técnicas, favorecer a promoção social dos indivíduos, bem como permitir a sua contribuição para o desenvolvimento cultural, económico e social (Tomás 2001).

Tem como finalidade a preparação de activos já qualificados, visando uma melhoria qualitativa das suas competências profissionais, uma vez que se focaliza na actualização de conhecimentos previamente adquiridos e no alargamento de actividades realizadas. Desta forma, para além de visar uma melhoria de desempenho de funções na carreira dos activos, promove também a sua adaptação a novas funções de natureza organizativa e técnica na mesma organização. «A formação contínua é vocacionada para a promoção de um desenvolvimento interactivo do indivíduo e da organização numa época em que se intensifica o ritmo e a intensidade das inovações tecnológicas e organizacional» (Cardim 1998:193).

Estas acções de formação são promovidas por consultores externos especializados (públicos ou privados) ou por serviços internos das próprias empresas, através de acções de curta-

duração (de duração inferior a 50 horas de formação). O modelo do ensino é, portanto, intensivo e com recurso a métodos pedagógicos activos, traduzindo-se na orientação do conteúdo para o trabalho.

Orientado para activos, o aperfeiçoamento pode ser dividido em três modalidades:

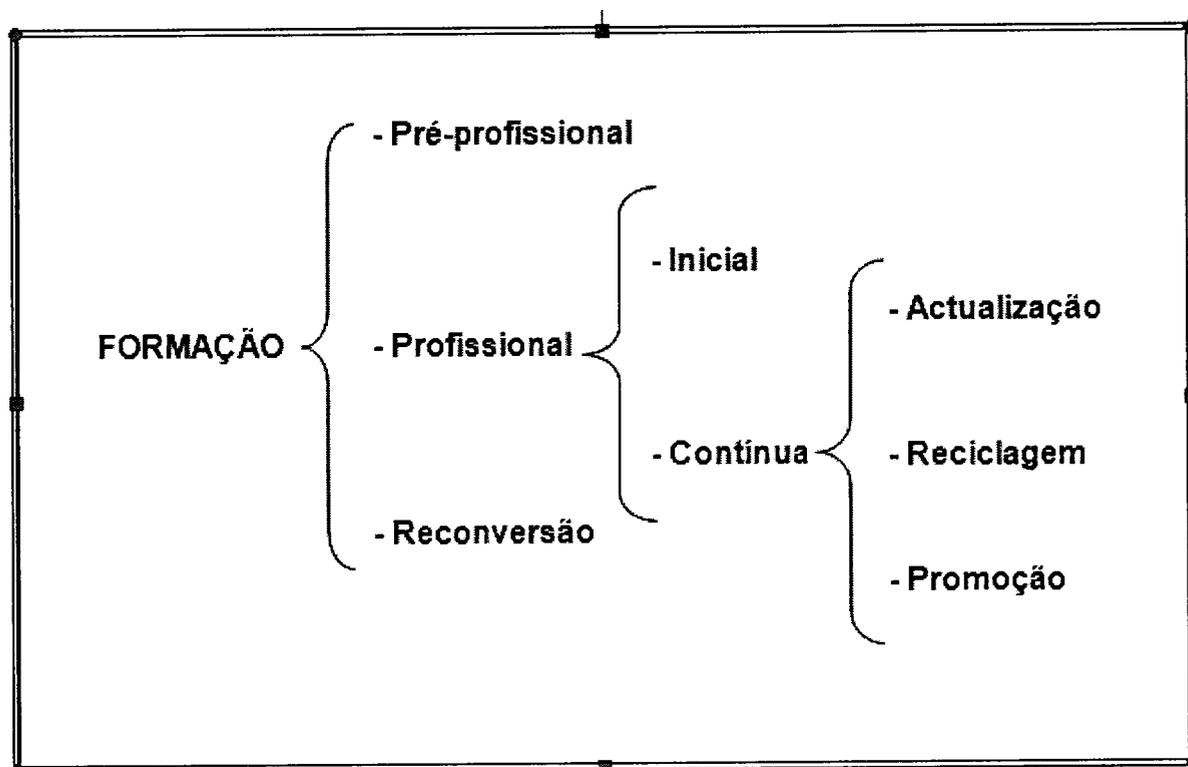
- a) *Actualização (Updating)* – Tem como objectivo a preparação dos trabalhadores já activos para novos aspectos/técnicas de uma determinada profissão, devido à evolução organizativa ou tecnológica. Como exemplo desta modalidade poder-se-á citar o estudo de um novo programa em resultado de uma aplicação informática.
- b) *Reciclagem* – Visa a recuperação/manutenção de capacidades de executar determinadas tarefas por parte dos trabalhadores face à perda de capacidade de execução ou manutenção do grau de operacionalidade.
- c) *A formação de promoção ou complementar* – Aponta para a preparação para aspectos novos que surgem como consequência da evolução da carreira ou do desempenho de novos cargos (Tomás 2001).

O aperfeiçoamento só faz sentido se integrado numa dinâmica de desenvolvimento da organização, incluído numa interpretação da estratégia da organização em que está inserido, no sentido de avaliar as verdadeiras necessidades de aperfeiçoamento.

A par da formação profissional, existe a *Reconversão*, orientada para a preparação de adultos activos cujos empregos estejam postos em causa quer por obsolescência das competências do indivíduo, quer por extinção do posto de trabalho, implicando uma acção de reintegração dos indivíduos no mercado de trabalho.

A qualificação contínua dos recursos humanos dispensa a renovação dos quadros e a sua substituição por recursos humanos mais jovens. Desta forma,

«o aperfeiçoamento pode assumir, em períodos e organizações de forte dinamismo e mudança, um papel fundamental na divulgação e acessibilidade de novos conceitos organizativos, gestores e técnicos que constituem a essência ou o factor potenciador das transferências e apoio à inovação tecnológica e organizativa» (Cardim 2005b: 31).



O regime de aprendizagem tradicional, não organizado, constituiu-se sempre como processo de formação para as profissões. Apesar do esforço no sentido de implementar e desenvolver acções de formações de nível de qualificação inicial e contínua, «a formação profissional manteve uma reduzida expressão no efectivo global dos profissionais qualificados e semi-qualificados, e também nos contingentes de ingresso nas profissões» (Cardim 2005b:24).

Actualmente, os recursos humanos tendem a receber informações acerca das tarefas subjacentes à profissão desempenhada no próprio local de trabalho. De facto, a maior parte das empresas recruta os recursos humanos sem que a preparação inicial seja exigida e promovem que essa preparação seja feita no posto de trabalho, muitas vezes com recurso ao auto-didactismo. Estes aspectos colocam entraves ao crescimento da produtividade, particularmente no que respeita à preparação e à organização do trabalho e aos conhecimentos de natureza técnica que são difíceis de transmitir correctamente no próprio local de trabalho.

Contudo,

«as definições tradicionais de formação, centradas sobretudo em programas formais e estruturados, desvalorizam o vasto conjunto de actividades de formação e de aprendizagem que ocorrem nas empresas, pelo que há que caminhar para uma definição de formação mais abrangente, que contemple a formação e a educação formais, informais, no local de trabalho e fora dele» (Novo 2008: 31).

A formação no próprio local de trabalho é útil porque permite que as pessoas se formem continuamente. Uma das exigências de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo é a aposta na qualificação dos recursos humanos, uma vez que actualmente o desenvolvimento tecnológico veio alterar as estruturas sociais. De facto, segundo Peter Drucker, «o desenvolvimento científico atinge um ritmo tão acelerado e os conhecimentos são de tal ordem vastos, que já não podemos falar de um saber geral mas sim de vários saberes especializados» (Cardim 1998:114).

O conceito de *recursos humanos* surgiu ligado a uma visão macro-estrutural de planeamento do emprego, procurando estabelecer conjecturas de necessidades do efectivo profissional, por profissão ou nível do ensino, com vista a ajustar a oferta de educação ou formação profissional (Cardim 2005b).

No que respeita aperfeiçoamento dos activos, para que a formação seja bem desenvolvida e alcance os resultados desejados, será necessário ter em consideração as necessidades de formação. Estas constituem indicadores que resultam da diferença entre o nível de competências que, no âmbito do desempenho de uma profissão é desejável ou exigido e o desempenho real. A formação terá de ser adaptada às necessidades de formação, na medida em que uma mesma política de aperfeiçoamento poderá não alcançar os mesmos efeitos quando aplicada em organizações diferentes.

De facto, factores como a dimensão, organização ou ainda diferenças ao nível de conteúdo do trabalho determinam o tipo de formação dos recursos humanos das empresas bem como a sua necessidade. A título de exemplo poder-se-á referir certas pequenas empresas tradicionais que recorrem a métodos de recrutamento menos especializados. Ainda que tenham maiores necessidades de formação, estas são mais difíceis de satisfazer através da formação tradicional, daí a importância que assume para muitas das organizações as acções de formação

inter-empresas, promovidas por entidades formadoras externas, que permitem a frequência dos activos em períodos de curta-duração (Cardim 2005b).

Foi neste sentido que foi elaborada a Regulamentação Portuguesa do FSE 96, que regulamenta a “participação individual na formação” e o financiamento de aquisição de participações individuais por entidades beneficiárias de pequena e média dimensão a favor dos seus activos. De facto, o FSE tem contribuído para a estruturação do sistema de formação inicial - através do contributo para o crescimento da taxa de escolarização de jovens do nível de ensino básico e secundário e na produção de qualificações procuradas no mercado de trabalho - e contínua – apoio dado pelos instrumentos de política pública a estratégias de modernização empresarial, como por exemplo as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (Feliciano 2008).

Ao nível institucional, as políticas desenvolvidas no âmbito da qualificação inicial devem contemplar públicos-alvo e objectivos genéricos e utilizar a mesma estratégia independentemente dos destinatários da formação, uma vez que estes não detêm ainda competências relativamente à função que irão desempenhar ou detêm poucas. No caso da formação contínua, as políticas de desenvolvimento nas organizações visam a resolução de problemas de concretos, pelo que são selectivas. Cada organização, empresa ou outro organismo deverá definir as políticas de aperfeiçoamento que considere necessárias para poder resolver problemas específicos.

Actualmente, presenciamos um quadro de incertezas no mercado de trabalho, que se relaciona não só com uma crise económica internacional, mas também com a diversificação tecnológica e com a imprevisibilidade ao nível cultural. A principal consequência foi a disseminação de contratos a termo certo por parte das empresas e, por outro lado, uma procura crescente de actualização de conhecimentos por parte dos trabalhadores (através do recurso a formações complementares).

De facto, actualmente a actualização de conhecimentos passa pela noção de competência, dando-se menos ênfase às funções e mais às competências individuais. Estas competências são subjacentes a cada indivíduo e podem ser motivações, traços de carácter, conceitos, atitudes, conhecimentos ou aptidões que destaquem os que possuem o domínio da função.

Esta ideia relaciona-se com o conceito de *competência*, que tem cada vez mais um lugar de destaque nos debates acerca da definição de políticas e gestão de recursos humanos. Como foi

anteriormente referido, a sua importância crescente deve-se a condicionamentos tecnológicos, organizacionais, económicos, demográficos e culturais que afectam a sociedade desde a década de 80: a inovação tecnológica, a procura diversificada e exigente, a concorrência e a incerteza de uma economia internacionalizada provocam alterações profundas no modelo conhecido por empresas e organizações, que necessitam de recursos humanos capazes de enfrentar os imprevistos e as mudanças permanentes.

O conceito de competência tem sido alvo de reflexão desde a década de 1970 e tem originado diversos significados, daí considerar-se que «a competência é um conceito polissémico e até há quem diga que a competência é um ‘camaleão conceptual’» (Faustino, Rocha e Santos 2008: 34).

Segundo Gilbert e Parlier (1992) o conceito de competência não se encontra ainda estabilizado em termos da sua definição. Contudo, existem duas características que são aceites: a primeira é que competência é indissociável da actividade, o que significa que existe uma articulação entre competência e acção; a segunda é que a competência está relacionada com conhecimentos, capacidade de acção e comportamentos conjugados em função de um determinado objectivo numa situação concreta (Suleman 1997).

Segundo Ana Teresa Penim,

«o conceito mais consensual parece ser o defendido por Le Boterf e outros, que preconiza a ideia de algo (recursos internos e externos) que é mobilizado perante uma situação-problema ou uma acção que se desenvolve. Decorre que o autor se refira em ‘agir com competência’, o que significa que esta não existe em si própria» (Faustino, Rocha e Santos 2008: 34).

Os aspectos relacionais e sociais assumiram uma importância crescente em detrimento de aspectos mais técnicos, uma vez que os conhecimentos e as competências podem ser ensinados mais facilmente do que as atitudes e os valores (Mitrani, Dalziel e Bernard 1994).

INTENÇÃO	ACÇÃO	RESULTADO
Características pessoais, motivações, traços de carácter, conceito e conhecimento	Comportamento (competitividade)	Desempenho
Motivação para o sucesso	Fixação de objectivo Risco calculado	Aperfeiçoamento contínuo

Quadro 2: Modelo causal de competência
Adaptado de Mitrani, Dalziel e Bernard 1994

A globalização da economia levou à necessidade de acompanhar a evolução tecnológica através dos recursos humanos e das suas competências, que deverão ser flexíveis para enfrentar situações de mudança. Daí o conceito de competência traduzir-se no domínio prático das tecnologias, na multivalência e polivalência, no conhecimento de linguagens comuns, na capacidade de funcionar com autonomia e responsabilidade, entre outras características relevantes demonstradas pelo titular de um cargo que sejam condicionados pela motivação, pela personalidade e pela auto-imagem (Cardim 1998).

«A promoção de competências transversais constitui um recurso fundamental de promoção dos desempenhos profissionais em contextos de crescente diversidade e complexidade funcional como os que hoje vivemos, mas igualmente importante é fazer corresponder as competências técnicas detidas pela população activa às exigências colocadas pela transformação organizacional e tecnológica das empresas» (Feliciano 2008: 5).

Num cenário de incertezas as empresas e as organizações procuram trabalhadores detentores de saberes que irão mobilizar em contexto profissional que, «devido ao movimento permanente de mudança em que vivemos, têm vindo a impor novos processos produtivos e novas formas de organização do trabalho» (Faustino, Rocha e Santos 2008: 34).

Como consequência, ao nível do mercado de trabalho verifica-se uma elevação generalizada das exigências de qualificação, a exigência de mobilidade entre empregos,

profissões, regiões e países e o desemprego, cada vez mais selectivo. Para responder a estas necessidades do mercado, é fundamental que os trabalhadores detenham um conjunto coerente de conhecimentos, saberes práticos e atitudes que são directamente utilizadas no contexto particular de uma situação de trabalho.

Assim,

«a exigência de mudar de emprego ou mesmo de profissão várias vezes ao longo da vida tornou-se uma característica central do mercado de trabalho e marca, de uma forma decisiva, as trajectórias pessoais e profissionais» (Lopes e Suleman 2000:83).

De facto, o conjunto de incertezas que pairam no mercado de trabalho actualmente, relacionadas com a tendência para a diversificação tecnológica e com a imprevisibilidade ao nível cultural, teve como principal consequência a disseminação de contratos a termo certo por parte das empresas e a procura de formações complementares por parte dos trabalhadores, numa tentativa de actualização de conhecimentos (Lopes 1995).

Os recursos humanos deverão ser dotados de competências gerais que possam ser mobilizadas em acção, no decurso do desempenho das suas funções, sempre que seja necessário lidar com determinadas situações. Estas competências são mais valorizadas pelos empregadores do que as habilitações escolares ou capacidades académicas, na medida em que se baseiam no tríptico saber, saber-fazer e saber-ser:

- *Saber* – Pertence ao domínio cognitivo e relaciona-se com a verbalização, selecção, interpretação e reestruturação de informação, bem como com o domínio dos processos e dos sistemas. Ao nível das competências específicas, pretende-se que sejam evidenciadas a compreensão de ideias, a capacidade de análise de problemas e de situações, a tomada de decisões, o cálculo, a criatividade, o planeamento, a organização e o controlo;
- *Saber-fazer* – Pertence ao domínio instrumental ou operativo e está relacionado com a capacidade de executar, de utilizar instrumentos e aplicar métodos e procedimentos. No que respeita às competências específicas, a aquisição/desenvolvimento destas competências reflectem-se na velocidade de reacção, no ritmo de trabalho, na atenção, na destreza manual, na destreza digital, entre outros aspectos;

- *Saber-ser* - Pertence ao domínio relacional e traduz-se na capacidade de assumir valores, com a motivação e com a disposição de agir e interagir com os outros, cooperando e relacionando-se com os outros. Ao nível das competências específicas reflecte-se através da evidência do sentido de responsabilidade, orientação para os resultados da organização, cooperação, persuasão e espírito de liderança (Lopes e Suleman 2000).

No quadro de trabalho moderno, os conhecimentos práticos adquiridos pela formação ou experiência são a base da qualificação, na medida em que acentuam a capacidade para analisar uma situação, estabelecer um diagnóstico, resolver um problema e cooperar, operações que precisam de ser mobilizadas no local de trabalho.

O modelo de competência enquanto orientador das práticas de recursos humanos resulta da conjugação dos seguintes elementos: em primeiro lugar convém ter em conta que o normal desenvolvimento das actividades de trabalho é interrompido por situações imprevistas às quais os recursos humanos deverão estar preparados para dar resposta.

Desta forma, cada trabalhador deverá encontrar soluções adaptadas em tempo útil; Como consequência directa, a comunicação é fundamental no sentido de construir uma compreensão recíproca acerca de questões relacionadas com as empresas; por outro lado, as próprias empresas têm de melhorar o seu desempenho para alcançar os seus objectivos estratégicos, pelo que têm de colocar ao seu serviço as ferramentas de identificação das qualificações; a produção de serviços, em empresas orientadas para o cliente, dá um novo sentido à comunicação.

A pedagogia das competências centra-se mais no próprio indivíduo, uma vez que privilegia as particularidades de cada um. Desta forma, o processo centra-se mais na aprendizagem do que no ensino, o formando é o sujeito da aprendizagem e constrói o seu próprio conhecimento. Neste sentido,

«o processo educativo tem que se preocupar com a transferência, efectiva e contínua, das aquisições cognitivas para contextos diferentes daqueles em que foram adquiridas, situação não garantida pelo ensino centrado na transmissão e aquisição de conhecimentos» (Faustino, Rocha e Santos 2008: 35).

1.2 A PROBLEMÁTICA DO DESENVOLVIMENTO

O conceito de desenvolvimento tem sido objecto de profunda remodelação nas últimas décadas, tendo perdido a dimensão exclusivamente económica que o caracterizava quando surgiu na década de 60. Actualmente, desenvolvimento significa acesso de um maior número de pessoas aos bens básicos e a oportunidades de realização da pessoa humana ao nível social, cultural, económico e político. O desenvolvimento consiste num processo de mudança global que implica necessariamente alterações de mentalidade.

Nascido de uma metáfora que estabelece uma analogia entre a sociedade e um organismo vivo, o desenvolvimento implica uma transformação, através de um processo contínuo de maturação. Não deve ser confundido, como até à década de 70, com crescimento económico, uma vez que este se traduz pelo aumento do rendimento *per capita*, dos níveis de produção e pela introdução de novas tecnologias capazes de acelerar essa produção.

De acordo com esta linha de pensamento, bastaria acelerar os mecanismos de crescimento da actividade económica, aumentando os investimentos nas actividades industriais, para aumentar a produtividade. A análise exclusiva destes indicadores torna o conceito de desenvolvimento insuficiente na resolução de diversos problemas e «para além disso há um conjunto de valores centrais a apreciar: à sustentação da vida juntam-se a liberdade e a auto-estima» (Lopes 2000: 53).

O contexto predominantemente económico em que o Desenvolvimento assentava até à década de 70, permitia ao Paradigma Funcionalista ou Difusionista uma posição de relevo. Desenvolvido pelos economistas após a segunda guerra mundial, este modelo defendia que o desenvolvimento seria desencadeado nalgumas áreas geográficas que, com o tempo, desenvolveriam toda a área envolvente num efeito multiplicador nas áreas contíguas. A expansão económica resultaria da industrialização de um determinado número de regiões que, conseqüentemente, desenvolveriam não só o seu núcleo central, como toda a área adjacente. A intervenção ao nível prático era aplicada de dentro para fora - do centro para as periferias - e de cima para baixo - da elite para as massas.

A crise económica instalada por volta de 1970 vem questionar este conceito, na medida em que a ligação entre desenvolvimento e crescimento entra em descrédito, começando a valorizar-se cada uma das dimensões da sociedade em geral: culturais, política, social... De facto,

as crises petrolíferas viriam a acentuar as assimetrias entre os diversos países e a agudizar as diferenças socioeconómicas dentro das diversas regiões de cada país, devido à conseqüente subida da taxa de inflação, ao aumento da taxa de desemprego e à progressiva regressão do comércio mundial.

Como consequência directa, não se podia admitir que fosse o Estado a definir as intervenções no antigo modelo “top-down”: o espaço deixou de ser visto pela sua funcionalidade e passou a ser visto como um espaço social. Este modelo de desenvolvimento local e regional denomina-se Paradigma Territorialista e privilegia os recursos endógenos que os diferentes espaços possuem e as suas potencialidades, que passam a ditar a avaliação dos problemas e a orientar a sua solução.

O Paradigma Territorialista traduz a necessidade de as populações locais e regionais poderem planear estratégias de desenvolvimento de acordo com as suas necessidades. Cada território possui potencialidades próprias que devem ser exploradas e a população local assume um papel essencial na estratégia de desenvolvimento local, pois é ela que possui mais condições de avaliar as dificuldades e condições necessárias de desenvolvimento, sejam elas de âmbito local ou regional.

O relatório de 1987 da Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundland), deu ao desenvolvimento sustentável a definição hoje em dia mais aceite: «Um desenvolvimento que satisfaça as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades» (Apolinário 2005: 3).

De facto, o conceito de desenvolvimento sustentável consiste em responder às necessidades do presente assegurando o futuro das gerações vindouras, preservando a longo prazo o ambiente, com o objectivo de melhorar as condições de vida dos indivíduos. O desenvolvimento sustentável traduz-se, portanto, na conjugação de três factores essenciais: (i) *na criação de riqueza nas vertentes humana, cultural, natural ou material*, (ii) *na promoção de bem-estar social e* (iii) *na gestão responsável dos recursos naturais*.

As principais dificuldades prendem-se com o facto de desenvolvimento sustentável ser um conceito lato que exige simultaneamente uma actuação internacional, nacional, regional e local e um conceito com fortes implicações individuais que exige uma mudança nos padrões de vida e de consumo dos cidadãos (Apolinário 2005).

Sabendo que as regiões são habitadas por populações com características distintas, com diferentes recursos materiais e económicos e diferentes processos ou organizações, o

desenvolvimento a nível local deve basear-se numa perspectiva sustentável, onde os recursos naturais e humanos ou as marcas distintivas de cada região possam ser o mote para o desenvolvimento nas dimensões económica, social, cultural, ambiental e política (Nunes 2009).

As diferentes unidades territoriais distinguem-se entre si por vantagens qualitativas – como a qualidade dos solos ou as condições climáticas – e vantagens comparativas – como a qualificação dos recursos humanos ou a aposta na diferença. Estas são as principais causas que permitem compreender as desigualdades inter-regionais ou mesmo intra-regionais. Portugal é o país da UE em que são visíveis maiores assimetrias e são necessárias políticas públicas que combatam as desigualdades (Lopes 2000).

Os principais factores de desequilíbrios regionais são a localização periférica de uma região, com o acesso mais limitado a mercados, a inexistência de economia de escala, factores institucionais, políticos e psicológicos, o facto de a estrutura económica de cada região poder estar voltada para sectores em declínio e a falta de trabalho e capital. As desigualdades entre as regiões tendem a aumentar, nomeadamente com a desertificação das zonas mais desfavorecidas. A expansão económica de uma região pode estar associada ao declínio ou retrocesso de outra região vizinha, através da migração, por exemplo.

Algumas regiões deparam-se com sérias dificuldades de desenvolvimento e vivem longos períodos de estagnação ou mesmo retrocesso em vários aspectos, por não conseguirem atrair até si investimentos, por não possuírem capacidade para diversificar o tecido produtivo ou criar emprego para a população mais jovem. Muitas das regiões não são capazes de aproveitar os seus recursos naturais e ambientais ou de defender o seu património arquitectónico, não beneficiando das suas potencialidades. Para contrariar os efeitos da desertificação humana e tecnológica será necessário valorizar os recursos endógenos.

A estagnação ou o retrocesso do desenvolvimento contribuiu para a emigração de centenas de milhares de portugueses ao longo das décadas de 60 e de 70, o que viria a provocar o aumento das assimetrias sociais. De facto, a emigração reduz a população na idade activa, o que por sua vez reduz a taxa de natalidade. Índícios desse desequilíbrio do desenvolvimento são o desemprego, o despovoamento e o envelhecimento da população em certas zonas do país, nomeadamente no interior.

No sentido de combater algumas assimetrias de desenvolvimento injustas para certas regiões desfavorecidas, as políticas comunitárias e as políticas de âmbito regional e local devem

estar articuladas entre si e deve haver a transferência dos poderes centrais para a esfera local, nomeadamente no que respeita a decisões e à participação dos agentes económicos locais.

Segundo o Comité Económico e Social Europeu,

«o desenvolvimento sustentável significa uma evolução da economia de mercado e também uma interligação mais estreita entre, por um lado, ambiente, emprego e capacidade concorrencial e, por outro, as questões relacionadas com a equidade intergeracional (vivemos à custa das gerações futuras?) e a equidade distributiva (vivemos à custa de outras sociedades, por exemplo, o Terceiro Mundo?)» (Apolinário 2004: 4).

Gradualmente, o caminho para a auscultação das populações foi sendo percorrido, envolvendo uma série de agentes locais que actuam neste processo como intermediários, deixando-se para trás políticas de desenvolvimento executadas por pressão de decisões centrais, o que constituiu um elemento facilitador no que respeita à tomada de consciência das reais limitações e capacidades caracterizadoras das diferentes regiões. Como os territórios são heterogéneos, aposta-se na intervenção feita através do planeamento, que tem por finalidade o ordenamento do território, bem como a redução dos efeitos negativos que as assimetrias geram.

Ser uma região inovadora significa estar orientada para a acção, para a iniciativa própria. Significa também apostar nos sectores tradicionais que devem mostrar capacidade de iniciativa e de inovação com base em novas tecnologias. Para que a região se torne competitiva, deve abranger todas as necessidades e oportunidades e contribuir para que as empresas melhorem o processo de inovação em parceria com os restantes actores do sistema de inovação regional ou nacional.

Actualmente, o turismo assume-se cada vez mais como uma actividade que contribui para a redução das assimetrias regionais, tendo como ponto de partida os recursos endógenos de cada região. Desta forma, permite combater a pobreza e a exclusão social em regiões menos favorecidas, promovendo um aumento de formação, de emprego e de bem-estar das suas populações, especialmente se o turismo for conduzido numa lógica de desenvolvimento sustentável.

1.3 TURISMO, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

O turismo é um fenómeno social que caracteriza a sociedade ocidental, em especial desde a segunda guerra mundial. O que lhe confere um carácter único é o facto de ser um fenómeno contemporâneo que afecta um número crescente de pessoas e de lugares de todo o mundo, com importantes repercussões económicas, sociais, culturais e territoriais. O seu contributo para a melhoria do bem-estar dos cidadãos faz-se sentir de múltiplas formas.

Independentemente das quebras no ritmo do crescimento desta actividade, ditadas pela instabilidade internacional crescente, o turismo é uma das mais fortes actividades económicas mundiais, por representar um conjunto de actividades produtivas, no qual os serviços têm um papel predominante, na medida em que estão relacionados com todos os sectores económicos de um país ou de uma região. De facto, o turismo é diferente de outras actividades, pois o serviço prestado pode incluir componentes tão variadas como o transporte, o alojamento, a restauração, as visitas culturais, entre outras.

De acordo com projecções da OMT, nos próximos anos o turismo vai assumir-se como a principal actividade económica a nível mundial, ultrapassando, em termos de exportações, os sectores ligados à produção petrolífera e ao comércio de automóveis e de peças. De um modo geral, o desenvolvimento da actividade turística poderá contribuir para a criação de oportunidades de emprego, para a coesão económica e social, facultando às regiões menos desenvolvidas uma oportunidade de progressão e afirmação económica e ainda para a protecção e melhoria do ambiente natural e cultural e, conseqüentemente, para a sustentabilidade do crescimento económico e do desenvolvimento regional. Em última análise, pode aproximar a generalidade dos povos europeus, derrubando barreiras culturais e consolidando a identidade europeia.

Se em termos económicos, o turismo tem uma participação relevante na criação de receitas de um país, através do seu peso na percentagem do Produto Interno Bruto (PIB), ao nível do desenvolvimento é importante referir o seu papel na concessão de apoio para a formação de profissionais especializados nas áreas consideradas essenciais ao desenvolvimento turístico. O progresso no turismo contribui para a criação de instituições sociais e comerciais, pois para além

da construção de hospitais, centros de saúde e serviços administrativos, o consumo turístico pode ainda produzir efeitos sobre o consumo local.

O turismo contribui, assim, para a sustentabilidade económica, social e ambiental dos processos de desenvolvimento aos níveis regional e nacional, conclusão a que facilmente se chega se tivermos em conta a sua capacidade de gerar riqueza, de criar postos de trabalho, de estimular o desenvolvimento regional, de contribuir para protecção do património natural e cultural, para além dos efeitos positivos sobre a balança de pagamentos, aspectos anteriormente referidos. Nesta medida,

«o desenvolvimento sustentado e equilibrado do turismo pode contribuir ainda para a melhoria da qualidade do emprego, oferecendo por isso oportunidades de estímulo à concretização de directrizes da estratégia para o emprego: melhoria da empregabilidade, desenvolvimento do espírito empresarial, capacidade de adaptação de empresas e trabalhadores às mutações económicas e igualdade de oportunidades» (Neves 2007:28).

Segundo Licínio Cunha (2003), o turismo garante uma estreita relação entre o desenvolvimento regional e o desenvolvimento nacional, uma vez que os efeitos sociais do turismo verificados numa determinada região, se repercutem no todo nacional. Para o autor, as razões que levam a que o turismo seja um factor de expansão global são de vária ordem: em primeiro lugar, o turismo é a actividade que melhor pode endogenizar os recursos locais, na medida em que as características de uma região por si só não aumentam a sua riqueza e é o turismo que lhe confere esse valor acrescentado.

Por outro lado, o turismo permite uma transferência de rendimentos das regiões mais desenvolvidas para as menos desenvolvidas e obriga o lançamento de infra-estruturas e equipamento social; o turismo dinamiza ainda a produção local, possibilitando o aparecimento de novas actividades e revigorando as produções artesanais, que tendem a desaparecer; o turismo permite também o aproveitamento de instalações abandonadas, garantindo-lhe novas funções, atenua os desequilíbrios regionais e proporciona uma distribuição mais equitativa do nível de vida entre as regiões (Cunha 2003).

Contudo, apesar de todas as vantagens decorrentes da actividade turística numa região, durante décadas, as políticas turísticas empresariais e públicas centraram-se unicamente na maximização dos lucros e muitas das vezes no simples aumento do número de visitantes, sendo os impactos ambientais e sociais negativos ignorados a maior parte das vezes.

O turismo oferece muitas possibilidades de desenvolvimento e crescimento para a economia do local receptor, mas neste processo também existem desvantagens, uma vez que também podem ocorrer impactos negativos por influência do turismo. Contudo, as desvantagens apontadas raramente pertencem ao domínio económico, afectando particularmente a sociedade, a sua cultura e vida quotidiana (estacionamento, qualidade do ar, entre outros aspectos). Grande parte dos estudiosos que se dedicam à análise dos efeitos do turismo defende que, em termos globais, estes têm sido negativos, apontando para a massificação, o aumento das taxas de criminalidade, os conflitos sociais, a deterioração ambiental e o declínio dos valores tradicionais e culturais como as principais consequências negativas.

O planeamento turístico implica, portanto, a definição de uma política que articule a cultura, o ambiente e outras formas de utilização dos recursos naturais. No caso das cidades históricas, no qual Évora está inserida, a planificação turística, urbanística e do património cultural não podem tomar rumos distintos, pois constituem a base de apoio do desenvolvimento do turismo sustentável.

Diversos estudos demonstram que a expansão do turismo teve um profundo efeito em muitas das áreas de destino e, se em certas áreas revitalizou a economia local, noutras destruiu-a; se em certas áreas reforçou a identidade local, outras houve em que costumes, tradições e relações sociais foram destruídos (Priestley 1996).

Os múltiplos impactos do turismo derivam da sua actividade complexa, uma vez que o turismo está ligado a muitas outras actividades como trocas, transportes, construção e, como consequência, os impactos são sobretudo socioculturais.

Nos últimos tempos, o conceito de sustentabilidade ganhou força como um meio de restabelecer o equilíbrio entre os objectivos económicos, sociais e ambientais. De facto, actualmente não é possível abordar a temática do turismo e do desenvolvimento sem associá-la ao turismo sustentável, um elemento essencial na gestão dos recursos turísticos contemporâneos.

O desenvolvimento sustentável permite responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras responderem às suas. Consiste num processo de mudança que tem em conta o equilíbrio entre a exploração de recursos, as orientações dos investimentos, a aplicação das técnicas e a evolução das instituições e das empresas, com a finalidade de reforçar um potencial socioeconómico habilitado a responder às necessidades e às aspirações da humanidade (Solla 2005).

No caso das cidades históricas com património arquitectónico monumental, a sustentabilidade relaciona-se com um modelo turístico que esteja simultaneamente integrado na economia e na sociedade e preocupado com a acessibilidade e mobilidade. O património arquitectónico de Évora constitui um dos seus mais característicos símbolos de identidade e um elemento indissociável ao desenvolvimento da cidade enquanto factor dinamizador da sua vida cultural, económica e urbana.

O turismo nas cidades históricas tem de ser encarado como um meio de gerar emprego, rendimento e riqueza em geral, mas também como impulsionador de protecção e recuperação do património e da própria cultura da cidade.

O sector turístico desempenha um papel estratégico a nível mundial, uma vez que se prevê que a economia do século XXI tenha como base as telecomunicações, as tecnologias de informação e as viagens e o turismo. Em 2000, de acordo com dados do WTTC, o sector das viagens e do turismo representava 10,7% do total dos postos de trabalho em todo o mundo, empregando 2590 milhões de pessoas. Em pleno crescimento, representa, de acordo com a mesma fonte, 10% do PIB mundial, o que se traduz em 3,5 triliões de dólares.

O principal destino turístico mundial é a Europa que, em conjunto com a América, representa quase 60% das entradas mundiais, ainda que tenha vindo a perder uma parte considerável da sua quota de mercado principal a favor da Ásia Oriental e Pacífico. O aumento crescente que se tem vindo a verificar no crescimento da procura no que respeita a viagens por motivações turísticas, relaciona-se, entre outros aspectos, com o aumento da qualidade de vida e do rendimento dos agregados, com o aumento da duração do período de férias e com a antecipação da idade de reforma, factores que se traduzem em mais tempo livre e dinheiro disponível para actividades de lazer (Suleman 2000).

O desenvolvimento do turismo pode dinamizar as economias dos países de destino. A qualidade das unidades de alojamento e das infra-estruturas, a educação e formação de agentes que actuam no sector, boas campanhas de promoção, preservação e conservação do meio ambiente, desenvolvimento tecnológico, a diversificação de produtos compósitos são factores de competitividade importantes que os destinos turísticos deverão promover e desenvolver (Suleman 2000), na medida em que o turismo é sinónimo de crescimento económico, desenvolvimento regional e de dinamização do emprego. A actividade turística tem um carácter transversal, exercendo influências directas e indirectas em diversas actividades de outros sectores em Portugal.

Um facto é que

«apesar da concorrência internacional e da emergência de novos destinos que têm afastado os turistas dos mercados internacionais, o sector do Turismo em Portugal tem conseguido manter uma razoável participação a nível mundial, o que reflecte uma dinâmica fundamental para o crescimento económico e para a criação de emprego no nosso país» (Rebelo 2009: 29).

O Turismo é uma actividade inserida na dinâmica da economia global que melhor pode estimular o desenvolvimento em regiões desfavorecidas ou que necessitem de um novo impulso económico. Desta forma, o turismo é importante não só pelas vantagens directas que gera, mas pelos efeitos multiplicadores que provoca nos espaços económicos envolventes à zona onde se estabelece: no seu processo de desenvolvimento, origina o aparecimento de novas infra-estruturas e serviços de apoio, impõe a recuperação de património edificado e fomenta a afirmação dos valores e da identidade da região.

Com o desenvolvimento do turismo, a comunidade local ganha conhecimento e beneficia de mais emprego, de melhores condições de vida, de oportunidades de investimento e para a utilização das suas capacidades produtivas e criativas, condições essenciais à estruturação de sociedades mais coesas e com maior auto-estima e confiança no futuro (Cunha 2007).

Com a actividade económica, o turismo exige cooperação inter-regional, implica planeamento estratégico e impõe parcerias entre o sector público e o privado. A contínua necessidade de articulação de diferentes políticas com vários parceiros faz com que o turismo se assuma como uma actividade que pode contribuir para o crescimento do PIB, para o aumento do emprego qualificado, para o desenvolvimento de novas tecnologias e inovação e para a integração coerente de diversas áreas produtivas em *clusters* de ofertas sustentáveis.

1.4 O PAPEL DA QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DO SECTOR TURÍSTICO NO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Actualmente, as competências adquiridas e as qualificações são essenciais para a competitividade numa economia de inovação e de conhecimento. De facto, uma componente de inovação e de adaptabilidade alta é decisiva no plano da competitividade, estando relacionada com a competitividade económica e com a coesão social.

«Num momento em que a busca pela inovação, a concorrência internacional, a evolução tecnológica e a velocidade de inovação parecem precipitar-se sobre nós, temos que ser capazes de encontrar formas de promover uma competitividade socialmente sustentável, flexível para as empresas mas geradora de níveis aceitáveis de segurança individual» (Carneiro 2000:3).

As transformações técnicas, económicas e organizativas alteraram o conteúdo do trabalho e das competências necessárias para o desempenho de determinada função, o que levou a desactualizações que evidenciam a necessidade de aprender ao longo da vida. O aproveitamento das potencialidades depende em muito da correcta utilização dos factores intangíveis do sistema turístico, com destaque para as habilitações e recursos humanos (Mateus 2005). Estes têm capacidade susceptível de dinamização na perspectiva do desenvolvimento e permite antever alguns dos bloqueios tais como pouca qualidade no exercício da função, fraco nível de qualificação dos recursos humanos e ausência de redes de serviços de apoio à actividade económica.

De facto,

«a mundialização da economia tem vindo a forçar os governantes a tomarem medidas mais gerais que, respeitando a especificidade de cada povo ou região, sejam aceites universalmente. Assim, vem sendo apontada a formação como medida certa e veículo que pode levar a humanidade ao êxito e ao sucesso, facilitando o aproveitamento dos recursos humanos, restabelecendo a confiança e facilitando o investimento» (Macedo 2007: 23).

A debilidade dos recursos humanos tem origem na cultura empresarial, que gere a questão do recrutamento, que determina o tipo de mão-de-obra e o estilo de gestão adoptado. A cultura de gestão condiciona o desenvolvimento dos recursos humanos.

Em Portugal há uma crescente preocupação com o fraco nível de qualificação dos recursos humanos, que tem consequências gravosas ao nível da produtividade e competitividade do país, facto que tem justificado o financiamento público, nomeadamente nos últimos Quadros Comunitários de Apoio. Contudo, os resultados não acompanham o esforço realizado (Cardim 2005b). Não basta, portanto, ter a oferta formativa.

A par do sistema educativo e do nível da escolaridade obrigatória, as práticas de recrutamento das organizações de trabalho determinam a qualificação dos recursos humanos. A formação profissional deve ser entendida à escala local e regional como um elemento estratégico relacionado com a prestação de serviços à actividade económica.

Para além dos motivos enunciados, a debilidade dos recursos humanos em certos sectores de actividade relaciona-se também com a imagem que o trabalho tem e com as expectativas das famílias e dos jovens. De facto, algumas profissões ligadas ao turismo, nomeadamente hotelaria e restauração, têm tido algumas dificuldades em afirmarem-se. Trabalhos que exijam um elevado esforço físico, baixas remunerações e perspectivas de carreira, por exemplo, influenciam negativamente a sua capacidade de atracção. As possibilidades de recrutamento ficam assim reduzidas qualitativa e quantitativamente (Cardim 2005b).

No que respeita ao sector turístico, também a sazonalidade tem efeitos sobre o emprego, que se relaciona com o recurso crescente ao trabalho não qualificado, na medida em que existe uma relação directa entre a precaridade do emprego e a menor qualidade do serviço prestado (Castanheira, 1996). Uma vez que o trabalho sazonal implica contratar trabalhadores não qualificados, que não têm formação específica para desempenhar funções neste sector, a sazonalidade tem efeitos directos na qualidade do serviço prestado.

Por outro lado, «a contratação, formação e retenção de pessoas nas empresas continuam a ser tarefas dispendiosas e morosas e só à medida que os indivíduos aprendem e actuam de forma mais eficiente é que o seu valor se torna mais evidente e reconhecido» (Novo, 2008: 29).

O sector turístico funciona ao contrário da lógica de grande parte das profissões uma vez que os horários são rotativos e os pontos fortes são as férias e os fins-de-semana. Apesar de a hotelaria ser uma actividade que emprega muitos trabalhadores jovens, especialmente nos meses de Verão, estes não permanecem muito tempo no ramo de actividade devido aos horários, à

baixa remuneração e a fracas perspectivas de carreira. Verifica-se ainda uma elevada mobilidade e rotação do pessoal qualificado, com tendência a mudar de empresa com alguma frequência (Cardim 2005b).

Segundo este autor a primeira dificuldade prende-se com o fraco conhecimento que os empresários portugueses parecem ter relativamente aos sistemas de educação e formação produtores de qualificações, o que condiciona o recrutamento de recursos humanos com qualificação inicial. De um modo geral, os empresários tendem a criticar a inexistência de cursos mais adaptados à realidade económica regional e o desfasamento do ensino geral no que respeita às necessidades das empresas. O facto de a formação apresentar um débil reconhecimento social relativiza, por outro lado, a sua prática como factor de recrutamento.

Ao nível do recrutamento dos recursos humanos, são perceptíveis as diferenças entre as empresas menos e as mais estruturadas. O recrutamento responde, normalmente, a necessidades imediatas de ingressos e na maior parte dos casos a selecção não é feita através de critérios rigorosos nas empresas de menor dimensão, menos estruturadas e de gestão familiar. Sendo pouco formalizada, a selecção baseia-se sobretudo na rede de relações informais e o critério mais valorizado é a experiência. O recrutamento, nestes casos, é mais pessoal, assentando na decisão do proprietário da empresa. As empresas de maior dimensão, mais estruturadas, adoptam práticas de recrutamento assentes em critérios definidos em conjunto com os serviços que necessitam de recursos humanos. É atribuída uma maior importância à escolaridade e à qualificação.

No que respeita ao subsector da hotelaria, a dimensão e a categoria das empresas reflectem-se nas práticas de gestão dos recursos humanos, que regra geral é pouco autónoma.

De um modo geral, quando os empregadores são pouco qualificados tendem a recrutar trabalhadores com menos qualificações; por outro lado, quando são detentores de maiores qualificações, tendem a recrutar empregados com mais habilitações.

No ramo hoteleiro, para além da experiência profissional, valoriza-se também a formação e as habilitações escolares dos seus recursos humanos, situação que se deve ao facto de as chefias intermédias terem formação específica e de as unidades terem uma dimensão média. Para além dos factores enunciados, aspectos comportamentais como a apresentação e a capacidade de relacionamento interpessoal, são igualmente valorizados (Cardim 2005b). Especialmente no que se refere a hotéis de grande dimensão, os directores são recrutados em escolas específicas, sendo critério de selecção essencial experiência ao nível internacional. Neste

caso, também os conhecimentos pessoais interferem na selecção. O processo de recrutamento e selecção é normalmente efectuado sob a responsabilidade do director de recursos humanos em articulação com as chefias ou pelo director ou subdirector da unidade hoteleira.

Ao nível das fontes de recrutamento, podem ser de natureza interna, quando existe na empresa o perfil pretendido. No entanto, quando é necessário recorrer ao recrutamento externo, verificam-se diferenças consoante o tipo de funções: para funções de direcção e gestão de topo, os métodos mais usuais são os serviços de “executive research”, anúncios ou conhecimentos pessoais enquanto que para as restantes funções é mais comum recorrer-se a ficheiros de candidaturas espontâneas, centros de emprego, estagiários das escolas hoteleiras e profissionais e ainda a anúncios e a conhecimentos pessoais.

Deparamo-nos assim com dois segmentos de emprego: um primeiro, constituído pela generalidade do pessoal superior e quadros dirigentes, em que o recrutamento apresenta um maior grau de exigência, nomeadamente no que respeita a habilitações académicas; e o recrutamento dos restantes trabalhadores, que se baseia essencialmente na confiança pessoal e na experiência profissional.

A qualidade do recrutamento determina a composição das equipas e o seu potencial de desenvolvimento. No sentido de aperfeiçoar a sua qualidade, os empresários deverão ter conhecimento dos sistemas de qualificação que estejam adaptados às necessidades da empresa. Esta deverá ter como objectivo a optimização dos seus resultados ao nível dos clientes, dos trabalhadores e dos participantes no capital, sendo a qualificação permanente uma condição essencial para vencer no mundo competitivo da hotelaria (Trindade 1997).

A emergência de novos paradigmas sociais, económicos e culturais terá de ser contemplada pelas novas estratégias educativas e formativas. Os recursos humanos deverão ter capacidade para aprender independentemente da sua idade, através de processos flexíveis de aprendizagem, devendo haver respostas formativas a cinco grandes desafios da nova ordem internacional: interdependência e concorrência global, ritmo de difusão das novas tecnologias, nova organização do trabalho, cidadania activa e sociedades inclusivas.

«Da capacidade de resposta nacional, e da sua determinação em integrar o pelotão dianteiro das nações que investem num novo ciclo de qualidade do factor humano, dependerá a viabilidade de o país evitar novo atraso estrutural e de, bem pelo contrário, completar com sucesso uma estratégia de transição no atendimento dos cerca de 2/3 da

sua população em actividades que carecem urgentemente de oportunidades de qualificação renovada e avançada» (Carneiro 2000:13).

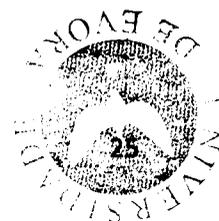
As qualificações e as competências dos recursos humanos, essenciais para a resolução dos mais diversos problemas que se colocam às empresas constituem um factor determinante na competitividade do sector. A formação profissional é um eixo muito importante no desenvolvimento interno de uma empresa ao nível dos recursos humanos e das suas competências, assumindo um papel fundamental na adaptação das empresas ao ritmo acelerado das mudanças.

«Para assegurar a sua competitividade as empresas terão de apostar na inovação, na criatividade, na flexibilidade, pois vêem-se compelidas a acompanhar a evolução dos mercados, dos produtos, de consumidores cada vez mais exigentes» (Cardim 1998:253), pelo que a formação deverá ser encarada como um investimento e não como um custo.

Assim,

«a qualidade do turismo tem a ver com a satisfação das expectativas dos turistas. Lembrando que o turismo é uma actividade de prestação de serviços, com elevado recurso ao Homem, os erros que se cometem não podem ser corrigidos, assumindo por isso, particular ênfase a formação dos recursos humanos que neles trabalham, como chave do êxito dessa actividade» (Castanheira 1996:109).

Ainda que a maior parte das empresas ligadas ao ramo da restauração sejam muitas das vezes empresas familiares, não sendo elevada a formação dos recursos humanos, e ainda que apenas uma minoria das unidades hoteleiras em Portugal tenha mais de 200 quartos (número reduzido para permitir a criação de sinergias que se traduzam em planos de formação concertados), devem ser feitos esforços no sentido de incentivar a prática da formação. As empresas portuguesas enfrentam cada vez mais uma maior concorrência ao nível dos mercados internacionais.



«No mundo empresarial, dominar o conhecimento e gerir informação assume uma importância crescente. De facto, é hoje reconhecido que o maior ou menor sucesso das empresas depende, cada vez mais, de uma avaliação multidimensional dos riscos, indispensável não só para enfrentar a difícil concorrência como também investir de forma sustentada» (Rebelo 2008: 23).

A estratégia competitiva no sector turístico em geral, e da hotelaria em particular, passa pela aposta na qualidade, aliada ao conhecimento de mercado, pela flexibilidade da mão-de-obra, pelo investimento em novos equipamentos, pela diversificação dos produtos/serviços, segmentação de mercado e pela elevada qualificação dos recursos humanos (Suleman 2000). «As empresas que mais investem na formação da força de trabalho podem melhorar globalmente a sua produtividade e o valor acrescentado, criar condições adequadas para a inovação e, conseqüentemente, melhorar o nível de competitividade» (Rebelo 2008: 4).

1.5 A QUALIFICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS EM PORTUGAL: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Portugal apresenta um conjunto de debilidades estruturais que colocam entraves à competitividade do país e à qualidade do emprego bem como à sua sustentabilidade: apresenta, por um lado, elevados défices na estrutura de qualificações e habilitações da população activa e dificuldades de inserção dos jovens na vida activa, por outro. Estes problemas resultam de uma série de situações conjugadas, entre as quais se destaca inadequações ao nível da oferta e da procura de qualificações no mercado de trabalho, pobreza e exclusão social, atrasos no que respeita à sociedade de informação, desigualdades de género em termos de remuneração e progressão profissional e assimetrias regionais (Moura e Duarte 2001).

De facto, «a estrutura de qualificações da população portuguesa empregada é pouco favorável, com um peso significativo dos efectivos semi ou não qualificados, especialmente no que respeita ao trabalho feminino» (Moura e Duarte 2001: 29).

O défice de escolarização e de qualificação profissional dos portugueses «é um grande obstáculo à capacidade competitiva das empresas, à continuidade dos actuais níveis de emprego, bem como à melhoria da qualidade de emprego» (Pedroso 2001: 4)

O Estado assume um papel fundamental para uma aproximação à Europa em matéria de qualificação e para tal, deverá melhorar a articulação entre o sistema de formação e o mundo empresarial e vice-versa, através da produção de um sistema de certificação de competências que contemple o reconhecimento de saberes.

Desta forma,

«estes caminhos podem atender mais eficazmente às necessidades de educação e formação que existem no país, tais como no plano de formação inicial e de reconversão profissional, nas áreas das novas tecnologias, nos domínios pessoal e social e em áreas-chave para a consolidação da competitividade e da solidariedade como pilares orientadores da nova sociedade emergente» (Moura e Duarte 2001: 29).

É na resposta aos desafios que se colocam, como o desemprego de longa-duração, taxas de desemprego femininas superiores às masculinas, elevado número de trabalhadores em situação de precaridade e défice de qualificação da população activa

«que radica a capacidade de Portugal competir no espaço europeu, de aprofundar a igualdade de oportunidades e a luta contra as discriminações e de garantir níveis e qualidade de emprego que funcionem enquanto elementos de promoção da coesão social» (Pedroso 2001: 4).

Daí que se torne fundamental generalizar o acesso à educação e à formação profissional, designadamente à formação contínua, bem como reforçar o desenvolvimento da educação pré-escolar, escolar e formação inicial de jovens e fomentar o papel da formação profissional enquanto instrumento para a competitividade das empresas e para a valorização e actualização profissional. De facto,

«encarado como um verdadeiro direito do trabalhador, o direito individual à formação – alicerçado no conceito de aprendizagem ao longo da vida, ou seja, de aprendizagem empreendida numa base contínua com o objectivo de melhorar conhecimentos e competências durante a trajectória de vida de cada indivíduo – coloca um conjunto de desafios de ordem prática à sociedade e aos ‘agentes integrados no sistema’ (Estado, empregadores, sindicatos e entidades formadoras) que passa pelo fortalecimento da relação escola/empresa» (Rebelo 2008: 24).

Outro aspecto que assume uma importância crescente é o desenvolvimento e a consolidação do Sistema Nacional de Certificação, aumentando a sua eficiência interna e externa e implementando a sua vertente de certificação de competências adquiridas fora do contexto de educação/formação, proporcionando oportunidades de continuação dos estudos e de formação. Também as práticas ao nível da qualidade do emprego devem ser acompanhadas e avaliadas no sentido de serem melhoradas (Pedroso 2001: 5).

Uma estratégia de desenvolvimento que permita acompanhar as mutações a que a sociedade actual está sujeita, permitirá promover a qualidade do emprego e a sua sustentabilidade. Promover a melhoria dos níveis de emprego significa

«promover o emprego em quantidade e em qualidade, combatendo permanentemente o desemprego e intervindo através de políticas activas integradas de emprego, formação e trabalho, por um lado, e de fomento, de modernização e reforço de capacidade e competitividade das empresas, por outro» (Pedroso 2001: 20).

Relativamente à política de formação,

«é aceite a nível mundial que os custos da não formação são de longe superiores aos custos da formação. Não pode haver uma política eficaz de recursos humanos sem que se procure pôr em prática uma formação e informação permanentes, de modo a que se consiga rentabilizar os recursos, estabelecendo confiança entre capital/trabalho, fazendo aumentar a quantidade e qualidade do produto e atingindo-se o bem-estar social» (Macedo 2007:4).

Assim,

«O aumento dos níveis de qualificação escolar e profissional da população portuguesa é uma forte exigência que decorre das constantes mutações científicas e tecnológicas, da contínua transformação dos quadros de vida das populações, bem como da natureza da própria sociedade do conhecimento que a todos se impõe como uma sociedade de aprendizagem. Aprender a aprender torna-se assim a grande questão estratégica do funcionamento dos sistemas de ensino e formação, a qual deve articular-se com a contínua exigência de aumento dos níveis de literacia científica e tecnológica, o reforço das competências de cidadania e a implementação de estratégias de aproximação da formação ao mundo profissional e empresarial» (Pedroso 2001: 15).

1.6 PROGRAMAS DE APOIO E INCENTIVO AO DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

1.6.1 Fundo Social Europeu

O Fundo Social Europeu (FSE) é o principal instrumento financeiro que permite à União Europeia concretizar os objectivos estratégicos da sua política de emprego, melhorando os níveis de educação e de qualificação dos seus cidadãos. O apoio do FSE tem sido decisivo para a implementação das políticas nacionais dirigidas à educação e qualificação dos recursos humanos. De facto, o seu contributo tem sido

«determinante para ajudar a ultrapassar as graves lacunas existentes em matéria de educação e de qualificações da nossa população, sobretudo da nossa população activa, ao responder positivamente aos anseios dos jovens, dos desempregados, dos trabalhadores, incluindo os mais idosos, das mulheres e dos públicos com especiais dificuldades de inserção, com particular destaque para as pessoas com deficiência e imigrantes» (IGFSE 2006:41).

O FSE tem contribuído para a estruturação do sistema de formação inicial e contínua: por um lado, tem dado um importante contributo para o crescimento da taxa de escolarização de jovens ao nível de ensino básico e secundário, produção de qualificações procuradas no mercado de trabalho e desenvolvimento de condições de empregabilidade; por outro, tem apoiado instrumentos de política pública em estratégias de modernização empresarial, nomeadamente nas TIC (Feliciano 2008).

Instituído em 1957 nos termos do artigo 146º do Tratado de Roma, o FSE tem apoiado muitas das políticas nacionais de educação, formação, emprego e inclusão social, sendo reconhecido à sua intervenção um papel preponderante na promoção da empregabilidade e no desenvolvimento dos recursos humanos nacionais, contribuindo desta forma para a coesão económica e social no contexto europeu.

Os objectivos do FSE têm acompanhado a evolução das prioridades da União Europeia face a novos desafios que lhe são colocados, relevando-se dentre eles a exigência de novas competências, as novas tecnologias, a globalização, as dificuldades para os jovens encontrarem o seu primeiro emprego, o envelhecimento das sociedades europeias e as profundas mudanças das necessidades do mercado de trabalho.

- Âmbito de Intervenção do FSE no Quadro de Referência Estratégico Nacional - QREN (2007-2013)

No período de programação 2007-2013, o Regulamento n.º 1081/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho de 2006, relativo ao FSE centra-se na melhoria da capacidade de adaptação dos trabalhadores e das empresas, no reforço do capital humano e do acesso ao emprego e à participação no mercado de trabalho, no reforço da inclusão social das pessoas desfavorecidas, na luta contra a discriminação, no incentivo à entrada no mercado de trabalho das pessoas economicamente inactivas e na promoção de parcerias para a reforma.

No actual período de programação, as acções apoiadas pelo FSE decorrem no contexto das seguintes prioridades:

- *Reforço da capacidade de adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos empresários, com o objectivo de melhorar a capacidade de antecipação e a gestão positiva da evolução económica;*

- *Melhoria do acesso ao emprego e inclusão sustentável no mercado laboral das pessoas que procuram trabalho e das pessoas inactivas, prevenção do desemprego, designadamente do desemprego de longa duração e do desemprego jovem, fomento do envelhecimento activo e prolongamento da vida activa e aumento da participação no mercado laboral;*

- *Reforço da inclusão social das pessoas desfavorecidas, tendo em vista a sua inserção sustentável no emprego, e luta contra todas as formas de discriminação no mercado de trabalho;*

- *Reforço do capital humano, promovendo em especial as reformas dos sistemas de ensino e formação, bem como no domínio da investigação e da inovação;*

- *Promoção de parcerias e iniciativas mobilizadoras das reformas no domínio da inclusão*

no emprego e no mercado de trabalho;

- Reforço da capacidade institucional e da eficiência das administrações públicas e dos serviços públicos a nível nacional, regional e local e, se for caso disso, dos parceiros sociais e das organizações não governamentais, tendo em vista a realização de reformas, uma melhor regulamentação e uma boa governação, designadamente nos domínios económico, laboral, educativo, social, ambiental e judicial.

A acção do FSE a nível nacional concretiza-se através dos seguintes Programas Operacionais:

- Programa Operacional Potencial Humano (POPH)
- Programa Operacional do FSE para a Região Autónoma dos Açores (PROEMPREGO)
- Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da Região Autónoma da Madeira (RUMOS)
- Programa Operacional de Assistência Técnica FSE (POAT FSE)

- Âmbito de Intervenção do FSE no Quadro Comunitário de Apoio QCAIII (2000-2006)

No período de programação 2000-2006, o Regulamento n.º 1784/1999 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Julho de 1999, relativo ao FSE, define como missão do Fundo: apoiar as medidas de prevenção e de luta contra o desemprego, desenvolver os recursos humanos e contribuir para a integração social no mercado de trabalho a fim de promover um elevado nível de emprego, a igualdade entre homens e mulheres, o desenvolvimento sustentável e a coesão económica e social. A intervenção do Fundo deve contribuir, designadamente, para as acções empreendidas em virtude da Estratégia Europeia para o Emprego e em coerência com as orientações anuais.

O referido Regulamento prevê cinco grandes domínios políticos de actividade do FSE:

- *O desenvolvimento e promoção de políticas activas do mercado de trabalho, para prevenir e combater o desemprego, para evitar o desemprego de longa duração, para facilitar a reintegração no mercado de trabalho dos desempregados de longa duração e para apoiar a inserção profissional dos jovens e dos homens e mulheres que voltam a ingressar no mercado de trabalho após um período de ausência;*
- *A promoção e melhoria da formação profissional, da educação e do aconselhamento, com o objectivo de, no âmbito de uma política de formação ao longo da vida, facilitar e melhorar o acesso e integração no mercado de trabalho, melhorar e manter a empregabilidade e promover a mobilidade profissional;*
- *A promoção da igualdade de oportunidades para todos no acesso ao mercado de trabalho, concedendo uma atenção particular às pessoas ameaçadas de exclusão social;*
- *A promoção de uma mão-de-obra competente, qualificada e adaptável, assim como a promoção da inovação e da adaptabilidade a nível da organização do trabalho e do*

espírito de iniciativa, de condições que facilitem o emprego e a qualificação, e do reforço do potencial humano na investigação, na ciência e na tecnologia;

- O desenvolvimento de medidas específicas para melhorar o acesso e a participação das mulheres no mercado de trabalho (designadamente, perspectivas de carreira, acesso a novas possibilidades de emprego, acesso à criação de empresas) e para reduzir as segregações verticais no mercado de trabalho, baseadas no género.

Neste período de programação, a acção do FSE tem ainda em conta três questões horizontais:

- A contribuição para a promoção de iniciativas locais em matéria de emprego;*
- A dimensão social e laboral da sociedade de informação;*
- A igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, no sentido da integração das políticas de igualdade de oportunidades.*

1.6.2 Quadro de Referência Estratégico Nacional

O QREN assume como grande objectivo a qualificação dos portugueses, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação e ainda a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial (num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas). No seu eixo central assumem especial protagonismo a valorização do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação, do desenvolvimento sustentado, da economia e da atractividade dos territórios articulada com os objectivos de coesão social e de sustentabilidade.

VERTENTES	SÍNTESE DAS LINHAS DE ACÇÃO
CONHECIMENTO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	Valorização da qualificação dos recursos humanos e do desenvolvimento das capacidades de inovação
DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA	Aumento da competitividade nacional através da consolidação de <i>clusters</i> de conhecimento. Reforço da capacidade criativa e técnica de sectores e de empresas
ATRACTIVIDADE DOS TERRITÓRIOS	Promoção da atractividade dos territórios revitalizando uma política de desenvolvimento regional
COESÃO SOCIAL E SUSTENTABILIDADE	Prevenção de aumento de focos de pobreza privilegiando programas estruturantes de sustentabilidade

Quadro 3: Vertentes e síntese das linhas de acção do QREN
Adaptado de Doc. QREN

O QREN é considerado como um instrumento decisivo para a nova etapa de aproximação de Portugal aos níveis médios de desenvolvimento e riqueza da UE e representa o culminar de negociações que decorreram entre o Governo Português e a Comissão Europeia. De facto,

«e representando uma ampla de recursos - uma vez que permitirá transferir para Portugal cerca de 21,5 mil milhões de euros em fundos comunitários, passando quer pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), com o objectivo de promover o desenvolvimento económico e social sustentável das regiões, fomentando a inovação e a sociedade da informação, quer pelo Fundo Social Europeu (FSE), destinado à qualificação de humanos -, globalmente o QREN prevê uma afectação de investimento total no montante superior a 40 mil milhões de euros na economia portuguesa, uma vez que aos fundos comunitários deverão juntar-se cerca de 20 mil milhões de euros de investimento público e privado português» (Formar Rebelo 2009:29).

A prossecução deste eixo estratégico, considerado como indispensável para assegurar a superação dos mais significativos constrangimentos à consolidação de uma dinâmica sustentada de sucesso no processo de desenvolvimento económico, social e territorial de Portugal, é assegurada pela concretização, com o apoio dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão, por todos os Programas Operacionais, no período 2007-2013, de três grandes Agendas Temáticas:

• Agenda para o Potencial Humano

A vertente de valorização da qualificação dos recursos humanos, em especial do conhecimento, da ciência, da tecnologia e da inovação, constitui uma prioridade neste QREN. De facto,

«e uma vez que o conceito de empregabilidade está em constante evolução, é preciso que se entenda que as empresas exigem hoje dos indivíduos, além de uma determinada formação académica, diversos tipos de competência» (Rebelo 2007: 29).

A este nível, o QREN congrega o conjunto das intervenções que visam a promoção das qualificações escolares e profissionais dos portugueses e a promoção do emprego e da inclusão social, bem como as condições para a valorização da igualdade de género e da cidadania plena. A Agenda para o Potencial Humano integra, enquanto principais dimensões de intervenção:

Qualificação Inicial, Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida, Gestão e Aperfeiçoamento Profissional, Formação Avançada para a Competitividade, Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Activa, Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social, Promoção da Igualdade de Género.

• Agenda para os Factores de Competitividade

Abrange as intervenções que visam estimular a qualificação do tecido produtivo, por via da inovação, do desenvolvimento tecnológico e do estímulo do empreendedorismo, bem como da melhoria das diversas componentes da envolvente da actividade empresarial, com relevo para a redução dos custos públicos de contexto.

A Agenda para os Factores de Competitividade compreende, como principais vectores de intervenção, Estímulos à Produção do Conhecimento e Desenvolvimento Tecnológico, Incentivos à Inovação e Renovação do Modelo Empresarial e do Padrão de Especialização, Instrumentos de Engenharia Financeira para o Financiamento e Partilha de Risco na Inovação, Intervenções Integradas para a Redução dos Custos Públicos de Contexto, Acções Colectivas de Desenvolvimento Empresarial, Estímulos ao Desenvolvimento da Sociedade da Informação, Redes e Infra-estruturas de Apoio à Competitividade Regional e Acções Integradas de Valorização Económica dos Territórios menos Competitivos.

• Agenda para a Valorização do Território

O QREN procura revitalizar a política de desenvolvimento regional associando-a às áreas de actividade científica e tecnológica e/ou de política industrial, através de uma política integrada.

Esta agenda visa dotar o país e as suas regiões e sub-regiões de melhores condições de atractividade para o investimento produtivo e de condições de vida para as populações, abrange as intervenções de natureza infra-estrutural e de dotação de equipamentos essenciais à qualificação dos territórios e ao reforço da coesão económica, social e territorial. A Agenda para a Valorização do Território acolhe como principais domínios de intervenção: Reforço da Conectividade Internacional, das Acessibilidades e da Mobilidade, Protecção e Valorização do

Ambiente, Política de Cidades e Redes, Infra-estruturas e Equipamentos para a Coesão Territorial e Social.

A aposta no desenvolvimento regional que assenta na consolidação de *clusters* de conhecimento que possibilitem às empresas ter maior sucesso a partir do desenvolvimento da sua capacidade criativa, é decisiva, pelo que

«serão certamente mais competitivas as empresas que, simultaneamente, saibam subtrair-se à concorrência internacional, encontrando nichos de mercado que melhor valorizem a diferença ou, ainda, que invistam - a par da criatividade e da técnica - no marketing e na qualidade» (Rebelo 2007 29).

A concretização destas três Agendas Temáticas é operacionalizada, no respeito pelos princípios orientadores assumidos pelo QREN - da concentração, da selectividade, da viabilidade económica e sustentabilidade financeira, da coesão e valorização territoriais e da gestão e monitorização estratégica - pelos Programas Operacionais Temáticos (Potencial Humano, Factores de Competitividade e Valorização do Território - co-financiados respectivamente pelo Fundo Social Europeu (FSE), pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e, conjuntamente, pelo FEDER e Fundo de Coesão), Programas Operacionais Regionais do Continente, Programas Operacionais das Regiões Autónomas, Programas Operacionais de Cooperação Territorial e Programas Operacionais de Assistência Técnica.

A execução do QREN e dos respectivos Programas Operacionais é viabilizada pela mobilização de significativos recursos comunitários – cerca de 21,5 mil milhões de euros, que assegurarão a concretização de investimentos na economia, na sociedade e no território nacionais da ordem dos 44 mil milhões de euros -, cuja utilização respeitará as seguintes orientações principais:

- Reforço dos financiamentos dirigidos à Promoção do Crescimento Sustentado da Economia Portuguesa, que recebe uma dotação superior a 5,5 mil milhões de Euros, envolvendo o Programa Operacional Temático Factores de Competitividade e os Programas Operacionais Regionais; as correspondentes intervenções, co-financiadas pelo FEDER, passam a representar cerca de 66% deste Fundo Estrutural (aumentando 12 pontos percentuais face a valores equivalentes no QCA II);

- Reforço da relevância financeira dos Programas Operacionais Regionais do Continente, exclusivamente co-financiados pelo FEDER, que passam a representar 55% do total de FEDER a mobilizar no Continente (aumentando em 9 pontos percentuais a sua importância relativa face aos valores equivalentes no QCA II), assinalando-se que a dotação financeira dos PO Regionais das regiões Convergência do Continente (Norte, Centro e Alentejo) aumentará 10% em termos reais face ao valor equivalente do QCA II.

«Caberá a este Quadro a missão de tornar Portugal um país mais competitivo, assegurando conjuntamente, numa lógica territorial de equilíbrio, a correcção das graves assimetrias sociais e regionais que subsistem. Ora isto significa planear, apoiar a prossecução de bons projectos empresariais com indiscutível impacto na nossa economia e sociedade e valorizar as potencialidades humanas, territoriais e ambientais singulares do país, designadamente proporcionando nova centralidade aos territórios e às regiões, reforçando os sistemas territoriais de inovação mediante a articulação entre universidades/centros de investigação e empresas» (Rebelo 2007:32).

- Programa Operacional para o Potencial Humano

O Programa Operacional para o Potencial Humano (POPH) é o programa que concretiza a agenda temática para o potencial humano inscrita no Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN). Para o exercício de programação, o QREN identificou como princípios chave a concentração do apoio em actividades que produzam efeitos económicos, socioculturais e de qualificação territorial, a satisfação de metas de eficiência na produção de resultados completada com a satisfação de objectivos de eficácia na realização física e financeira e a viabilidade económica e sustentabilidade financeira das actuações. Desta forma, dentro do quadro de referência Potencial Humano o QREN estabeleceu como desígnio:

«Potencial humano com prioridade para intervenções no âmbito do emprego privado e público, da educação e formação e da formação avançada, promovendo a mobilidade, a

coesão social e a igualdade de género, num quadro de valorização e aprofundamento de uma envolvente estrutural propícia ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação».

A proposta de programação do POPH tem como prioridade o investimento em qualificações para alcançar uma capacidade de criação de riqueza compatível com os objectivos de crescimento e coesão desejados para a sociedade portuguesa. Se por um lado, o sistema de emprego português é caracterizado por elevados défices de escolarização da população e pela existência de um grande número de trabalhadores com baixas qualificações, por outro lado,

«a estrutura empresarial assenta, predominantemente, em pequenas e muito pequenas empresas, insuficientemente estruturadas e dotadas de pessoal sem acesso significativo à formação» (Fiolhais 2008: 4).

O POPH concentra cerca de 8,8 mil milhões de euros de investimento público, dos quais 6,1 mil milhões são comparticipados pelo Fundo Social Europeu (FSE), consistindo numa aposta estratégica na qualificação dos portugueses e no reforço da coesão social.

De facto,

«o actual período de programação proporciona um quadro único de oportunidades para as empresas portuguesas. A julgar pelos resultados dos primeiros concursos, marcados pela forte adesão destas entidades, tudo se conjuga para que o POPH seja um acelerador de mudança para a sociedade portuguesa, contribuindo para um desenvolvimento empresarial mais sustentado» (Fiolhais 2008: 8).

Desta forma, a prioridade deste programa é contribuir para superar o défice estrutural de qualificações da população portuguesa (consagrando o nível secundário como referencial mínimo de qualificação), expandindo as vias profissionalizantes para a formação inicial de jovens e a oferta de percursos de formação flexíveis que permitam a aquisição de competências certificadas para os adultos. Paralelamente, outra das prioridades é a promoção do conhecimento científico e da inovação e modernização do tecido produtivo e da Administração Pública enquanto motores de transformação do sistema produtivo.

Por outro lado, o POPH tem como meta estimular a criação e a qualidade do emprego, apoiando quer os empreendedores quer os jovens na transição para a vida activa, concorrendo para a promoção da igualdade de oportunidades (igualdade de género e luta contra a exclusão social).

Estas prioridades são concretizadas através de tipologias de intervenção distribuídas por 10 eixos:

1. Qualificação Inicial

A Qualificação Inicial, um dos dois pilares da Iniciativa Novas Oportunidades, tem como objectivo fazer do 12º ano o referencial mínimo de escolaridade para todos os jovens e simultaneamente assegurar que as ofertas profissionalizantes de dupla certificação passem a representar metade das vagas em cursos de educação e de formação que permitam a conclusão do secundário (são abrangidas nesta prioridade os cursos profissionais, os cursos de aprendizagem, os cursos de educação e formação, os cursos do ensino artístico especializado e os cursos de especialização Tecnológica).

Este eixo de intervenção tem como objectivo geral elevar a qualificação dos jovens, promovendo a sua empregabilidade e a adequação das suas qualificações às necessidades de desenvolvimento sustentado, de aumento da competitividade e de coesão social da economia portuguesa, assumindo uma articulação com os objectivos da Iniciativa Novas Oportunidades.

Em Portugal as taxas de saída escolar precoce na população dos 18 aos 24 anos são das mais elevadas no contexto europeu, constituindo um estrangulamento crítico para o reforço da qualificação da população portuguesa.

Neste quadro, valorizam-se, igualmente, as formações pós-secundárias não superiores enquanto elemento fundamental na elevação dos níveis de qualificação da população, mas também na resposta às necessidades crescentes do tecido socioeconómico em termos de quadros intermédios, capazes de assumir condutas pró-activas em relação aos desafios de um mercado de trabalho em rápida mutação e acelerado desenvolvimento científico e tecnológico.

Tipologia de Intervenção:

- *Formação profissional inicial em alternância* – ofertas formativas que permitem uma certificação profissional de nível 2, 3 ou 4 associada a uma progressão escolar, com equivalência ao 3º Ciclo do Ensino Básico ou ao Ensino Secundário. Visam qualificar os candidatos ao primeiro emprego, de forma a facilitar a sua integração na vida activa, através de perfis de formação que contemplam o reforço das competências académicas, pessoais, sociais e relacionais, a aquisição de saberes no domínio científico e tecnológico e uma sólida experiência na empresa;

- *Cursos Profissionais* - modalidade de educação de nível secundário, que se caracteriza por um ensino prático que recorre à formação em contexto real e simulado de trabalho, aliando a teoria à vertente técnico-prática. Confere um diploma do ensino secundário e uma qualificação profissional de nível 3;

- *Cursos de Educação e Formação* – oferta formativa que permite uma qualificação profissional de nível 2 ou 3, associada à equivalência ao 9.º ou 12.º ano de escolaridade, respectivamente. Visa a aquisição de competências escolares, académicas, técnicas, sociais e relacionais, sendo que a estrutura, o conteúdo e a duração das componentes de formação, variam em função do perfil de ingresso de cada participante, em especial das competências de natureza técnica e académica previamente adquiridas;

- *Cursos de Especialização Tecnológica* - formações pós-secundárias não superiores, que visam conferir qualificação profissional do nível 4, possibilitando a aquisição de créditos em formações superiores;

- *Apoio ao reequipamento e consolidação da rede de estabelecimentos de ensino* - tendo em vista garantir níveis de dotação infraestrutural e de recursos técnicos e tecnológicos adequados às necessidades resultantes da expansão do ensino profissionalizante.

2. Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida

A Adaptabilidade e Aprendizagem ao Longo da Vida constituem o segundo pilar da Iniciativa Novas Oportunidades e tem como principal objectivo central a elevação dos níveis de qualificação da população adulta, o desenvolvimento de competências críticas à modernização económica e empresarial, bem como a promoção da adaptabilidade dos trabalhadores. Compreende o desenvolvimento de competências escolares e profissionais certificadas para adultos que não concluíram o 9.º ano de escolaridade ou o ensino secundário ou que, tendo um habilitação escolar, não detenham uma qualificação profissional. Na realidade portuguesa, a formação para a adaptabilidade deve assumir-se como reforço da qualificação de base, com a criação de patamares mínimos de competências que permitam a aquisição de competências críticas para a actividade económica, a adaptação à mudança e a apetência pela participação na aprendizagem ao longo da vida.

Promover a qualificação e a empregabilidade dos activos pouco escolarizados exige o desenvolvimento de estratégias formativas assentes num princípio de flexibilidade e de ajustamento às necessidades individuais de aquisição de competências. As ofertas de educação e formação profissionalizante dirigidas a adultos pouco escolarizados (cursos de Educação e Formação de Adultos), valorizando a formação profissionalizante e as acções modulares de curta duração, dirigidas a completar percursos de certificação de competências escolares e profissionais são peças fundamentais desta aposta.

Tipologia de Intervenção:

- *Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC)* - constitui-se como um estímulo e um apoio efectivos à procura de certificação e de novas oportunidades de formação, permitindo um reconhecimento, por parte dos sistemas de educação e de formação, das competências adquiridas pelos adultos ao longo do seu percurso pessoal e profissional. Os processos de RVCC desenvolvem-se nos Centros Novas Oportunidades, através de uma metodologia de balanço de competências, que permite identificar, avaliar e certificar os saberes e competências adquiridos pelos adultos.

Estrutura-se a partir de referenciais de competências-chave para a educação e formação de adultos de nível básico e secundário que permitem validar, reconhecer e certificar competências escolares e profissionais adquiridas pela via informal e não formal. As áreas de competências-chave do referencial de nível básico são a matemática, a linguagem e cidadania, as tecnologias de informação e comunicação e a cidadania, e as do referencial de nível secundário, a cidadania e profissionalidade, a sociedade, tecnologia e ciência e a cultura, língua e comunicação.

- *Formações Modulares Certificadas e os Cursos de Educação e Formação de Adultos* - visam o reforço ou a aquisição de competências escolares e profissionais dos adultos e poderão preencher percursos individuais de desenvolvimento de competências na sequência de processos de RVCC.

- *Cursos de Educação e Formação de Adultos* - ofertas integradas de educação e formação, com componentes de formação de base, profissionalizante e prática, variáveis em função da tipologia de percursos e dos níveis de qualificação que conferem. Estes cursos proporcionam dupla certificação escolar e profissional;

- *Apoio ao Reequipamento e Consolidação da Rede de Centros de Formação* - visa garantir níveis de dotação infraestrutural e de equipamentos adequados às necessidades resultantes da expansão da oferta de formação profissionalizante.

3. Gestão e Aperfeiçoamento Profissional

O Eixo de intervenção Gestão e Aperfeiçoamento Profissional tem como objectivo geral o desenvolvimento de um conjunto de formações associadas a processos de modernização organizacional, reestruturações e reconversões produtivas que contemplem a promoção da capacidade de inovação, gestão e modernização das empresas e outras entidades – nomeadamente da administração pública - enquanto condição fundamental de modernização do tecido produtivo, da melhoria da qualidade do emprego e do aumento da competitividade.

Uma primeira linha de intervenção destina-se a responder a necessidades de competências especializadas em empresas que tenham em curso trajectórias de afirmação da sua

actividade em segmentos orientados para os objectivos de inovação, de reforço da produção de bens transaccionáveis de maior valor acrescentado e da presença em mercados internacionais.

Neste contexto, assumirão relevância os instrumentos que desenvolvam estratégias integradas e flexíveis de aconselhamento e formação, tendo subjacente a definição de uma resposta concertada entre a identificação da trajectória de modernização, as necessidades de formação e a programação das ofertas formativas, em particular os dirigidos a Pequenas e Médias Empresas (PME).

Pretende-se ainda reforçar a relevância do investimento a realizar no domínio da formação contínua, tendo presente, a necessidade de estimular o desenvolvimento de uma cultura de procura de formação por parte das empresas e dos trabalhadores. Por último, o Eixo inclui o apoio ao desenvolvimento de formações estratégicas e especializadas para a gestão e inovação na Administração Pública.

Tipologias de Intervenção

- *Formação para a inovação e gestão* - consiste em respostas formativas inseridas em estratégias empresariais de afirmação da sua actividade em segmentos orientados para os objectivos de inovação, de reforço da produção de bens transaccionáveis de maior valor acrescentado e da presença em mercados internacionais;

- *Programa de formação-acção* - orientado para a formação associada ao apoio ao desenvolvimento organizacional de micro, pequenas e médias empresas e outras entidades. Os projectos de formação-acção a apoiar poderão desenvolver-se segundo dois modelos: Modelo formação-acção individualizada (que proporciona serviços de formação, diagnóstico, orientação e aconselhamento, definidos em função das necessidades específicas das entidades, desenvolvendo-se de forma individualizada e flexível e contemplando os diversos domínios de intervenção relevantes no âmbito da actividade das empresas) e Modelo formação-acção padronizada (que proporciona serviços de formação e aconselhamento suportados em referenciais de intervenção previamente definidos. O modelo de intervenção proposto procura combinar uma valência de aconselhamento com uma valência de formação propriamente dita que pode desenvolver-se na empresa e fora dela).

- *Formações estratégicas para a gestão e inovação na Administração Pública* - Trata-se de formação estruturante alinhada com as vertentes da reestruturação e modernização da administração pública, onde se incluem modelos de formação-acção para a administração pública central e local.

4. Formação Avançada

As acções integradas neste Eixo visam a superação do atraso científico e tecnológico português, como condição essencial ao progresso económico e social, pela aposta no conhecimento e na competência científica e técnica, bem como na elevação dos níveis de qualificação e de desempenho dos quadros superiores e dirigentes das empresas e das instituições públicas, promovendo a convergência das qualificações científicas dos recursos humanos em Portugal para os níveis que se observam na generalidade dos países da União Europeia, em particular no que respeita à formação pós-graduada.

Na Cimeira Europeia de Barcelona em 2002, os Chefes de Estado e de Governo propuseram o aumento da proporção do PIB europeu investido em Investigação e Desenvolvimento (I&D) de 1,9% para 3% (com 1% de despesa pública). Em termos de recursos humanos, foi estimado que cerca de meio milhão de novos investigadores seriam necessários para concretizar esse objectivo, o que se traduz no objectivo de 8 investigadores em per milagem da população activa (contra 5,5 actualmente na União Europeia, 8 nos EUA e 9,1 no Japão).

Em percentagem do PIB, Portugal despende em I&D menos de metade da média europeia (0,8% contra 1,9%). O número de investigadores em Portugal representa pouco mais de metade da média europeia, em per milagem da população activa (3,4 contra 5,5). Esta desproporção torna-se ainda mais evidente quando confrontada com a dinâmica de crescimento noutros países e com as metas europeias referidas para 2010 (3% do PIB em investigação e 8 investigadores por mil activos).

Neste quadro, de forma a vencer o atraso científico e tecnológico nacional, assumiram-se como orientações estratégicas nacionais apostar no conhecimento e na competência científica e técnica, medidos ao mais alto nível internacional e apostar na qualificação dos recursos humanos e na cultura científica e tecnológica, as quais foram reforçadas no PNACE – Programa Nacional de

Acção para o Crescimento e o Emprego. Estas orientações estratégicas, fixam o objectivo de se atingir uma despesa pública em I&D de 1% do PIB em 2009, criando as condições para triplicar a despesa privada em I&D empresarial no mesmo período, e fazendo crescer em 50% os recursos humanos em I&D e a produção científica referenciada internacionalmente.

Adicionalmente, a programada reforma do Ensino Superior português, seguindo as recomendações da avaliação realizada pela OCDE em 2006, e inserida no actual movimento europeu de modernização das Universidades para o desenvolvimento de sociedades e economias do conhecimento, visa o alargamento da base de recrutamento e do número de estudantes no Ensino Superior, a sua mobilidade e a qualidade e relevância das suas formações, em paralelo com o reforço e a afirmação das instituições, isto é, a sua capacidade científica e técnica, a sua capacidade de gestão, o seu envolvimento com a sociedade e a economia e a participação em redes internacionais.

Este eixo contribuirá, assim, especificamente, para o reforço da capacidade científica e tecnológica nacional, especialmente através da formação e integração profissional de recursos humanos altamente qualificados, e também do apoio ao alargamento da própria base de recrutamento do ensino superior. Os recursos públicos investidos sob rigorosa avaliação internacional na formação avançada de novos recursos humanos são fonte de conhecimento novo e de ideias que, cada vez mais rapidamente, resultam em inovação empresarial, na modernização das instituições e, portanto, na melhoria das condições de emprego, da competitividade nacional e da qualidade de vida.

Tipologias de Intervenção

- *Programas e bolsas de doutoramento e de pós-doutoramento*, incluindo programas específicos em áreas estratégicas de cooperação internacional, designadamente os sistemas de engenharia e as infra-estruturas críticas (nomeadamente telecomunicações, energia e transportes), a saúde e a bio-engenharia, as tecnologias de informação e comunicação, os sistemas de concepção e produção industrial avançada, e o sector dos serviços;

- *Promoção do emprego científico* - nomeadamente através de Contratos-programa com instituições científicas, públicas ou privadas e programas de inserção de recursos

humanos qualificados em Ciência e Tecnologia em empresas e em instituições de I&D, públicas ou privadas;

- *Bolsas e programas para estudantes do ensino superior* - de forma a facilitar o alargamento da base social de recrutamento do ensino superior, promover a mobilidade nacional e internacional de estudantes e a sua integração em actividades de I&D.

5. Apoio ao Empreendedorismo e à Transição para a Vida Activa

O Eixo de intervenção apoio ao empreendedorismo e à transição para a vida activa compreende diferentes instrumentos que visam promover o nível, a qualidade e a mobilidade do emprego, privado e público, nomeadamente, através do incentivo ao espírito empresarial, do apoio à integração no mercado de trabalho de desempregados, do apoio à transição de jovens para a vida activa e do incentivo à mobilidade. As medidas nele incluídas promovem, igualmente, a coesão social, reduzindo o desemprego e prevenindo o desemprego de longa duração.

Num momento em que a pressão colocada sobre o mercado de trabalho, pelas dinâmicas de transformação da economia mundial, se acentua e, em particular, pelo próprio processo de reconversão produtiva em curso em Portugal – gerando maior desemprego, aumentando o risco de exclusão duradoura do mercado de trabalho, promovendo em alguns segmentos deste uma maior precariedade do emprego - as políticas de apoio ao empreendedorismo e à transição para a vida activa ganham um maior relevo.

Neste contexto contempla-se o apoio a iniciativas empresariais de base local, que privilegiarão pessoas desempregadas, jovens à procura do primeiro emprego e activos em risco de desemprego e iniciativas de empreendedorismo feminino. Pretende-se, deste modo, facilitar os processos de inserção e reinserção profissional, assegurando uma abordagem integrada aos factores que podem promover o desenvolvimento de uma cultura empreendedora na sociedade portuguesa.

A disseminação de uma cultura e uma prática empreendedora requerem uma actuação integrada que não se esgote nos sistemas de incentivos a criação de empresas mas criem condições para que estes se consolidem, desenvolvendo aptidões e competências e assegurando o acompanhamento adequado às iniciativas empresariais apoiadas. Por seu turno, o apoio à transição de jovens para a vida activa fomenta o contacto dos jovens com o mundo do trabalho,

designadamente, criando condições adequadas à promoção da empregabilidade de desempregados e jovens à procura de primeiro emprego, em linha com o proposto pelo Pacto Europeu para a Juventude.

Complementarmente, pretende-se contribuir para o reforço da qualidade do emprego e a inovação empresarial, nomeadamente, em áreas críticas para a inovação e o desenvolvimento empresarial, dinamizando estratégias de inovação e de reforço de competitividade nas empresas, através do apoio à inserção de jovens com qualificações de nível superior.

Tipologias de Intervenção:

- *Apoios ao Emprego* - que contribuam para estimular o emprego daqueles que encontram maiores dificuldades de inserção socioprofissional, designadamente os jovens à procura do primeiro emprego, pessoas desempregadas e pessoas com situação de desvantagem social, através do apoio à criação líquida de postos de trabalho, mediante o apoio à contratação e o apoio à criação do próprio emprego, nomeadamente, em projectos que contribuam para a dinamização das economias locais;

- *Apoios à transição para a vida activa* - designadamente estágios profissionais, que visem criar condições adequadas à promoção da empregabilidade de desempregados e jovens à procura de primeiro emprego.

6. Cidadania, Inclusão e Desenvolvimento Social

Este Eixo do POPH reúne um conjunto de instrumentos de política que visam criar condições de maior equidade social no acesso a direitos de participação cívica, à qualificação e educação e ao mercado de trabalho. As políticas de apoio à inserção social e profissional de pessoas em situação de desfavorecimento e de promoção de uma cidadania mais activa e alargada constituem prioridade deste Eixo que contempla acções de prevenção e reparação de fenómenos de exclusão social.

As acções de educação e formação dirigidas ao reforço da cidadania e ao pleno exercício dos direitos e deveres cívicos constituem um importante factor de integração social, de promoção de uma cultura de responsabilidade social e de promoção de uma cultura de prevenção de riscos

e segurança.

A promoção da cidadania e a promoção de uma cultura de responsabilidade encerra um contributo determinante para a sustentabilidade do investimento nos domínios do aumento da qualificação dos portugueses e das portuguesas, do crescimento sustentado, da coesão social, da qualificação das cidades e do território, bem como da eficiência da governação.

7. Igualdade de Género

Abordagem transversal que promove a integração da perspectiva de género nos diferentes instrumentos de política pública apoiados no âmbito do POPH, cujos objectivos gerais são promover a igualdade de oportunidades no acesso e na participação no mercado de trabalho, assumindo a prioridade de combater a segregação horizontal e vertical do mercado de trabalho e a desigualdade salarial, a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e prevenir a violência de género, incluindo a violência doméstica e o tráfico de seres humanos.

8. Algarve

9. Lisboa

10. Assistência técnica

Este Eixo destina-se a suportar um conjunto de actividades associadas à gestão, acompanhamento e controlo interno, avaliação e informação do POPH relativas às regiões do Objectivo Convergência.

Na estrutura de qualificações da população activa portuguesa predominam os níveis mais baixos de escolaridade, evidenciada por uma representatividade ainda baixa do segmento da população que concluiu o ensino secundário. Em 2004, só cerca de 25% da população activa tinha o ensino secundário completo e o número médio de anos de escolarização não ultrapassava os 8,2 (12 na OCDE).

O actual quadro em matéria de qualificações resulta por um lado do carácter recente do alargado processo de qualificação, da baixa intensidade de participação de adultos em percursos de educação e formação e, de uma forma muito significativa, da persistência de elevadas taxas de

abandono e insucesso escolar.

A situação portuguesa em matéria de qualificações caracteriza-se também por um duplo défice, de procura e de oferta de qualificações. Por um lado, o padrão de especialização produtiva, ao ser favorável ao desenvolvimento de actividades intensivas em mão-de-obra e ao estar associado a modelos empresariais pouco desenvolvidos, tende a veicular estratégias de recrutamento nas quais elevados níveis de escolaridade e de qualificação profissional não constituem factores essenciais. Para alguns segmentos da economia portuguesa, a aprendizagem tem mantido uma característica eminentemente informal (aprender pela experiência), sendo a qualificação formal ainda insuficientemente considerada uma mais-valia de desenvolvimento.

Apresentando-se o nível médio de habilitações da população portuguesa como «(...) um dos mais sérios impedimentos ao desenvolvimento do país e uma das razões determinantes do baixo e não convergente nível de produtividade e da trajectória de divergência que regista face aos padrões europeus» [Doc.QREN], a promoção de uma trajectória de crescimento sustentado, mais rico em emprego, tanto em termos quantitativos, como qualitativos, em simultâneo, com uma maior produtividade e uma maior coesão social e territorial depende, em primeira linha, da capacidade de assegurar uma aposta no conhecimento, na inovação e na qualificação dos recursos humanos, indutora de uma maior competitividade.

Dado o contexto particular da situação portuguesa, a estratégia de qualificação deverá assumir como prioridade o nível secundário e deverá desenvolver-se na dupla vertente de qualificação de jovens e de adultos. A estruturação de ofertas de educação e formação de adultos que valorizam conteúdos curriculares profissionalizantes, a estruturação de um sistema de valorização das aprendizagens por via da experiência e a sua articulação com ofertas de formação de curta duração vocacionadas para completar ciclos de certificação constituem vectores nevrálgicos da organização de um novo Sistema de Educação e Formação de adultos que colherem contributos importantes e decisivos no último ciclo de programação do Fundo Social Europeu (POPH 2007).

«Uma das grandes apostas [do POPH] será na tipologia de apoio à formação-acção nas PME que será garantida por entidades públicas e privadas sem fins lucrativos, com âmbito territorial ou sectorial adequado, pelo que as associações empresariais, através do fornecimento de serviços de formação e consultoria, ao nível da gestão, da organização do trabalho e da qualificação dos trabalhadores, estarão na primeira linha dessa frente de trabalho» (Fiolhais 2008: 8).

1.7 UM NOVO PARADIGMA EDUCATIVO

Actualmente o conceito de competência assume-se como uma palavra-chave da gestão de recursos humanos e sinónimo de modernidade e performance socioeconómica. Segundo Fátima Suleman (1997), este contexto instável traduz-se na passagem de um “mundo de operações” para um “mundo de imprevistos”:

«A grande difusão do conceito de competência está particularmente associada a um contexto de mutação técnica rápida, de mudanças organizacionais, de novas condições de concorrência, de défice de qualificações, de desemprego agravado» (Suleman 1997: 3).

O antigo paradigma educativo estruturava-se em torno de dois conceitos: por lado, em torno da formação inicial, fundamentalmente dirigida à preparação e qualificação de jovens para acesso a emprego. A formação inicial constituía a base da qualificação sobre a qual se efectuariam os ajustamentos necessários no âmbito da formação contínua do indivíduo; por outro lado, a formação contínua, desejavelmente a cargo do tecido produtivo, da responsabilidade das empresas, deveria corresponder às necessidades requeridas pela evolução dos produtos, das tecnologias e das culturas das empresas.

«O novo paradigma deve ser capaz de permitir à pessoa que aprende lidar com as competências base da cidadania (pessoais, sociais, culturais e éticas), com as competências transversais de profissionalidade (saber-estar no posto de trabalho, na empresa, no mercado de trabalho, no meio tecnológico envolvente) e com as suas competências específicas (inerentes à operação dos sistemas produtivos concretos)» (Duarte 2001: 8).

A transição de uma economia baseada na terra, no trabalho e no capital para uma economia em que os principais componentes da produção são o conhecimento e a informação, tem como principal consequência o crescimento da importância do capital humano enquanto factor-chave para direccionar o crescimento económico de um país, «pelo que o desenvolvimento

da sociedade e da economia se afirmará através do novo paradigma socioeconómico que promova a formação em gestão do conhecimento e da informação» (Rebelo 2008: 25).

Se há alguns anos atrás os recursos humanos eram formados para desempenhar uma determinada função, sendo o aspecto mais importante o domínio dos aspectos técnicos ligados à profissão, actualmente existe um novo paradigma que se liga mais à noção de competência.

«Do lado do sistema educativo, a concepção de uma formação baseada na competência é importante para Portugal porque é indispensável formar ‘trabalhadores competentes’, capazes de se adaptar e transformar conhecimentos (saberes adquiridos) em função da evolução técnica e organizativa que caracteriza a dinâmica do mercado de trabalho. Assim, as competências a transmitir por este sistema devem ser competências técnicas e comportamentais amplas e competências de adaptação e inovação, tendo em vista os contextos evolutivos e a possibilidade de mudar de profissão ao longo da vida» (Suleman 1997: 6).

De facto, é importante ter em conta que

«as novas exigências colocadas às organizações e aos indivíduos, pelo movimento permanente de mudança em que vivemos, têm vindo a impor novos processos produtivos e novas formas de organização do trabalho. A tese de que dominar saberes e saberes-fazer já não é sinónimo ser competente, ganha terreno neste contexto de mudança contínua» (Faustino, Rocha e Santos 2008: 34).

A promoção de competências transversais constitui

«um recurso fundamental de promoção dos desempenhos profissionais em contextos de crescente diversidade e complexidade funcional como os que hoje vivemos, mas igualmente importante é fazer corresponder as competências técnicas detidas pela população activa às exigências colocadas pela transformação organizacional e tecnológica das empresas» (Feliciano 2008: 5).

O aparecimento de qualificações assentes em competências, apresentou-se como uma ruptura com os anteriores sistemas de formação, menos flexíveis e desajustados em relação à nova realidade, centrados unicamente na transmissão e aquisição de saberes. A lógica das competências dá uma maior importância às particularidades de cada indivíduo, que é o sujeito da aprendizagem e construtor do seu próprio conhecimento. «Segundo esta lógica, o processo educativo tem que se preocupar mais com a transformação efectiva e contínua das aquisições cognitivas para contextos diferentes daqueles em que foram adquiridos, situação não garantida pelo ensino centrado na transmissão e aquisição dos conhecimentos» (Faustino, Rocha e Santos 2008: 35).

«A problemática da qualificação surge (...) associada à aprendizagem contínua e permanente ao longo da vida, contra o tradicional preconceito de que a pessoa após adquirir um certo nível formativo iria ocupar um lugar na cadeia produtiva de uma nação e de um mercado e assim poderia ficar até ao fim dos seus dias» (Coelho 2008: 26).

A aprendizagem ao longo da vida assume um papel decisivo, na medida em que constitui o suporte da empregabilidade, num quadro de redução das lacunas de formação e de criação de oportunidades de aprendizagem. A aprendizagem ao longo da vida é uma

«componente básica do modelo social europeu, através do incentivo a acordos entre parceiros sociais em matéria de inovação e formação ao longo da vida, bem como de exploração da complementaridade entre a aprendizagem ao longo da vida e a adaptabilidade, assegurando uma gestão flexível do tempo de trabalho e da rotação de empregos» (Moura e Duarte 2001: 35).

«A crescente importância da formação emerge com base em fortes alterações sociais e económicas que induziram mudanças na composição da força de trabalho e conseqüentemente, as diferentes necessidades dos sistemas de formação» (Figueiredo 2005: 39). Actualmente a formação deve ser considerada «na acepção de uma dinâmica de desenvolvimento e que, como tal, deve vir de 'dentro para fora', de forma sustentada e participada por todos quantos constituem os seus potenciais destinatários, directa ou indirectamente» (Leite 1990: 24).

II METODOLOGIA

2.1 DELINEAMENTO GERAL

O objectivo do presente capítulo consiste em elaborar um delineamento geral do processo de investigação e da metodologia que foi utilizada para a sua prossecução. É pertinente a apresentação do procedimento científico no qual assenta uma investigação, no sentido de descrever e caracterizar os princípios fundamentais a pôr em prática. O método e as técnicas utilizadas para o desenvolvimento de todo o processo de investigação têm de estar ajustados à realidade estudada e de atender às particularidades da investigação em causa, na medida em que a abordagem adoptada e os métodos de recolha de informação dependem sempre da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter (Bell 2004). Assim, é importante definir o caminho a percorrer para alcançar os objectivos propostos.

De acordo com Raymond Quivy e Luc van Campenhoudt (1999), o procedimento científico passa necessariamente por três etapas, nomeadamente pela ruptura com as ideias pré-concebidas e falsas evidências, pela construção de um sistema conceptual lógico, em que o fenómeno é descrito, é explicado e o plano de pesquisa é definido pela verificação dos factos. Ao longo de todo o processo deve existir uma interacção entre estas etapas.

A primeira etapa consiste na elaboração das perguntas de investigação. São elas que orientam a investigação científica: *Quais são as qualificações dos recursos humanos no sector turístico no Centro Histórico de Évora?*; *Como se processa a formação dos recursos humanos?* São as perguntas de partida que orientaram todos os procedimentos relacionados com a investigação. A resposta à primeira pergunta de investigação permitiu caracterizar os recursos humanos em termos de qualificações e compreender que áreas de formação são privilegiadas pelos empresários enquanto que à segunda permitiu avaliar se a formação é pré-profissional ou, se por outro lado, se aposta numa formação após a contratação.

Ainda que as perguntas de partida enunciadas sejam simples e directas, elas permitem criar uma sólida base de reflexão teórica. São perguntas precisas, claras e unívocas, pois é importante que o sentido das mesmas não suscite confusões na sua interpretação. «Boas perguntas de partida são aquelas através das quais o investigador tenta pôr em evidência os processos sociais, económicos, políticos ou culturais que permitem compreender melhor os

fenómenos e os acontecimentos observáveis e interpretá-los mais acertadamente» (Quivy; Campenhoudt 1999:40).

A tentativa de dar resposta às perguntas enunciadas teve como finalidade aprofundar os conhecimentos acerca das competências e qualificações dos recursos humanos no sector turístico no Centro Histórico de Évora (alojamento), no sentido de construir um diagnóstico de qualificações do mesmo.

O objectivo geral deste estudo foi, portanto, aprofundar os conhecimentos acerca das competências e qualificações dos recursos humanos no sector turístico no Centro Histórico de Évora. O conhecimento destas mesmas qualificações poderá abrir caminho para a construção de uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos que contribua para a satisfação das necessidades que se prevêem a médio e a longo prazo.

Este objectivo, por sua vez, reflecte-se em três objectivos específicos: *descrever os recursos humanos no sector turístico – alojamento e restauração; diagnosticar as necessidades em competências e em qualificações profissionais necessárias ao desenvolvimento do sector do turismo intra-muros e à sustentação da competitividade do Centro Histórico de Évora; sensibilizar os empresários do sector para a importância da qualificação dos recursos humanos.*

A segunda etapa baseou-se na pesquisa, na leitura e na elaboração de resumos, que asseguraram a qualidade da problematização. No fundo, esta etapa, denominada de exploração (Quivy; Campenhoudt 1999), consistiu em explorar o terreno para conceber uma problemática de investigação.

A pesquisa bibliográfica assenta em textos que levem a reflectir, em que os autores não se limitem a apresentar dados, mas incluam elementos de análise e de interpretação. A preocupação em abordar o objecto de estudo de um ponto de vista esclarecedor e elucidativo, implica a possibilidade de confrontar perspectivas diferentes, pelo que é crucial a recolha de textos que apresentem abordagens diversificadas do fenómeno estudado. Ao longo deste processo de pesquisa e de recolha de informação, é importante também fazer pausas, reflectir e criar momentos de debate e de discussão que permitam encadear de uma forma lógica e estruturada todos os elementos relevantes para a investigação.

Explorar teorias, reflectir sobre elas e situar o trabalho em relação a quadros conceptuais reconhecidos (validade externa) é fundamental em qualquer trabalho de investigação. Para tal, torna-se imperativo tomar conhecimento de um mínimo de trabalhos de referência acerca da

qualificação e da actividade turística em geral – nomeadamente o denominado turismo cultural – e da actividade turística em Évora.

De facto, com vista ao aprofundamento dos conteúdos necessários à análise do tema proposto foi indispensável a leitura e análise bibliográfica produzida por diferentes agentes com relevância no sector do turismo e na área da qualificação e da formação. Através da análise destas referências, foi possível retirar elementos relativos à dinâmica da actividade turística em geral e, em particular, associadas a questões que se relacionam com competências em articulação com o mercado de trabalho neste sector.

Para além da análise bibliográfica, foi também importante analisar documentos produzidos por diversas entidades nomeadamente por entidades reguladoras na esfera da Administração Central (Instituto Nacional de Formação Turística, Instituto de Turismo de Portugal e Direcção Geral de Turismo), com organismos ligados ao emprego e à formação (Direcção Geral de Formação Profissional, IEFP – Departamento de Formação Profissional e Delegações Regionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional) e ainda por entidades relacionadas com a promoção turística.

No que respeita à análise e ao tratamento de dados, a investigação teve por base a análise de conteúdo categorial, que incide sobre informações como obras literárias, artigos de revistas especializadas ou documentos oficiais. A informação recolhida através da análise de conteúdo foi classificada de acordo com o género, em categorias. As categorias constituem uma classificação na qual estão agrupados os documentos que apresentam alguns critérios comuns ou que possuem analogias no seu conteúdo; no fundo “são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse feito em razão dos caracteres comuns desses elementos” (Bardin 1995:46).

Por ser constituída por um vasto campo de actuação, a análise de conteúdo pode ser um instrumento útil na análise de ideologias, de sistemas de valores, de representações e aspirações, no estudo de produções culturais e artísticas, na análise de uma situação problemática, na reconstrução de um acontecimento ou na reconstituição de realidades passadas como por exemplo as mentalidades. “Melhor do qualquer outro método de trabalho, a análise de conteúdo permite, quando incide sobre um material rico e penetrante, satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva, que nem sempre são facilmente conciliáveis” (Quivy; Campenhoudt 1999: 225).

Analisada a bibliografia foi necessário dar início ao trabalho de campo, estabelecendo um contacto directo com os empresários do sector. Para tal, julgou-se que a técnica mais adequada seria a realização de entrevistas aos proprietários e/ou gerentes dos diversos estabelecimentos, no sentido de elaborar um diagnóstico da actividade no Centro Histórico de Évora, através do qual fosse possível obter uma percepção da situação actual e das necessidades no que respeita à qualificação dos recursos humanos.

Em investigação social, a entrevista mais utilizada é a semi-directiva ou semi-dirigida. O investigador dispõe de uma série de perguntas-guias e a sua função consiste em encaminhar a entrevista para os objectivos se o entrevistado se afastar. Desta forma, a liberdade é condicionada e não permite que o entrevistado fuja do contexto, mas simultaneamente dá-lhe a possibilidade de estruturar o seu discurso, pois pode sempre fazer referência a algum dado importante que não conste no guião.

O objectivo da elaboração deste tipo de entrevistas consiste em fazer aparecer o máximo de elementos de informação e reflexão para uma análise sistemática de conteúdo. É importante dar liberdade ao entrevistado para falar sobre o que considera central mas deve ser empregue uma estrutura flexível na entrevista, para que os tópicos essenciais sejam abordados (Bell 2004). Este método de recolha de informação permite que o interlocutor exprima as suas ideias e percepções acerca de um acontecimento ou situação. As entrevistas serão gravadas para verificar afirmações que se pretendam posteriormente citar, para empreender a análise de conteúdo e para identificar categorias.

Para além das entrevistas realizadas aos empresários, tomou-se um contacto mais directo com as instituições que promovem as acções de formação na área da hotelaria (alojamento e restauração). Neste sentido, foram realizadas visitas aos pólos de Évora e elaboradas entrevistas aos directores técnico-pedagógicos das duas entidades formadoras que assumem uma maior relevância na região na área do turismo: Dr. António Manuel Branquinho, do Centro de Formação do IEFP (anexo 2) e Dr. João Lázaro da EPRAL (anexo 3).

Estas entrevistas permitiram fazer o levantamento de alguns dados concretos relativamente à formação, mas principalmente compreender de que forma é feita a articulação com as empresas do sector e as associações regionais, se existe a preocupação por parte dos empresários em contratar recursos humanos qualificados, se o mercado de formação se encontra adequado ao mercado de trabalho em que se encontra inserido, entre outros aspectos considerados pertinentes para elaborar uma análise global da oferta formativa.

No sentido de obter alguns dados acerca dos parceiros sociais e da sua visão relativamente à importância do Turismo, considerou-se pertinente realizar ainda uma entrevista ao Presidente da Câmara Municipal de Évora, Dr. José Ernesto d'Oliveira, Vereador do Pelouro do Desenvolvimento Económico, no qual se insere o Turismo (anexo 4). Esta entrevista permitiu compreender qual o papel da autarquia no desenvolvimento local de Évora e qual o papel da cidade numa perspectiva regional, bem como as capacidades e limitações da Câmara Municipal de Évora em relação ao desenvolvimento local, entre outros aspectos de relevo.

A terceira etapa apontada por Quivy e Campenhoudt (1999) é designada por problemática, sendo esta entendida como a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. Numa primeira fase, é feito o balanço dos problemas que surgiram durante a exploração, evidenciando-se e comparando-se pressupostos e numa segunda fase é construída a própria problemática do investigador. Uma das dimensões da construção do modelo de análise é elaboração da conceptualização.

2.2 PROCEDIMENTOS

No que respeita aos procedimentos, numa primeira fase optou-se por ter como base as actividades referidas na Conta-Satélite do Turismo (CST) e que delimitam o turismo a um conjunto de subsectores, no sentido de desenvolver a investigação. Contudo, visto a análise dos subsectores considerados como centrais no desenvolvimento da actividade turística contemplados na CST ser demasiado ampla para se operacionalizar no âmbito de uma dissertação (visto incluir alojamento, restauração, transporte e agências de viagem e ainda os serviços culturais, desportivos e recreativos e de lazer), a opção foi a de analisar apenas as actividades ligadas ao alojamento quando associados à restauração.

Delimitada a unidade de análise – o Centro Histórico de Évora -, a opção de escolher o Hotel Mar d'Ar Aqueduto, o Hotel Mar d'Ar Muralhas, o Hotel de Santa Clara e a Pousada dos Lóios, justifica-se não só por serem de gama alta e do prestígio que vêm associado ao seu nome, mas também por serem as únicas unidades de alojamento com restaurante (com excepção do caso particular do Hotel de Santa Clara que fechou o restaurante em 2003 mas mantém aberta a actividade para grupos).

No entanto, a resistência por parte do Director da Pousada dos Lóios em aceder a uma entrevista, ainda que tenham sido efectuados contactos constantes para o efeito, levaram a optar por incluir na investigação o Hotel D. Fernando. Ainda que esta unidade não se situe dentro do perímetro das muralhas, a sua inclusão faz todo o sentido, na medida em que se encontra nas imediações do CHE e uma grande percentagem da sua taxa de ocupação refere-se a turistas cuja principal motivação é cultural e sobre os quais o CHE exerce um forte poder de atracção (anexo 5).

Unidade de alojamento	Caracterização
<p>Hotel Mar d'Ar Aqueduto *****</p>	<p>Localização: Rua Cândido dos Reis Geral: Restaurante para 80 lugares sentados, bar com terraço, biblioteca, 64 quartos (clássicos, superiores, com SPA e suites), 3 salas de banquete e de reuniões, piscina.</p>
<p>Hotel Mar d'Ar Muralhas ****</p>	<p>Localização: Travessa da Palmeira Geral: Restaurante para 100 lugares sentados, bar, 85 quartos, 6 suites e 2 quartos para pessoas com mobilidade condicionada, 4 salas de banquete e reuniões, piscina.</p>
<p>Hotel de Santa Clara ***</p>	<p>Localização: Travessa da Milheira Geral: 41 quartos, 1 sala de reuniões, restaurante para grupos.</p>
<p>Hotel D. Fernando ***</p>	<p>Localização: Avenida Doutor Francisco Barahona Geral: 101 quartos, restaurante, bar, piscina.</p>

Quadro 4: Identificação das unidades de alojamento analisadas

Para a recolha de informações acerca de cada uma das unidades de alojamento, foi elaborado um guião de entrevista (anexo 6), cujo itinerário vai desde a identificação e caracterização da unidade de alojamento, passando pela estratégia geral da empresa, pelos seus recursos humanos, até à caracterização da empresa integrando a estratégia e os recursos humanos.

Ao nível da identificação e caracterização da unidade de alojamento, importa identificar a pessoa entrevistada e as funções que exerce, o número de pessoas ao serviço da empresa, o número de camas disponíveis no estabelecimento hoteleiro, a média de camas utilizada na época alta e na época baixa nos anos de 1998, 2003 e 2008 e ainda verificar se a unidade de alojamento possui ou não restaurante concessionado, bar, serviço de quarto, serviço de lavandaria, garagem, piscina exterior, piscina para crianças e SPA. A escolha das datas justifica-se pela necessidade de analisar a evolução no tempo (de cinco em cinco anos).

No que respeita à estratégia geral da empresa, considerou-se importante compreender a evolução do conhecimento enquanto factor estratégico (como evoluíram as TIC na empresa, em termos de hardware, software e aplicações e que áreas de conhecimento são consideradas mais importantes para a estratégia da empresa nos próximos anos) e caracterizar os perfis profissionais (quais eram os perfis profissionais na empresa quando ela arrancou e como evoluíram, em que medida a situação concorrencial da empresa é ou não afectada pela oferta de qualificação profissional disponível no mercado e as expectativas de evolução das necessidades de perfis profissionais).

Em termos de recursos humanos considerou-se importante que as entrevistas contemplassem a evolução do número médio de pessoas ao serviço da empresa (novamente nos anos 1998, 2003 e 2008), a distribuição dos recursos humanos pelas funções que exercem, as dificuldades encontradas no recrutamento de pessoal com determinadas aptidões profissionais, as reduções e o recrutamento de pessoal previsíveis para os próximos 5 anos, o levantamento dos recursos humanos que serão objecto de reconversão nos próximos 5 anos, o levantamento dos recursos humanos em função da idade e em função do género e ainda a análise comparativa da evolução dos grupos de habilitações literárias de maior peso e do número de empregados em função da sazonalidade.

Esta análise permitiu verificar evolução dos indicadores da estrutura da mão-de-obra e a percentagem de crescimento entre os anos de referência do estudo, bem como a taxa de feminização, a taxa de emprego jovem (menores de 25 anos) e a taxa de escolaridade.

No que diz respeito à cultura da empresa em relação à formação, a entrevista centrou-se essencialmente em duas questões: por um lado, importou identificar acções de formação que a empresa tivesse eventualmente realizado nos últimos 5 anos e em compreender qual o investimento realizado correspondente às acções, qual o número de pessoas envolvidas por ano,

qual o número médio de horas, por pessoa e por ano, quais as áreas de formação envolvidas e o número de pessoas, bem como quais as entidades formadoras envolvidas.

Por outro lado, foi tomado como igualmente relevante a análise dos critérios de recrutamento privilegiado, indicados espontaneamente pelo entrevistado, como experiência profissional, formação profissional, formação geral, conhecimento de línguas, recrutamento discriminatório (mulheres com filhos versus trabalho por turnos), boa apresentação (contacto com o público) e aspectos relacionais e sociais (bom relacionamento interpessoal, motivação, personalidade, capacidade de resolução de problemas, espírito de abertura, disponibilidade, potencial para evoluir profissionalmente), entre outros.

Para além do alojamento, foi importante considerar os estabelecimentos de restauração sempre que constituíssem um complemento da actividade de alojamento. A relevância assumida pela actividade da restauração, pela sua vertente gastronómica e de qualidade associada à imagem turística dos destinos turísticos, determinou que esta actividade tivesse sido fundamental na análise à actividade turística no Centro Histórico da Cidade de Évora.

Estes elementos foram analisados no tempo, no período compreendido entre 1998 e 2008, tendo em conta o sexo e a idade dos recursos humanos, entre outros aspectos, com vista a realizar uma caracterização mais aprofundada dos mesmos e melhor definir uma estratégia de qualificação. Ao falarmos de estratégia neste sector, devemos ter em consideração que a diversidade de elementos que compõem a actividade devem caminhar de forma integrada e tomar forma “enquanto um todo que lentamente vai ganhando linhas mais uniformes de desenvolvimento” (Valente 2005:62).

As entrevistas realizadas aos directores pedagógicos das entidades formadoras foram construídas no sentido de compreender o mercado de formação e de que forma é feita a articulação do mesmo com as empresas da zona.

III CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO HISTÓRICO DE ÉVORA

3.1 ANÁLISE COMPARATIVA À ESCALA NACIONAL

Para além da definição das variáveis essenciais para a descrição do Centro Histórico de Évora (CHE), torna-se fundamental analisá-lo à escala nacional, regional e local, com vista a compreender a sua verdadeira dimensão.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) a população residente no Alentejo recenseada em 2001 era de 776 585 pessoas, o que corresponde a 7,5% da população residente no país. Entre 1991 e 2001, a região do Alentejo perdeu 5 746 habitantes, o que representa uma taxa de variação de (-) 0,73%. Esta variação média negativa contrasta com a média nacional, que registou uma variação positiva de 4,96%. Em 2001, data do 14º recenseamento geral de habitação, a densidade populacional era de 25 hab/ km², enquanto no país ascendeu a 112 hab/ km².

A pirâmide etária do Alentejo apresenta um estado de envelhecimento demográfico mais acentuado do que no país. Em 2001, a idade média da população era de 42,58 anos, a mais alta de todas as regiões de Portugal, facto que derivou da diminuição da representatividade dos grupos mais jovens e do aumento dos mais idosos.

De facto, enquanto Portugal apresenta um índice de envelhecimento de 102,2, quando analisamos o Alentejo Central podemos verificar que esse índice sobe para os 160,5. À medida que nos vamos aproximando do nosso objecto de análise, esse índice sobe exponencialmente, traduzindo-se numa média de 416,6 ao analisarmos as três freguesias do CHE – Santo Antão, São Mamede e Sé e São Pedro.

Local de residência (à data dos Censos 2001) ^{01/0}	Índice de envelhecimento (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2001)	
	Período de referência dos dados	
	2001	
	N.º	
Portugal	102,2	
Alentejo	162,6	
Alentejo Central	160,5	
Évora	123,6	
Évora (Santo Antão)	447,4	
Évora (São Mamede)	358,0	
Sé e São Pedro	444,5	

Índice de envelhecimento (N.º) por Local de residência (à data dos Censos 2001) - Decenal; INE, Recenseamento da População e Habitação

Quadro 5: Índice de envelhecimento por local de residência

FONTE: INE

No que respeita à taxa de emprego, ao nível nacional a taxa situa-se nos 53,4%. Se analisarmos especificamente os dados estatísticos referentes a 2001 do Alentejo e do Alentejo Central, verificamos que ocorre uma redução da taxa de emprego, quando comparada à taxa de Portugal, traduzindo-se em 48,2% e 50,6%, respectivamente. Quando analisamos em especial as freguesias do CHE, a diferença é ainda mais notória, sendo a taxa de emprego ainda mais reduzida do que no Alentejo Central, conforme se pode verificar no Quadro 2 (a média das três freguesias é 41,3%).

Local de residência (à data dos Censos 2001) ^{01/0}	Taxa de emprego (%) por Local de residência (à data dos Censos 2001)	
	Período de referência dos dados	
	2001	
	%	
Portugal	53,4	
Alentejo	48,2	
Alentejo Central	50,6	
Évora	55,1	
Évora (Santo Antão)	41,3	
Évora (São Mamede)	42,0	
Sé e São Pedro	40,6	

Taxa de emprego (%) por Local de residência (à data dos Censos 2001) - Decenal; INE, Recenseamento da População e Habitação

Quadro 6: Taxa de emprego por local de residência

FONTE: INE

Em 2001, a maior parte da população empregada residente no Alentejo exercia actividade no sector dos serviços. A estrutura de actividades da região apresentava algumas diferenças quando comparada à estrutura nacional, com maiores proporções de emprego no sector primário e nos serviços de carácter social e um menor valor na indústria.

A tabela seguinte apresenta a evolução da população e famílias residentes, estabelecendo uma comparação entre o concelho de Évora, a região do Alentejo e Portugal Continental, nos anos em que foi efectuado o recenseamento geral da população:

		Valores Absolutos				
		1960	1970	1981	1991	2001
CONCELHO DE ÉVORA	População Residente	50095	46900	51572	53754	56519
	Famílias	13657	14180	16927	18519	20954
	Dimensão média da Família	3,7	3,3	3,0	2,9	2,7
REGIÃO DO ALENTEJO	População Residente	760916	587345	578430	543442	535753
	Famílias	213172	183785	196712	193683	202257
	Dimensão média da Família	3,6	3,2	2,9	2,8	2,6
PORTUGAL CONTINENTAL	População Residente	8292975	8123310	9336760	9375926	9869343
	Famílias	2222750	2224015	2803028	3020329	3505292
	Dimensão média da Família	3,7	3,7	3,3	3,1	2,8

Quadro 7: Evolução da população e das famílias residentes FONTE: INE; Censos 2001

Se analisarmos a população portuguesa, verificamos que esta tem vindo a aumentar ao longo do tempo, enquanto que na região do Alentejo, a população residente diminuiu em mais de 225 000 pessoas. O concelho de Évora contrasta com a tendência da região em que está inserido, tendo tido uma evolução muito positiva a partir de 1970. Verificamos ainda que a taxa de crescimento do número de famílias é superior à taxa de crescimento da população residente, situação que ocorre devido à redução da dimensão média das famílias e no aumento de famílias monoparentais e unipessoais.

À escala mundial, existem três tendências com probabilidades de se realizarem: ao nível demográfico, no que respeita aos países desenvolvidos, a primeira tendência traduz-se no envelhecimento das populações; ao nível económico, os países em desenvolvimento terão tendência a desenvolverem-se como pólos de forte crescimento ao nível mundial, o que acarretará inúmeras consequências para os países desenvolvidos; o envelhecimento da população, o dinamismo tecnológico, a concorrência dos países em desenvolvimento e as oportunidades da globalização, são factores que, em conjunto, irão afectar as estruturas produtivas dos países industrializados (Ribeiro 1995).

3.2 AS ESCALAS LOCAL E REGIONAL: ÉVORA E O ALENTEJO CENTRAL

O concelho de Évora situa-se na região Alentejo (27 323,9 km² de área), mais especificamente no Alentejo Central¹ (7 228 km² de área), tal como se pode observar na Figura 1.

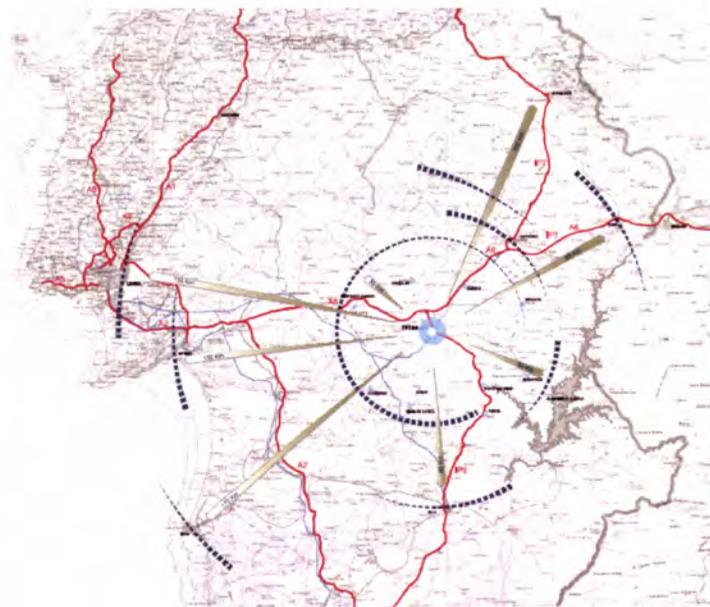


Figura 1: Planta de enquadramento regional
FONTE: Estudo Parque EXPO, 2008
Escala 1:250.000

O concelho de Évora ocupa uma área de 1 309,06 km², que corresponde a 17,7% do distrito de Évora e a 5% da área da região e tem uma população de 56 519 habitantes, o que representa 32,5% da população residente neste distrito. Regista uma densidade populacional na ordem dos 42,5 habitantes por Km², número que se encontra abaixo da média nacional (113,2 habitantes/Km²), mas se comparado com o Alentejo (21 habitantes/Km²) é bastante superior.

É composto por 19 freguesias, sendo 7 Freguesias Urbanas (Santo Antão, S. Mamede, Sé e S. Pedro, Malagueira, Horta das Figueiras, Senhora da Saúde e Bacelo) e 12 Freguesias Rurais (Canaviais, Nossa Senhora da Boa Fé, Nossa Senhora da Graça do Divor, Nossa Senhora de

¹ O Alentejo tem uma área total de 27 323,9 km² e o Alentejo Central de 7 228 km², o que representa 26% da área total do Alentejo.

Machede, Nossa Senhora da Tourega, Nossa Senhora de Guadalupe, S. Bento do Mato, S. Manços, S. Miguel de Machede, S. Vicente do Pigeiro, Torre de Coelhoos e S. Sebastião da Giesteira) e os sectores terciário e secundário empregam cerca de 95% da população activa.



Figura 2: Freguesias urbanas e rurais de Évora

FONTE: Estudo de viabilidade económica e financeira para a criação de uma Empresa Municipal, CME, 2007

Apesar de ser uma cidade interior, a sua localização geográfica é privilegiada, representando um factor estratégico de desenvolvimento:

- Situa-se na confluência de 3 bacias hidrográficas (Tejo, Guadiana e Sado);
- Fica situada entre o litoral português e a fronteira espanhola;
- Está localizada no eixo da plataforma portuária de Sines, que assegura o transporte marítimo de cargas entre o sul e o norte da Europa, bem como o acesso rodoviário a toda a Europa, através da cidade - porta de Elvas.

Nas últimas décadas o Distrito tem vindo a assistir a um importante decréscimo da população residente, com excepção para os concelhos de Évora e Vendas Novas, que registaram variações de 5,1% e 10,9%, respectivamente. Este decréscimo deve-se essencialmente a um saldo natural negativo, que está na origem de um duplo envelhecimento da população, com um aumento da população idosa e simultâneo decréscimo do número de nascimentos.

Se até 1991, o saldo migratório se apresentava igualmente negativo, na última década registou-se pela primeira vez um saldo migratório positivo. Este facto, apesar de não ser suficiente para inverter a tendência demográfica de decréscimo populacional, contribuiu para um

crescimento negativo menos acentuado na última década. “As assimetrias intra-regionais e intra-sub-regionais são muito marcadas no Alentejo e o caso do Alentejo Central é onde a situação se apresenta de forma mais esquemática e nítida” (Gaspar 1993:159).

A cidade de Évora possui um vasto património monumental que, aliado a uma forte identidade cultural, levou à classificação do Centro Histórico da cidade como Património da Humanidade em 1986 pela United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), por proposta da Câmara.

Évora é actualmente uma cidade moderna com um centro histórico importante, pólo da vasta região onde se insere. Os serviços são a principal fonte do emprego, embora disponha de um sector industrial em crescimento.

O turismo cultural e a instalação em Évora de uma Universidade deram à cidade novos motivos para a sua crescente força na rede urbana regional e nacional. A valorização da cidade de Évora contribui para a valorização da região do Alentejo Central através da criação de uma imagem favorável no exterior mas também através da procura que a cidade provoca no território que domina (Gaspar 1993).

No contexto distrital, são vários os pólos de dinâmica económica e geradores de desenvolvimento regional, como a Zona dos Mármorez (Estremoz, Borba, Vila Viçosa, e Alandroal); o município de Évora (capital de distrito, Património Mundial e pela dinâmica urbanística que tem tido ao longo dos últimos anos); os municípios da área de influência do Alqueva (com a construção da Barragem estes municípios irão beneficiar com a implementação de perímetros de rega e com desenvolvimento turístico, gerando uma nova dinâmica na região) e o Eixo Lisboa – Madrid, elemento dinamizador da região (do qual têm beneficiado particularmente os municípios de Vendas Novas, Montemor, Évora e Estremoz).

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO HISTÓRICO DE ÉVORA

Para uma análise aprofundada dos recursos humanos das unidades de alojamento do CHE, torna-se fundamental elaborar uma análise prévia ao local onde estas se inserem, caracterizando para o efeito a área intra-muros da cidade de Évora ao nível da sua Cultura, História e actividade turística, Património Cultural e ainda formação e emprego dos seus habitantes.

3.3.1 Cultura, História e Turismo



Figura 3: Mapa do Centro Histórico de Évora
FONTE: Estudo do Parque EXPO, 2008
Escala 1:60.000

Na sua origem, o Centro Histórico de Évora revela uma fundação pré-romana que viria a ser mais tarde alvo de uma forte romanização. A localização geográfica de Évora despertou nos romanos o interesse militar pela cidade, que passou a ser o ponto de encontro de diversos itinerários de importantes centros. Esta época caracterizou-se por um forte desenvolvimento económico e artístico e nela surgiram monumentos que subsistem ainda hoje, como o Templo Romano ou o Arco de D. Isabel.

Por Évora passaram ainda os visigodos e os árabes, mas poucos elementos referentes a estes povos subsistem na cidade alentejana e, ao contrário do que se poderia supor, Évora manteve predominância económica sobre os outros centros, mas não alcançou a grandeza ou o brilho artísticos evidenciados ao longo da ocupação romana (Espanca 1966).

A comunidade moura fixou-se a norte da Igreja de S. Mamede e alguns vestígios da utilização do espaço urbano característicos desta comunidade estão ainda presentes, nomeadamente as ruas estreitas com irregularidades, os cruzamentos desencontrados, os becos ou os pátios e os quintais de pequena dimensão.

A ocupação árabe terminou com a conquista da cidade pelo lendário Giraldo Sem Pavor, em 1165. De facto, a integração da cidade na Coroa de D. Afonso Henriques viria dar a Évora um novo impulso no seu desenvolvimento e, mais tarde, a sua importância crescente levou a que nela se fixasse temporariamente a Corte. As limitações de espaço impediram a expansão urbana, o que resultou na instalação fora das muralhas dos Conventos de S. Francisco e S. Bento de Cástris no século XIII e S. Domingos no século XIV.

A permanência prolongada da Corte, instalada no Paço Real de Évora (Palácio de D. Manuel) determinou que a cidade fosse valorizada, até ao século XVIII, com a construção de uma série de conventos, igrejas e colégios.

Contudo, ao longo do século XIX, houve um empobrecimento do património arquitectónico, resultado da sua destruição ou da ineficiência ou ainda ausência de políticas de preservação do mesmo. No entanto e no início do século XX, este cenário foi alterado para dar lugar a uma nova cidade, cujo património foi defendido por cidadãos influentes, individualmente ou organizados em colectividades, que acabaram por influenciar determinadamente o destino da cidade.

Actualmente o CHE está classificado como Património Mundial pela UNESCO, o que lhe confere o carácter de destino turístico privilegiado, facto que se verifica pelo aumento do interesse dos turistas no denominado “turismo cultural” e pela conseqüente renovação e melhoria de produtos e serviços turísticos.

O século XX foi pródigo na conceptualização, nas metodologias e nas abordagens relativas à preservação do património edificado, por um lado, e à gestão do Turismo nas cidades históricas por outro. *Património* passou a ser entendido como o conjunto de testemunhos e manifestações da civilização, cujo carácter contribui para a formação da identidade colectiva.

As novas sensibilidades criaram condições para a elaboração de um quadro legal, administrativo e financeiro para a conservação do património cultural e natural, que ficou definido em 1972 na Conferência Geral da UNESCO de Paris, através da aprovação da Convenção para a Protecção do Património Cultural e Natural. Através desta convenção foi estabelecida a Lista do Património Mundial, que elencou e determinou as bases conceptuais do Património Cultural.

As áreas reconhecidas como Património Mundial pela UNESCO constituem destinos turísticos privilegiados, facto verificado através do aumento do interesse dos turistas no denominado turismo cultural nas cidades e pela renovação e melhoria de produtos e serviços turísticos.

A “World Heritage Convention” (1972) e as “Operational Guidelines” (1992) tornaram-se ferramentas operativas que estabelecem o funcionamento da Lista do Património Mundial da UNESCO. Nestes documentos faz-se referência à responsabilidade que os Estados assumem na conservação do Património através da protecção das suas qualidades culturais e naturais, consideradas de valor universal. As cidades que possuem bens compreendidos nesta lista são destinos turísticos privilegiados, com capacidade para atrair diferentes segmentos de turistas (González 2005).

Neste contexto, a 25 de Novembro de 1986, foi aprovada a inclusão do CHE na Lista do Património Mundial, na 10ª sessão do Comité do Património Mundial. A influência considerável que exerceu durante um determinado período da História, as artes monumentais ou o planeamento urbano e paisagístico e o facto de representar um exemplo de um tipo de construção ou de conjunto arquitectónico, que ilustra um ou mais períodos significativos da História da Humanidade, constituíram critérios que levaram à aprovação da candidatura feita pela Câmara Municipal de Évora.

Obter a condição de Património Mundial é, para qualquer cidade, uma mais-valia porque pressupõe o reconhecimento mundial da sua excepcionalidade e o compromisso da sociedade internacional para a sua protecção. A declaração é, por si só, um potencial de riqueza porque converte o local em objecto de numerosos programas turísticos. O património cultural transforma-se em artigo de consumo e o turismo cultural adquire a conotação de valor económico (Morales e Gant 1998).

Em 1986 inicia-se assim uma nova etapa da história e da vida da cidade de Évora, das suas instituições e dos seus habitantes, caracterizada por uma maior responsabilização ao nível do património e por um acréscimo da actividade turística e dos serviços relacionados com esta actividade. O património histórico converteu-se num artigo de consumo turístico e num instrumento para o desenvolvimento local. Para trás ficou definitivamente um período em que se destruíam edifícios antigos para renovar as construções. A relevância dos monumentos e dos aglomerados urbanos históricos impõe a sua protecção não só por constituírem memória de um povo, mas por constituírem uma atracção turística muitas das vezes única (Cunha 2001).

A cidade histórica é a cidade herdada, que se configura como um produto histórico-social de carácter singular, que determina uma série de características paisagísticas, resultado da justaposição de diversos testemunhos de diversas etapas históricas e representa a memória colectiva da cidade. É, simultaneamente o seu símbolo e a sua imagem de marca (Solla 2005).

O Centro Histórico é

«um conceito muito fluído e de difícil estabilização e que muitas vezes é definido mais em termos de perímetro que de conteúdo. Em situações como a de Évora a situação é facilitada pela existência de uma muralha, contínua, embora com troços de épocas muito distintas e com processos históricos muito diversos» (Gaspar 2008:25).

De facto, circunscrito às muralhas medievais, o CHE teve uma grande preponderância a nível económico, militar, político e administrativo em diversas etapas da sua história e por ele passaram muitos povos que deixaram no território vários testemunhos da sua presença.

Évora e a sua origem romana já referida, por ser um cruzamento de caminhos, por articular núcleos distintos e, principalmente, por se localizar numa colina que favorecia a defesa da cidade, desempenhou uma função preponderante ao longo dos tempos e nela se estabeleceram as cidades visigoda, muçulmana, judia e cristã. O seu núcleo primitivo,

beneficiando da protecção conferida pela sua localização estratégica, seria posteriormente fortificado, o que obrigou à já mencionada restrição do desenvolvimento urbano a uma área relativamente reduzida.

Actualmente, é no Centro Histórico onde se concentra a maior parte dos serviços e equipamentos que servem as populações da área de influência de Évora, ainda que nos últimos anos tenham emergido novas centralidades um pouco por toda a cidade. Este facto atribui ao Centro Histórico a vitalidade que lhe confere a riqueza e a particularidade da sua estrutura urbana e arquitectónica (Simplício 1991).

Para além de ser um recurso turístico, o património de Évora constitui um dos seus símbolos de identidade mais característico e este é um elemento que dinamiza a sua vida cultural e social, o seu urbanismo e a sua economia. O CHE, lugar de interesse, de atracção ou poder, conserva vestígios do papel que desempenhou através dos séculos. São estes vestígios que atraem à cidade muitos turistas interessados em contemplar os monumentos e conhecer um pouco da história de Évora.

A maior limitação a uma nova fase de desenvolvimento do CHE está ligada a um processo de desvitalização que tem vindo a sofrer nas últimas décadas, o que se traduz no envelhecimento da população devido à saída das camadas mais jovens e à dificuldade em renovar etariamente o centro da cidade. Mas este problema não é exclusivo desta cidade. O decréscimo populacional dos centros históricos resulta da conjugação de diversos factores comuns a muitas cidades, mas as especificidades diferem de caso para caso.

Desde 1940 que o CHE tem vindo a sofrer um decréscimo da população residente e várias causas, em grande parte comuns aos diversos centros históricos, contribuíram para este processo. As condições de habitabilidade representam um dos maiores problemas sociais existentes. Os principais constrangimentos nos edifícios antigos, as disposições das diversas áreas internas, os défices de ventilação e de iluminação, as necessidades de modernização das infraestruturas de água e saneamento e a incompatibilidade dos mesmos com as dimensões dos agregados, levam a que as populações procurem melhores condições nos novos bairros residenciais periféricos.

Outra dificuldade está relacionada com as novas dinâmicas da cidade, que originaram, entre outros problemas, o aumento do trânsito, o que provoca um desajuste entre as características da malha urbana e as exigências de circulação e estacionamento moderna, baseadas no transporte individual. O aumento da utilização do automóvel provoca na complexa morfologia urbana desta cidade, como noutras, enormes problemas de estacionamento,

congestionamento, poluição atmosférica e sonora, facto para o qual contribuíram, em grande parte, a falta de locais de estacionamento e a existência de ruas estreitas e de um único sentido.

O processo de despovoamento do Centro Histórico é também o reflexo da perda da função residencial que ocorreu por força da degradação permanente, da especulação imobiliária e da pressão oferecida pelo comércio e pelos serviços, em detrimento da função residencial. Para as alterações do mercado do arrendamento local contribuiu a expansão dos serviços da Universidade e o conseqüente aumento do número de estudantes deslocados.

Um dos grandes desafios que se coloca às cidades históricas é o binómio conservação/modernização, na medida em que o conforto e a qualidade de vida são por vezes antagónicos com os condicionalismos da conservação do património, as melhorias ao nível da mobilidade e do conforto dos espaços públicos. Os equipamentos sociais são muitas das vezes inadequados, principalmente para a população mais idosa (a presença de degraus de escadas muito altos, a inexistência de passeio nas ruas e a falta de locais de convívio são algumas das dificuldades com que se depara a população do Centro Histórico em termos de mobilidade).

O despovoamento dos centros históricos, o envelhecimento da população, a falta de equipamentos sociais e de animação ou o desemprego, são alguns dos factores que podem, em última análise, conduzir ao aumento da marginalidade e da delinquência juvenil. Contudo, estes problemas parecem não ter relevância, quer a nível da sensação de segurança das populações, quer nos dados estatísticos referentes à criminalidade na Cidade.

A mudança dos centros de actividade para outras áreas urbanas que oferecem melhores condições de habitabilidade, de mobilidade e de acessibilidade, origina muitas das vezes o decréscimo da população e o envelhecimento demográfico e, conseqüentemente, os investimentos no Centro Histórico diminuem, o que acelera o processo de degradação.

Apesar da emergência de novas centralidades na cidade, nomeadamente na Freguesia da Horta das Figueiras, o CHE deverá manter o estatuto de principal centralidade na Cidade de Évora, apostando em medidas de fundo para a sua revitalização.

O fenómeno turístico em muito contribuiu para a reanimação da cidade em geral e do comércio e da hotelaria em particular. Actualmente o CHE é um importante produto turístico, que exerce poder de atracção sobre aqueles cuja principal motivação é o conhecimento do património cultural e a assistência a eventos de carácter cultural. Seja para conhecer outros povos ou civilizações ou para assistir a festivais de música, «as pessoas que viajam por qualquer um destes

motivos têm em comum uma razão cultural, e, portanto, podemos dizer que todas elas viajam por razões culturais» (Cunha 2001:47).

A análise das estatísticas oficiais revela que os hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros do Concelho Évora no ano da classificação do Centro Histórico como Património da Humanidade atingiram os 78 396. As dormidas, nessa altura, foram na ordem dos 98 127, o que perfaz uma estada média dos turistas de 1,2 dias. Dez anos mais tarde o número de hóspedes já tinha aumentado para 144 517, enquanto que as dormidas subiram para 179 675 sem que a estada média se tenha alterado. As estatísticas de 2005 indicam que nos últimos vinte anos o número de hóspedes praticamente duplicou para um total de 156 261. De acordo com dados disponibilizados pela CME, a estada média é de 1,5 dia por turista, o que revela que Évora é praticamente um local de passagem e que, de um modo geral, os turistas não permanecem muito tempo na cidade, o que representaria uma mais-valia para a hotelaria, para a restauração e para o comércio da cidade.

O património edificado e os eventos culturais constituem o produto turístico mais procurado dentro dos centros históricos. Para além dos turistas nacionais, o principal mercado emissor de turistas é Espanha, mas turistas originários da Alemanha, de França, da Holanda, de Itália e do Reino Unido também se deslocam a Évora temporariamente e nela estabelecem relações económicas, sociais e culturais.

Estes turistas são motivados pelo desejo de conhecer novas realidades, de aumentar os conhecimentos no que se refere a culturas diferentes das suas e pelo desejo de conhecer outros costumes e tradições. É o designado turismo cultural que os atrai e Évora possui um enorme valor monumental assente no seu património arquitectónico que representa diferentes épocas do passado. Évora tem, assim, potencialidades endógenas que podem torná-la num produto turístico de excelência e gerar riqueza.

No contexto da procura, Portugal é o principal mercado emissor de turistas para o Alentejo, assegurando mais de 2/3 das dormidas (675 mil) e dos hóspedes (397 mil). O segundo mercado emissor de turistas é constituído pela Alemanha, Espanha e França, seguido pela Itália e Reino Unido (Mateus 2005).

3.3.2 Património Cultural

O CHE tem como património edificado a Igreja de Santo Antão, a Fonte Henriquina, o Convento de Santa Clara, o Teatro Garcia de Resende e o Convento do Calvário (na freguesia de Santo Antão), a Igreja de São Mamede, o Aqueduto da Água da Prata e Fonte do Largo de Avis (freguesia de São Mamede) e a Sé, o Templo Romano, o Palácio dos Duques de Cadaval e o Colégio do Espírito Santo (freguesia da Sé e São Pedro) (anexo 1).

3.3.3 Formação e emprego

Através da análise do gráfico seguinte, relativo à situação profissional dos moradores do CHE, podemos verificar que a percentagem da população activa residente no CHE é reduzida (48% da população encontra-se reformada, 30% estão ainda no activo, 16% está inactiva e 6% estão desempregados).

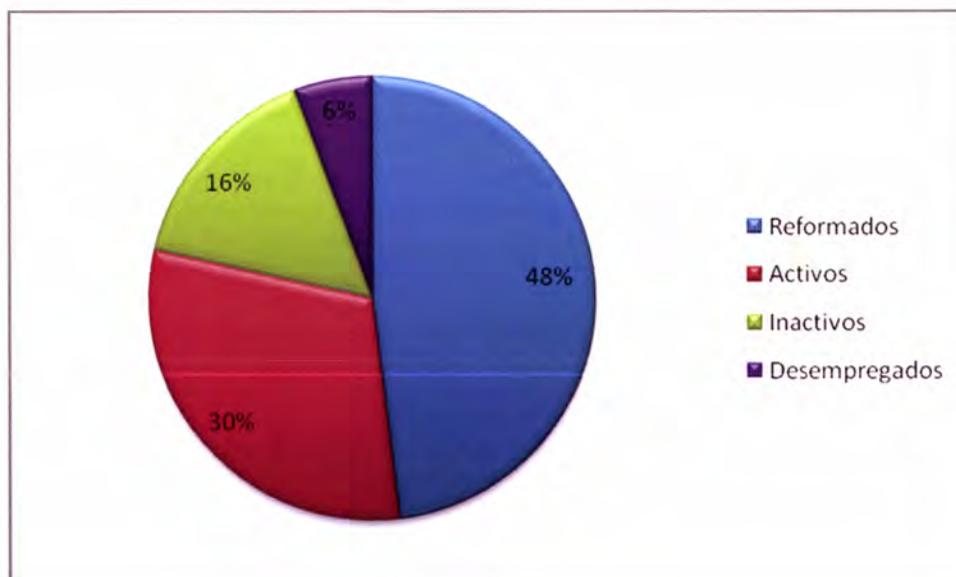


Gráfico 1: Situação profissional dos moradores do CHE
Fonte: Diagnóstico Social do CHE, 2007

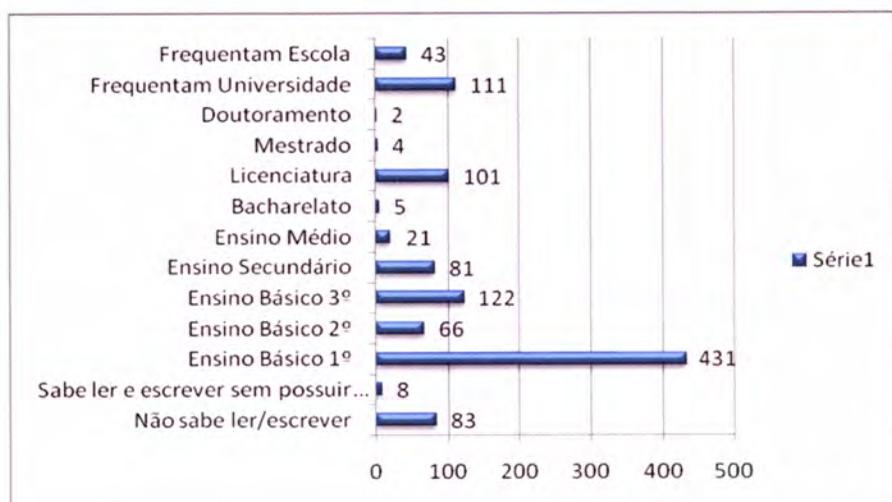


Gráfico 2: Habilitações escolares dos moradores do CHE
Fonte: Diagnóstico Social do CHE, 2007

Verifica-se ainda a existência de baixas qualificações escolares, consequência directa de esta ser uma população envelhecida com vivências de uma época em que a escolaridade não era obrigatória nem tinha muita importância. Salienta-se uma elevada percentagem de analfabetos.

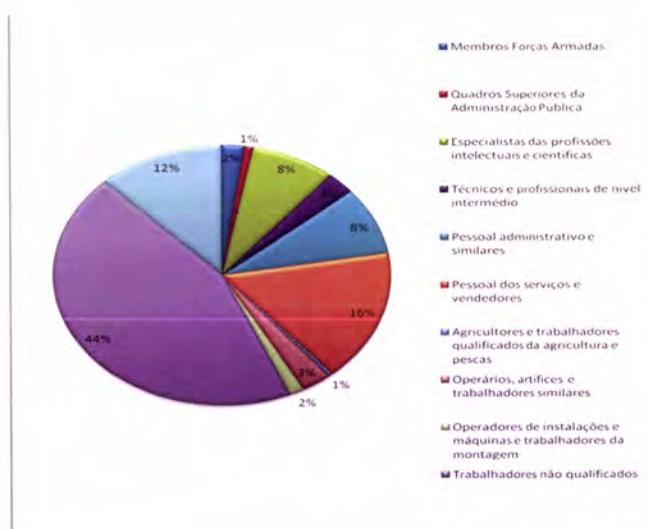


Gráfico 3: Categorias profissionais dos moradores do CHE
Fonte: Diagnóstico Social do CHE, 2007

A grande maioria dos activos residentes no CHE são trabalhadores não qualificados, o que se relaciona com as baixas qualificações e com a elevada taxa de analfabetismo.

3.4 Actuais Orientações de Planeamento

No sentido de caracterizar o CHE será necessário conhecer os eixos estratégicos e principais objectivos das orientações de planeamento, nacionais, regionais e ainda locais, que influenciam a estratégia de desenvolvimento da zona em estudo e de toda a área envolvente. Através da análise dos diferentes programas e planos definidos, podemos verificar o papel determinante que a qualificação assume ao nível da competitividade.

3.4.1 Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território

O Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território (PNPOT)² pretende constituir-se como instrumento orientador da intervenção do Estado no prosseguimento de políticas do sector público, como definidor dos níveis de cooperação com as autarquias locais e as entidades privadas e como regulamentador da actividade do sector privado nas suas intervenções sobre o território. É um instrumento de desenvolvimento territorial que constitui uma ferramenta de cooperação com os demais Estados membros para a organização do território da União Europeia.

De facto, as opções do PNPOT para a região do Alentejo e os investimentos públicos em curso (TGV, novo aeroporto, Alqueva e abastecimento de água, desenvolvimento da agricultura e do turismo, instalação de novas unidades industriais e de logística e de um novo hospital) “colocam Évora no centro de linhas estruturantes de desenvolvimento regional” (Gaspar 2008:7).

Évora ocupa uma posição de destaque no modelo territorial da região do Alentejo. O PNPOT tem como eixos estratégicos para o desenvolvimento do Alentejo:

- *Consolidar o corredor Lisboa – Évora - Badajoz e dotar de infra-estruturas o corredor Sines – Évora - Elvas/Badajoz como elementos estruturantes de um sistema urbano regional com vários centros;*

² Lei n.º 58/2007, de 4 de Setembro.

- Fortalecer a centralidade de Évora e dos outros pólos estruturantes do sistema urbano da região, reforçando a dimensão da especialização funcional e complementaridade entre os vários centros;

- Reforçar a integração e o policentrismo do sistema urbano regional e consolidar as suas principais centralidades;

- Promover o eixo Vendas-Novas – Montemor-o-Novo – Évora como um espaço dinâmico de desconcentração industrial e logística da Área Metropolitana de Lisboa.

O PNPOT consolida o quadro de referência a considerar na elaboração dos demais instrumentos de gestão territorial, nomeadamente os Planos Regionais de Ordenamento de Território, os Planos Municipais de Ordenamento do Território e, em particular, os Planos Directores Municipais e ainda os planos especiais de ordenamento do território.

3.4.2 Plano Regional de Ordenamento do Território para a Região do Alentejo

O Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT)³ consiste num instrumento de gestão territorial, cuja principal finalidade é definir a estratégia regional de desenvolvimento territorial, integrando as opções estabelecidas ao nível nacional e considerando as estratégias municipais de desenvolvimento local. Neste sentido, constitui o quadro de referência para a elaboração dos planos municipais de ordenamento do território.

A responsabilidade pela elaboração dos PROT é da competência das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR), cuja área de intervenção corresponde a uma região (NUT II).

A elaboração do PROT do Alentejo, que abrange os 47 municípios integrantes das NUT III (Alentejo Litoral, Alto Alentejo, Alentejo Central e Baixo Alentejo) tem como objectivo o estabelecimento de uma visão integrada do território do Alentejo, potenciando as especificidades decorrentes da elevada diversidade de situações que caracterizam a região, valorizando recursos e orientando mudanças significativas nas funções a desempenhar pelo espaço rural.

De acordo com a Lei de Bases da Política de Ordenamento do Território e de Urbanismo e o artigo 52º, do Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de Setembro, os objectivos dos PROT são:

- *Definir directrizes para o uso, ocupação e transformação do território, num quadro de opções estratégicas estabelecidas a nível regional;*
- *Promover, no plano regional, a integração das políticas sectoriais e ambientais no ordenamento do território e a coordenação das intervenções;*
- *Dar orientações para a elaboração dos Planos Municipais de Ordenamento do Território.*

³ Decreto-Lei n.º 48/98, de 23 de Março.

Na região do Alentejo, o sistema urbano deve garantir condições para o desenvolvimento e oportunidades que assegurem a coesão territorial e a sustentabilidade regional e deve assentar no fortalecimento do policentrismo, baseado nas sedes de concelho e na concertação estratégica entre áreas urbanas. A construção de redes de proximidade contribui para uma maior racionalização dos recursos, uma melhor sustentabilidade dos projectos e um reforço da equidade territorial.

No PROT, a cidade de Évora é encarada como

“uma cidade patrimonial e cultural, universitária e aberta à inovação e com uma grande atractividade turística internacional. O potencial demográfico e económico, a importância da oferta formativa e de investigação e a concentração de actividades industriais e da logística fazem desta cidade um importante e dinâmico pólo regional”.

3.4.3 Plano Regional de Inovação do Alentejo

Para o período compreendido entre 2007 e 2013 este plano defende um sistema regional de inovação orientado para a competitividade da estrutura do sector produtivo da região. Como sectores chave para a região, enuncia a ciência e tecnologia, as produções agrícolas, as pequenas e médias empresas, o turismo e, paralelamente, o reforço dos sectores tradicionais.

Com a elaboração do Plano Regional de Inovação do Alentejo (PRIA), caracterizaram-se alguns sectores quanto ao seu potencial competitivo e capacidade inovadora: turismo, agricultura e indústrias agroalimentares, vitivinicultura, cortiça, rochas e sectores emergentes (aeronáutica, *cluster* automóvel, componentes para a indústria electrónica, indústrias criativas e energias renováveis).

Em 1999, o documento “Intervenção Operacional da Região do Alentejo: um território, uma estratégia” (CCDRA), relacionado com o Programa Operacional do Alentejo (POR), analisa especificamente a questão do comércio, referindo a existência de uma *“debilidade estrutural do comércio da região face aos novos desafios”*, nomeadamente à implementação de grandes e médias superfícies de comércio a retalho não especializado.

No documento refere-se ainda a dificuldade que os comerciantes têm em competir com este tipo de unidades, do mesmo modo que a atitude do pequeno comércio é descrita como pouco inovadora e a qualificação dos recursos humanos “pouco satisfatória”. No sentido de dar resposta às necessidades da procura, o documento sugere que o pequeno comércio dever-se-ia destacar pela proximidade com os clientes, pelo tratamento personalizado e por uma nova atitude face à modernização.

3.4.4 Programa Operacional do Alentejo

O POR (2007-2013) tem como principais eixos estratégicos o desenvolvimento empresarial, criação de riqueza e emprego; a abertura da economia, sociedade e território ao exterior e, por último, a melhoria global da qualidade urbana, rural e ambiental. Uma das grandes apostas transversais a estes três eixos é o desenvolvimento urbano, com base no reforço dos principais eixos urbanos.

Ao nível do desenvolvimento empresarial, criação de riqueza e emprego, as prioridades de acção consistem em (i) *dinamizar e renovar as actividades económicas tradicionais*, (ii) *diversificar o perfil de especialização produtiva da região do Alentejo (potenciando actividades económicas emergentes de maior valor acrescentado que contribuam para a criação de empregos qualificados)*, (iii) *dinamizar a inter-relação dos centros de conhecimento com a base económica regional* (iv) *e dotar a administração pública de uma maior eficácia*.

No que respeita ao eixo abertura da economia, sociedade e território ao exterior, as prioridades de acção consistem em reforçar as redes de acessibilidades físicas e digitais que garantam à região maior mobilidade no contexto das redes nacionais e transeuropeias, captar actividades económicas associadas às vantagens logísticas da região (resultantes da posição geográfica do eixo Lisboa-Madrid e proximidade à Área Metropolitana de Lisboa).

A melhoria global da qualidade urbana, rural e ambiental tem como prioridade reforçar a competitividade e atractividade das cidades como motores económicos do território, associando-as de forma inovadora à região envolvente.

3.4.5 Planos Municipais de Ordenamento do Território

Os Planos Municipais de Ordenamento do Território (PMOT) são da competência dos municípios e compreendem os Planos Directores Municipais (PDM), os Planos de Urbanização (PU) e os Planos de Pormenor (PP), devendo estar articulados entre si.

- Plano Director Municipal

O Plano Director Municipal (PDM)⁴ consiste num instrumento cuja finalidade consiste em conferir ao território capacidade de gerar actividades que conduzam ao desenvolvimento, o que exige a participação de todos os agentes locais, dos cidadãos e das empresas. Os principais objectivos do PDM são definir as estratégias relativas às actividades produtivas a desenvolver pela iniciativa privada e definir estruturas quanto à mobilidade da população, constituindo um instrumento de participação das populações no planeamento urbanístico e no ordenamento do território.

Um PDM é um instrumento de âmbito municipal que estabelece um modelo para a estrutura espacial do território concelhio. Constitui uma plataforma regulamentar que procura aplicar a estratégia de desenvolvimento e ordenamento local e que conta com a integração de opções nacionais e regionais que tenham incidência na área do município (articulando os objectivos do desenvolvimento económico e social concelhio com o ordenamento do território e consistindo num documento fundamental na gestão e definição de ordenamento e desenvolvimento concelhio).

O objectivo do PDM de Évora, que foi o primeiro do país, tendo sido publicado em 1985, recentemente aprovado após mais de oito anos em processo de revisão, tem como objectivo “fazer de Évora um território qualificado, dinâmico, atractivo e com elevada qualidade de vida”. Para tal, deve constituir um recurso para o desenvolvimento local, através da qualificação das suas diversas componentes numa perspectiva de sustentabilidade; estimular o dinamismo das actividades económicas, sociais e culturais; apresentar factores distintivos que favoreçam a atracção de pessoas e actividades, oferecendo condições para a fixação da população (melhoria da qualidade de vida e das condições das populações).

⁴ Decreto-Lei n.º 206/82 de 26 de Maio.

Assim, no domínio dos transportes, a linha de Alta Velocidade Lisboa - Madrid encontra-se em fase de projecto, estando prevista uma paragem a norte da cidade de Évora. No que respeita ao transporte de mercadorias está programada uma ligação ferroviária que estabelecerá a ligação entre a plataforma portuária de Sines e Espanha, também com passagem por Évora.

O PDM adopta um modelo territorial que visa reforçar a relação entre todos os elementos da rede urbana, orientando a procura de habitação unifamiliar para os aglomerados existentes em detrimento do crescimento peri-urbano na área envolvente da cidade ou do crescimento de muito baixa densidade em zona rural.

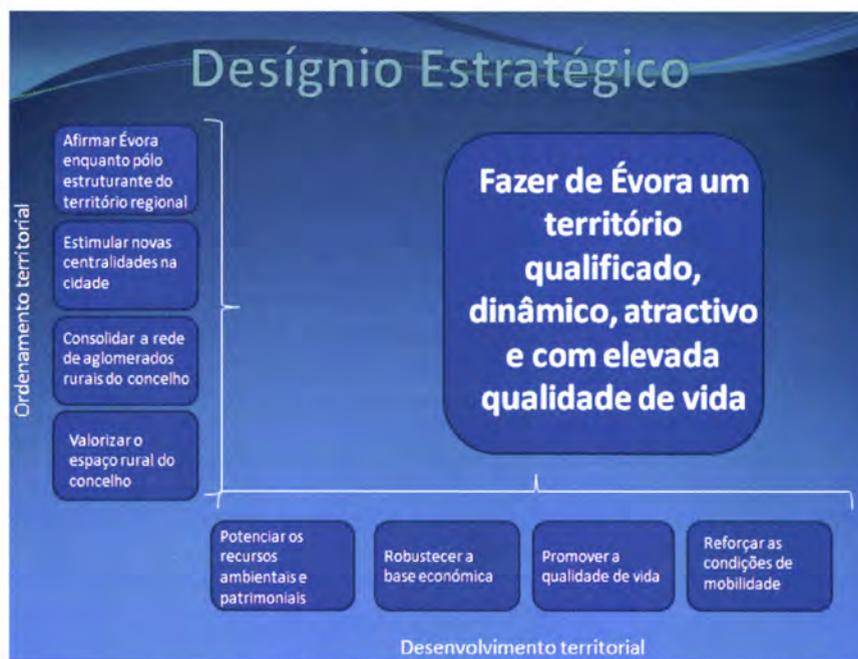


Figura 4: Opções estratégicas de desenvolvimento territorial

FONTE: PDME, 2008

Uma das vertentes estratégicas do PDM de Évora é o turismo, encarado como uma forma de preservação do património (arquitectónico, arqueológico e natural). Este sector poderá integrar empreendimentos turísticos, actividades desportivas tais como golfe, hipismo e BTT e outras actividades recreativas e de lazer como centros interpretativos ou turismo de natureza.

O PDM visa o desenvolvimento da cidade de Évora, com a criação de potencialidades para a fixação de funções de nível hierárquico superior, a estruturação de novas centralidades e a necessária oferta de solo infra-estruturado para a fixação de actividades. Para assumir de facto o papel de cidade líder do Alentejo Central, Évora necessita de uma reestruturação interna que permita a expansão da actividade terciária para um novo centro, localizado na cidade extra-

muros, com condições de acessibilidade, espaço e contiguidade de que o Centro Histórico carece. O novo centro deverá apresentar-se como uma extensão da cidade intra-muros e funcionará como contraponto do Centro Histórico, dinamizando e reordenando a distribuição das actividades terciárias.

Também a cidade extra-muros com os seus bairros, alguns de origem clandestina, serão requalificados com vista a estabelecer os elos de continuidade que lhe faltam, dando-lhe um carácter de globalidade e de inter-ligação funcional. Realizar-se-á um preenchimento qualificado das zonas intersticiais de forma a criar novas referências urbanas e uma implementação de diferentes categorias de espaço, designadamente: expansão habitacional, zona industrial, equipamentos, terciário e implementação e consolidação da estrutura ecológica.

A reestruturação urbanística da cidade de Évora, visa criar condições para a localização de grandes equipamentos na Cidade Extra-Muros de forma a estruturar as centralidades emergentes em articulação com o Centro Histórico. A sul e nascente localizam-se o Parque Industrial, o Mercado Abastecedor da Região de Évora (MARE) e o Parque de Feiras e Exposições, criando-se uma proximidade entre o sector secundário e o terciário. A construção do novo Hospital, do Tribunal e da Biblioteca, qualificarão a área poente / norte em termos de serviços.

- Plano de Pormenor

O Plano de Pormenor (PP) tem como objectivo desenvolver propostas de organização espacial de uma área específica do território municipal, definindo com detalhe a concepção da forma de ocupação e servindo de base aos projectos de execução das infra-estruturas, da arquitectura dos edifícios e dos espaços exteriores, de acordo com as prioridades estabelecidas nos programas de execução constantes do plano director municipal e do plano de urbanização.

Para a requalificação urbanística do CHE este plano é essencial, na medida em que pode desenvolver e concretizar programas de acção territorial, como o desenho de circulação viária e pedonal, de estacionamento, alinhamentos, implantações, modelação do terreno, distribuição volumétrica, bem como a localização dos equipamentos e zonas verdes.

Para o CHE propõe-se a requalificação do seu conjunto patrimonial, através da elaboração de um PP que contemplará a reutilização dos espaços abandonados e a recuperação de quarteirões, a valorização dos espaços públicos e a dotação de melhores infra-estruturas e equipamentos, o combate à crescente desertificação e a globalização da imagem do Centro Histórico, atenuando a descontinuidade entre a cidade intra-muros e a sua envolvente.

IV ANÁLISE DE DADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ALOJAMENTO

O *Hotel Mar d'Ar Aqueduto*, fundado em 2008, localiza-se na Rua Cândido dos Reis, na Freguesia de S. Mamede. A entrevista foi realizada ao seu director, Diogo Fonseca e Silva, que acompanhou o processo de implementação desta unidade hoteleira de 5 estrelas, a única desta categoria situada no CHE, desde o início (anexo 7). Este Hotel tem 40 pessoas ao seu serviço e dispõe de 64 quartos (clássicos, superiores, com SPA e suites), com uma ocupação na ordem dos 45% (média anual referente a 2008). O restaurante *Degust'Ar* (com capacidade para 80 lugares sentados), o serviço de lavandaria, o bar e o serviço de quartos não se encontram concessionados. O hotel dispõe de garagem, 3 salas de banquetes e de reuniões, piscina exterior, piscina para crianças e SPA.

O *Hotel Mar d'Ar Muralhas*, antigo Hotel da Cartuxa, foi fundado em 1994 e localiza-se na Travessa da Palmeira. A entrevista foi realizada ao seu director, Diogo Fonseca e Silva, cargo que ocupa desde 2008 (anexo 8). Este Hotel de 4 estrelas, com 85 quartos, 6 suites e 2 quartos para pessoas com mobilidade condicionada, dispõe um total de 151 camas, cuja ocupação se traduz de taxa de 65% (média anual referente a 2008). O Hotel possui restaurante com capacidade para 100 lugares sentados, serviço de quartos, garagem, piscina exterior e piscina para crianças e tem ao seu serviço 45 pessoas (dados relativos a 2008).

O *Hotel Santa Clara* foi fundado em 1976 e situa-se na Travessa da Milheira. A entrevista foi realizada à sócia-gerente, funções que assume desde o ano de fundação do Hotel, Maria Conceição Quaresma (anexo 9). Este Hotel de 3 estrelas tem ao seu serviço 15 pessoas. Dispõe de bar, serviço de quartos, serviço de lavandaria e de parque exterior reservado. Apesar de este Hotel ter encerrado o restaurante em 2003, organiza refeições para grupos. Tem disponíveis 41 quartos que se traduzem em 48 camas. O Hotel Santa Clara faz parte da Best Western, uma rede de estabelecimentos hoteleiros com mais de 4 000 hotéis em 80 países. Em Portugal existem 9

hotéis que fazem parte desta cadeia, localizados em Albufeira, Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Mealhada, Porto e em Porto Côvo.

O *Hotel D. Fernando* situa-se na Avenida Doutor Francisco Barahona e foi fundado em 1992. A entrevista foi realizada à sua Directora Geral, Maria Gabriel Oliveira, que assumiu o cargo há 2 anos. Este Hotel de 3 estrelas tem ao seu serviço 32 pessoas que mantêm em funcionamento o restaurante, o bar, o serviço de lavandaria, a garagem de 15 lugares, a piscina exterior e a piscina para crianças. O Hotel possui 103 quartos, sendo a taxa de ocupação na ordem dos 63-64% por ano.

Nos gráficos seguintes apresenta-se uma análise comparativa relativamente aos dados recolhidos acerca do número de recursos humanos e a taxa média de ocupação anual referente a 2008.

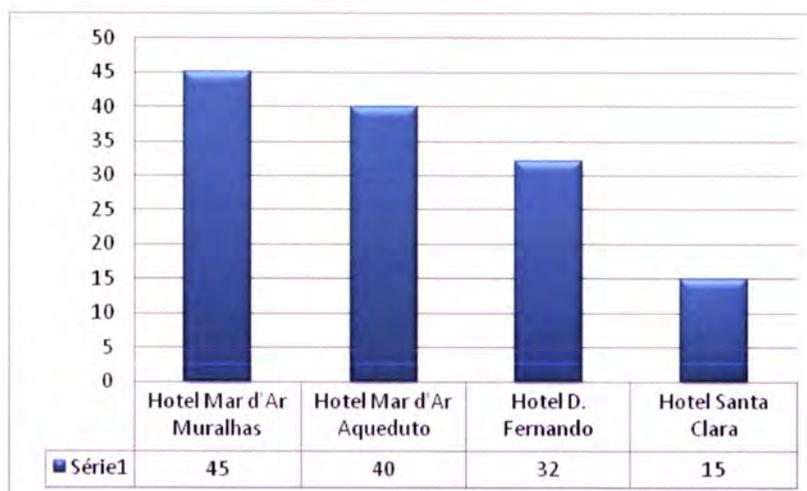


Gráfico 4: Número de recursos humanos ao serviço das unidades de alojamento em 2008

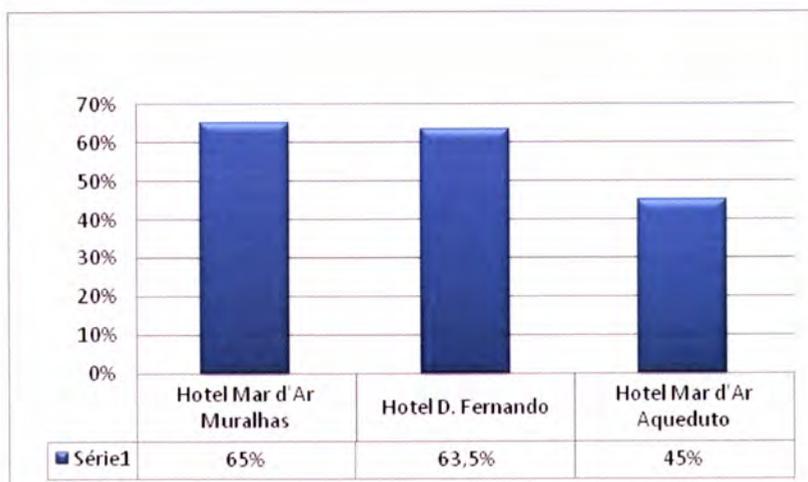


Gráfico 5: Taxa de ocupação média anual (dados referentes a 2008)
Observação: A taxa de ocupação média anual do Hotel Santa Clara não foi facultada

Através da análise das respostas obtidas verifica-se que a taxa de ocupação média anual situa-se entre os 45% e 65%, o que se traduz numa média relativamente elevada. Contudo, o não fornecimento de dados relativos à taxa de ocupação por parte da sócia-gerente do Hotel Santa Clara não permitiu obter uma média da taxa de ocupação das quatro unidades de alojamento analisadas.

4.2 DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA GERAL DAS UNIDADES DE ALOJAMENTO

No que respeita à estratégia geral da empresa, ao nível das TIC o *Hotel Mar d'Ar Aqueduto* e o *Hotel Mar d'Ar Muralhas* têm ao seu dispor alguns programas informáticos que facilitam a gestão das unidades hoteleiras, nomeadamente o NewHotel (NewStock e NewConta). O Newhotel Software é uma família de aplicações informáticas integradas para Hotéis, SPA, Convenções e Eventos, Stocks, Alimentos e Bebidas e sectores relacionados. Este sistema permite, entre outras funcionalidades, a gestão de reservas, recepção e atenção ao cliente de forma personalizada, o Check-in e Check-out, consulta de contas, transferências, cobranças e emissão de facturas, disponibilizando a qualquer momento todas as informações sobre cada hóspede, preferências, atenções e preços de anteriores estadas. Também a planificação diária e a distribuição do trabalho para o pessoal de limpeza podem ser automatizados, proporcionando poupança de tempo e melhoria na qualidade de serviço ao cliente.

Não se verificam casos de insucesso ao nível das TIC, na medida em que os recursos humanos dominam com facilidade os programas informáticos utilizados.

O director das duas unidades hoteleiras considera que o conhecimento de línguas, nomeadamente da língua inglesa, francesa e espanhola e o atendimento ao público são as áreas de conhecimento mais importantes para a estratégia da empresa nos próximos anos.

No que respeita ao *Hotel Mar d'Ar Aqueduto*, todos os colaboradores, incluindo os cargos de direcção, tiveram formação posterior à contratação, se bem que a experiência anterior também foi considerada como um factor preferencial no recrutamento dos recursos humanos. A formação, com duração de cerca de um mês antes da inauguração do Hotel, ficou a cargo do INESP - Hotelaria e Turismo, entidade especialista na indústria de hotelaria e turismo, particularmente hotelaria de 4 e 5 estrelas (formação ao nível de direcção e gestão comercial, liderança e coaching, atendimento, comportamental, serviço ao cliente, recursos humanos, manutenção de equipamento hoteleiro, línguas para hotelaria, qualidade, segurança e ambiente, alojamento – recepção e andares, turismo e informação turística, alimentação e bebidas e informática).

No caso do *Mar d'Ar Muralhas*, a experiência anterior foi o critério privilegiado no recrutamento.

O *Hotel Santa Clara* encontra-se adaptado às inovações tecnológicas que surgiram desde o ano da sua inauguração, recorrendo às TIC no sentido de facilitar a gestão do serviço. Desta

forma, para além do NewConta, os recursos humanos dominam ainda o sistema de contabilidade e de gestão de salários e de pessoal da Sage (Software de Gestão para Pequenas e Médias Empresas).

A sócia-gerente do Hotel considera a formação em hotelaria uma área de conhecimento importante para a estratégia da empresa nos próximos anos. Quando a empresa arrancou, em 1976, todos os recursos humanos tinham carteira profissional em hotelaria. Actualmente privilegia a experiência na área e revela sentir muitas dificuldades no acesso à oferta de qualificação disponível no mercado, dirigindo-se ao IEFP para o efeito. Ao nível das habilitações literárias, candidatos com o 12º ano de escolaridade são privilegiados.

No que respeita às TIC o *Hotel D. Fernando* serve-se de algumas ferramentas de gestão, nomeadamente dos programas informáticos NewHotel, NewStock, NewConta, NewPage e NewGes.

No que respeita às áreas de conhecimento que considera mais importantes, foram realçadas as línguas estrangeiras e ainda o fomento da responsabilidade na área de trabalho. Quando a empresa arrancou, muitos dos recursos humanos vieram atraídos de outras unidades hoteleiras, como por exemplo da Pousada dos Lóios. A experiência anterior que estes funcionários traziam era, portanto, um factor preferencial.

Actualmente, para saber o que há disponível ao nível de oferta formativa, a directora geral do Hotel D. Fernando contacta outras unidades hoteleiras e o recrutamento dos recursos humanos passa pelas referências que lhes são fornecidas e mais raramente por anúncios no jornal ou através do recurso ao IEFP.



Gráfico 6: Software utilizado pelas 4 unidades hoteleiras analisadas

4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DAS UNIDADES DE ALOJAMENTO

No que respeita ao *Hotel Mar d'Ar Aqueduto*, o ano da sua fundação não possibilita uma análise da sua evolução ao longo do tempo ao nível dos recursos humanos, pelo que contamos apenas com os dados relativos a 2008, em que havia 40 pessoas ao serviço da unidade hoteleira: 9 empregados de andares, 6 cozinheiros, 6 empregados de mesa, 6 recepcionistas, 4 bagageiros, 3 empregados de bar, 2 responsáveis pela manutenção de equipamento hoteleiro, 1 chefe de recepção, 1 director comercial, 1 chefe de sala/bar e 1 chefe de cozinha.

Os dados descritivos dos recursos humanos em função do género não foram disponibilizados pelo director do hotel, pelo que não é possível analisar a taxa de feminização.

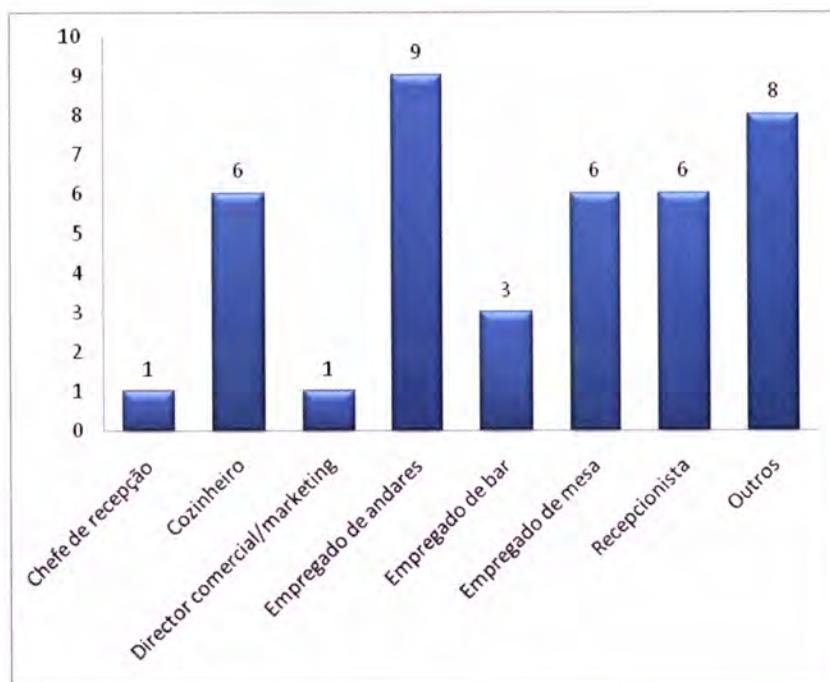


Grafico 7: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Mar d' Ar Aqueduto de acordo com a categoria

É de registar alguma dificuldade sentida em recrutar pessoal com algumas aptidões profissionais, nomeadamente empregados de andares e empregados de mesa. O director do Hotel não prevê para os próximos 5 anos reconversões nem reduções de pessoal mas prevê a possibilidade de recrutar 1 cozinheiro, 1 empregado de andares e 1 empregado de mesa/bar.

A necessidade de recorrer a empresas de trabalho temporário verifica-se mais nos meses de verão, uma vez que a procura é maior, reflectindo-se no recrutamento de mais 5 recursos humanos, nomeadamente empregados de andares e de restaurante.

O Hotel *Mar d'Ar Muralhas* dispõe de 45 pessoas ao seu serviço, número que se mantém constante quando comparado aos anos de 1998 e 2003.

Tal como sucede no *Mar d'Ar Aqueduto*, no caso do *Mar d'Ar Muralhas* verifica-se alguma dificuldade em recrutar empregados de andares e empregados de mesa. O director do Hotel não prevê para os próximos 5 anos reconversões nem reduções de pessoal mas prevê a possibilidade de recrutar 1 cozinheiro, 1 empregado de andares e 1 empregado de mesa/bar. Os dados dos recursos humanos no que respeita ao género não foram disponibilizados pelo director, pelo que não é possível analisar a taxa de feminização.

A necessidade de recorrer a empresas de trabalho temporário verifica-se mais nos meses de verão, uma vez que a procura é maior, reflectindo-se no recrutamento de mais 6 recursos humanos, nomeadamente empregados de andares e de restaurante (perfazendo nesta época um total de 51 recursos humanos ao serviço desta unidade hoteleira).

Em 2008 o *Hotel Santa Clara* tinha ao seu serviço 15 pessoas. Dez anos antes tinha ao seu serviço 28 pessoas, quase o dobro, número elevado que se justifica pela existência do serviço de restaurante, que viria a encerrar actividade em 2003 por não ser rentável.

Das 15 pessoas que estão ao serviço da empresa 5 são recepcionistas (3 mulheres e 2 homens), 3 são empregadas de andares (3 mulheres), 2 são empregados de bar (1 homem e 1 mulher), 1 é chefe de recepção (1 homem), 1 é director comercial (1 homem), 1 é empregado de mesa/bar (1 homem), 1 é técnica de relações públicas (1 mulher) e 1 é quadro de direcção (1 mulher). Verifica-se, portanto, que o número de recursos humanos do género feminino é mais elevado que o masculino. Esta situação poderá ser explicada pelo facto dos três recursos humanos que fazem a diferença entre os dois géneros, serem empregadas de andares, função tradicionalmente atribuída a mulheres.

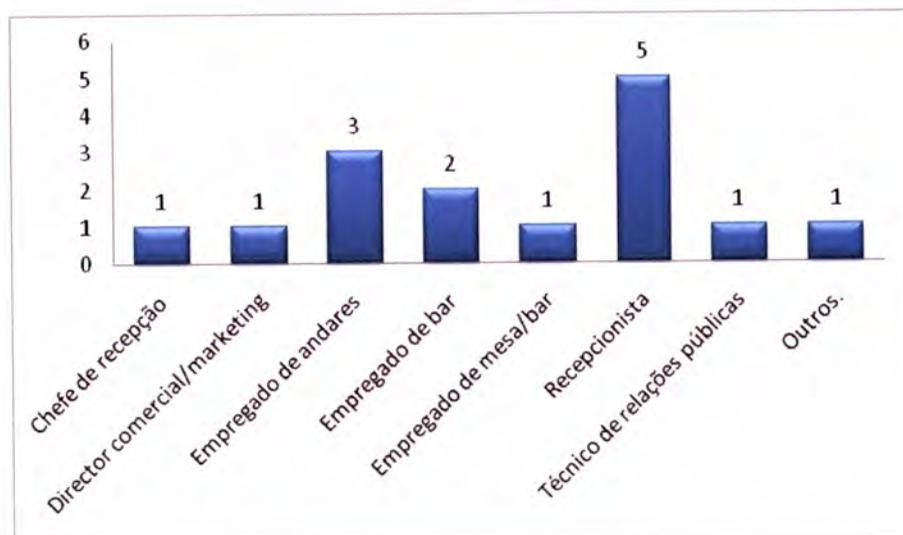


Gráfico 8: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Santa Clara de acordo com a categoria

Nos últimos 2 anos a unidade hoteleira tem encontrado algumas dificuldades no recrutamento de empregados de andares e de empregados de mesa/bar, prevendo o recrutamento de pessoal com estas aptidões profissionais nos próximos 5 anos. A sócia-gerente do Hotel não prevê reduções globais de pessoal nem pessoas objecto de reconversão nos próximos 5 anos.

Dos 15 funcionários da unidade hoteleira 7 têm entre os 26 e os 35 anos (47%), 3 são menores de 25 anos (20%), 3 têm mais de 46 (20%) e 2 têm idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos (13%).

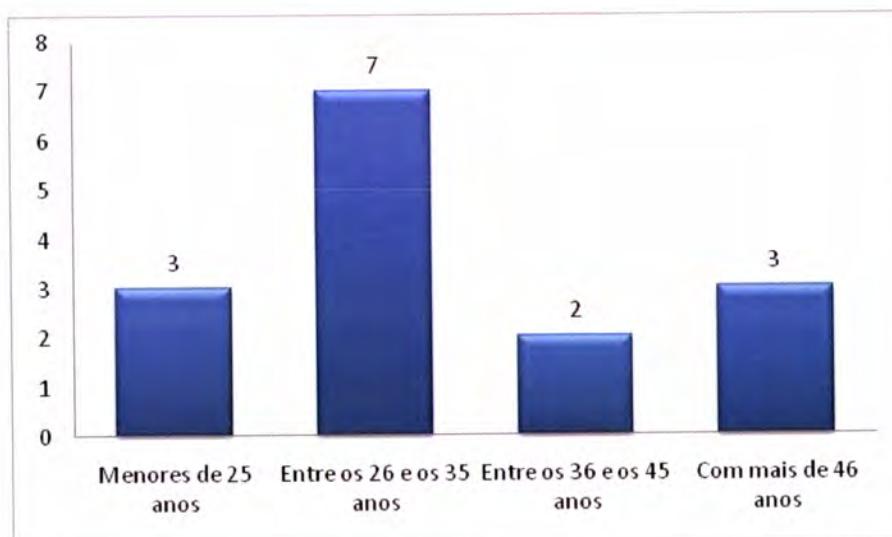


Gráfico 9: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Santa Clara de acordo com a idade

No que respeita às habilitações literárias verifica-se que em 1998, 24 dos 28 recursos humanos tinham concluído o 2º ciclo do Ensino Básico; em 2003, 11 dos 15 recursos humanos tinha já concluído o 3º ciclo do Ensino Básico enquanto que em 2008, 8 dos 15 recursos humanos concluíram o Ensino Secundário e 4 a Licenciatura, o que revela uma evolução no grupo de habilitações com o maior peso.



Gráfico 10: Grupo de habilitações literárias com maior peso no Hotel Santa Clara em 1998

Conforme podemos concluir da análise do Gráfico 10, 86% dos recursos humanos do Hotel Santa Clara em 1998 tinham concluído o 2º ciclo do Ensino Básico, enquanto que apenas 3% não sabiam ler nem escrever.

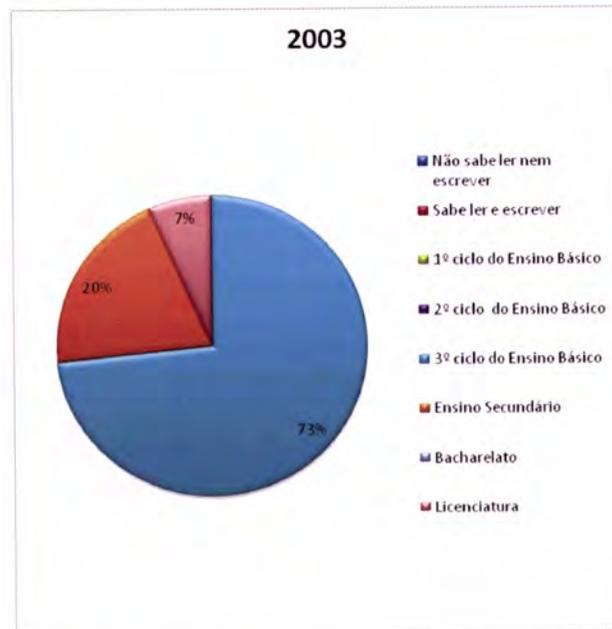


Gráfico 11: Grupo de habilitações literárias com maior peso no Hotel Santa Clara em 2003

Em 2003 a percentagem referente ao grupo com o 2º ciclo do Ensino Básico diminuiu, passando de 24 recursos humanos em 1998 para nenhum em 2003, mas em contrapartida verificou-se o aumento dos recursos humanos com o ensino secundário, situando-se na ordem dos 20% (3 recursos humanos com o 12º ano de escolaridade). É de salientar o facto de o restaurante ter encerrado em 2003, facto que levou a que muitos recursos humanos fossem dispensados das suas funções.



Gráfico 12: Grupo de habilitações literárias com maior peso no Hotel Santa Clara em 2008

Em 2008 verifica-se uma diminuição acentuada do número de recursos humanos com o 3º ciclo do Ensino Básico (menos 8 que em 2003), paralela ao aumento do número de recursos humanos com o Ensino Secundário (mais 5 em relação a 2003). Também o número de licenciados ao serviço da empresa aumentou de 1 para 4 neste espaço temporal.

A análise das habilitações literárias permite ainda concluir que ao longo do tempo houve sempre uma maior percentagem de mulheres a trabalhar no Hotel Santa Clara: 17 mulheres para 11 homens em 1998 (61% de mulheres) e 10 mulheres para 5 homens nos anos de 2003 e 2008 (67% de mulheres), conforme se pode verificar através da análise dos gráficos seguintes:

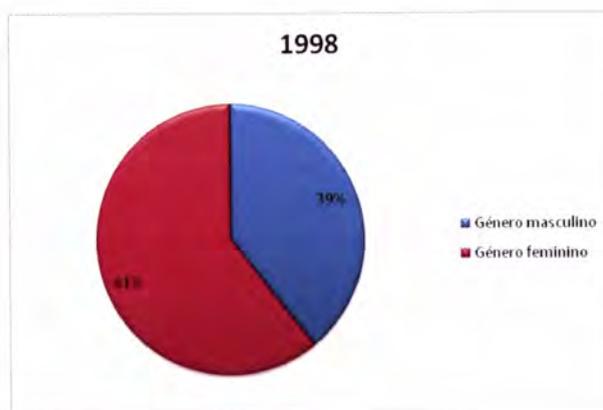


Gráfico 13: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Santa Clara em função do género em 1998

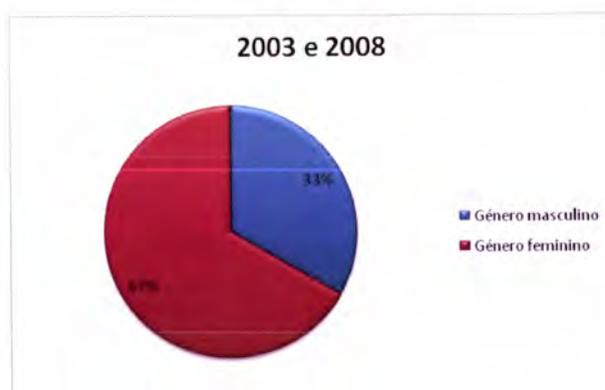


Gráfico 14: Distribuição dos recursos humanos do Hotel Santa Clara em função do género em 2003 e 2008

O número de empregados do Hotel Santa Clara não se altera em função da sazonalidade, mantendo-se nos 15 recursos humanos.

Actualmente existem 32 pessoas ao serviço do *Hotel D. Fernando*, número que tem vindo a diminuir desde 1998, para fazer face à diminuição dos preços praticados na hotelaria. Destas 32

peças 9 são empregadas de andares (9 mulheres), 5 são empregados de mesa/bar (4 homens e 1 mulher), 4 são recepcionistas (2 homens e 2 mulheres), 3 são cozinheiros (2 mulheres e 1 homem), 2 são tesoureiras (2 mulheres), 1 é chefe de recepção (1 homem), 1 é empregada de lavandaria (1 mulher), 1 empregada de mesa (1 mulher), 1 técnico de manutenção (1 homem), 1 técnica de relações públicas (1 mulher), 1 directora (1 mulher), 1 adjunto de direcção (1 homem), 1 responsável pelo economato (1 homem) e 1 copeira (1 mulher).

O número de recursos humanos do sexo feminino é muito superior ao número de recursos humanos do sexo masculino, representando quase o dobro. Ainda que da análise das entrevistas realizadas aos directores/empresários das quatro unidades de alojamento apenas dois tenham respondido à questão relativa ao género dos recursos humanos por categoria profissional, julgo que da análise dos gráficos do Hotel D. Fernando e do Hotel Santa Clara, seja possível verificar que a taxa de feminização elevada relaciona-se com o facto de as empregadas de andares serem habitualmente mulheres. Esta profissão requer normalmente um número de recursos humanos elevado, o que justifica o facto de serem mais mulheres a trabalhar na área do turismo.

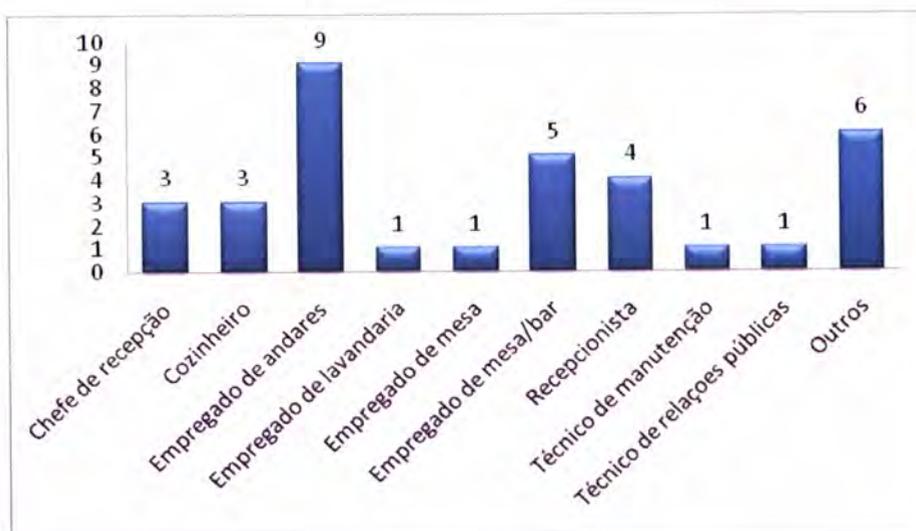


Gráfico15: Distribuição dos recursos humanos do Hotel D. Fernando de acordo com a categoria

Nos últimos 2 anos a unidade hoteleira tem encontrado dificuldades no recrutamento de empregados de mesa. A necessidade de contratar empregados de andares não se verifica no caso do Hotel D. Fernando, ao contrário das restantes unidades de alojamento, na medida em que a equipa está formada desde o início. As necessidades de pessoal previstas referem-se unicamente

aos meses de verão (mais 7 contratados). Não são previstas reduções de pessoal para os próximos 5 anos e ao nível da reconversão, há a tentativa de que os recursos humanos sejam polyvalentes.

Dos 32 funcionários da unidade hoteleira 14 têm idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos (44%), 8 têm mais de 46 anos (25%) e 5 têm menos de 25 anos e 5 têm idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos (15,5%).

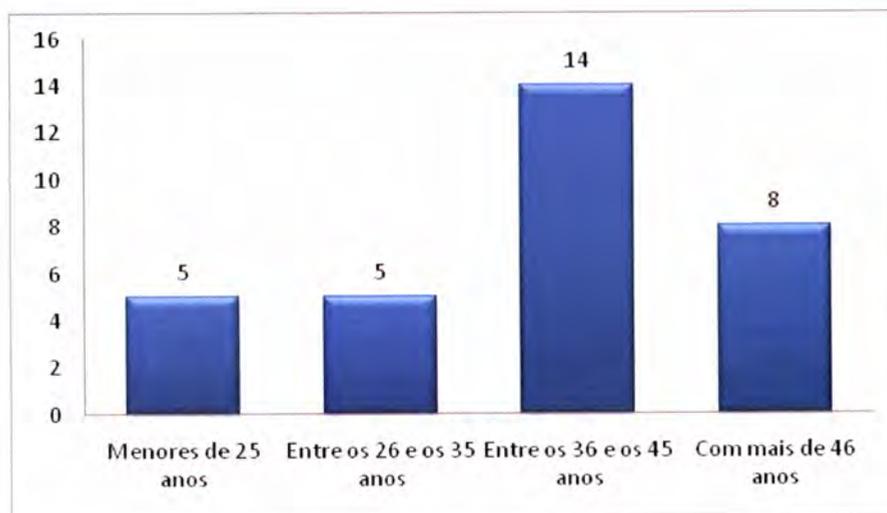


Gráfico 16: Distribuição dos recursos humanos do Hotel D. Fernando de acordo com a idade

Da análise das entrevistas realizadas aos 4 representantes das unidades de alojamento em estudo, verifica-se a existência de alguns aspectos em comum, nomeadamente no que respeita às dificuldades sentidas no recrutamento de pessoal com determinadas aptidões profissionais, sendo notória a dificuldade sentida nas unidades em estudo em recrutar empregados de andares (com excepção do Hotel D. Fernando cuja equipa de andares se encontra constituída desde o início) e empregados de mesa. Em nenhuma das unidades de alojamento estão previstas reconversões ou reduções de pessoal nos próximos 5 anos.

Ao nível do número de empregados em função da sazonalidade, conclui-se que apenas no Hotel Santa Clara não há necessidade em recrutar mais pessoal nos meses de Verão, pelo que mantém os mesmos 15 funcionários nestes meses. Nas restantes unidades de alojamento, verifica-se um aumento dos contratados nesta época do ano, facto que se relaciona com o aumento da taxa de ocupação nesta altura.

Desta forma, no sentido de otimizar o serviço dos hotéis, o Hotel Mar d'Ar Muralhas recorre a empresas de trabalho temporário e recruta 6 recursos humanos, perfazendo um total de 51 pessoas ao serviço da unidade hoteleira (taxa de variação de 13,33%); o Hotel Mar d'Ar

Aqueduto recorre igualmente a empresas de trabalho temporário, contratando 5 pessoas no Verão, totalizando 45 pessoas nesta época do ano (taxa de variação de 12,50%), enquanto que o Hotel D. Fernando acrescenta às 32 pessoas que tem ao serviço da empresa mais 7 ao longo destes meses em que a taxa de ocupação é maior (taxa de variação de 21,87%).

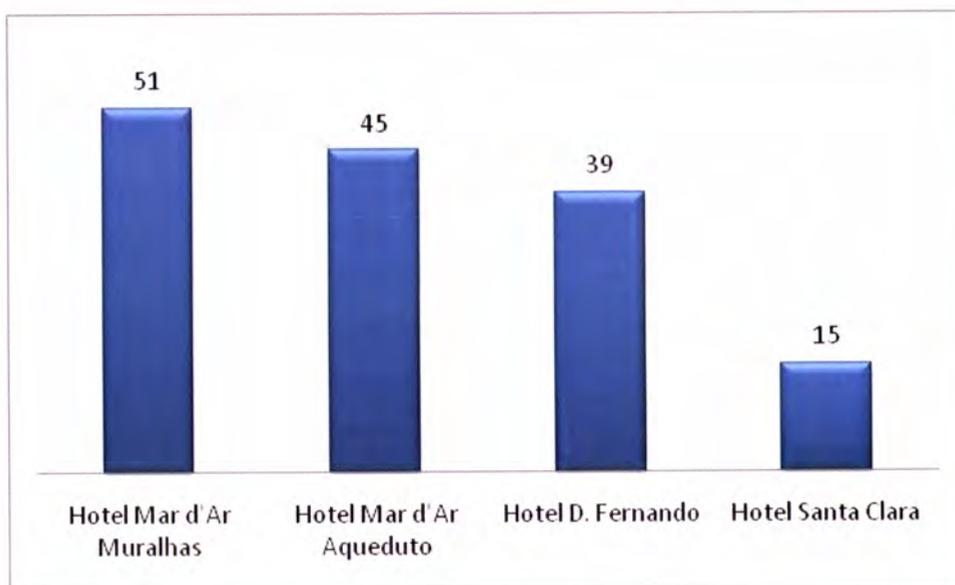


Gráfico 17: Número de recursos humanos ao serviço da unidade hoteleira em 2008 nos meses de Verão

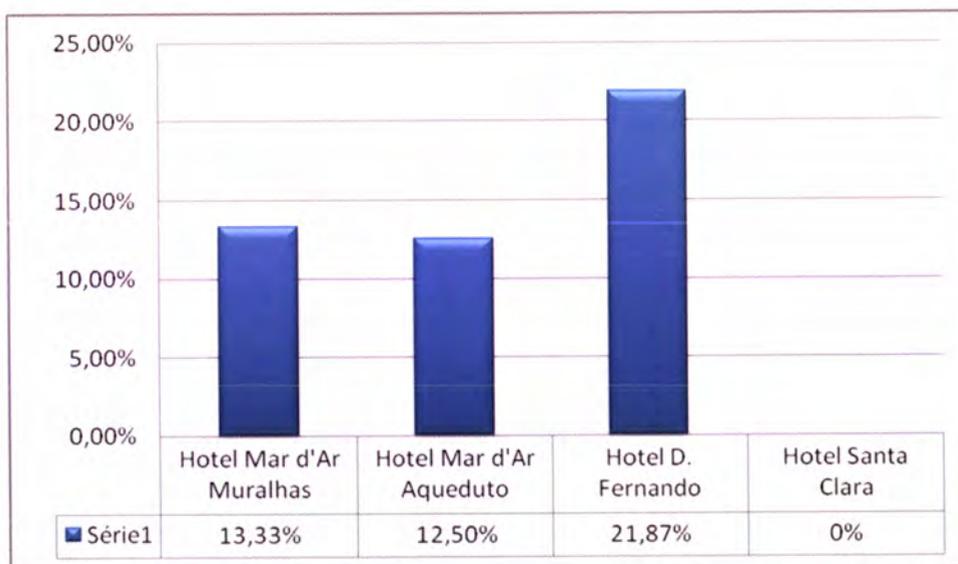


Gráfico 18: Taxa de variação dos recursos humanos ao serviço da unidade hoteleira em 2008 nos meses de Verão

4.4 CARACTERIZAÇÃO DAS UNIDADES DE ALOJAMENTO INTEGRANDO A ESTRATÉGIA E OS RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos do *Hotel Mar d'Ar Aqueduto* receberam formação antes da inauguração do Hotel, ainda que a experiência na área tenha sido considerada como um critério preferencial aquando do seu recrutamento. A formação, promovida pelo INESP - Hotelaria e Turismo, incidiu essencialmente nas áreas da gestão de equipas e motivação, técnicas de restaurante e bar, técnicas de atendimento e serviços de quartos.

O investimento relativo a estas acções de formação correspondeu a 8 000 euros e foram envolvidas as 40 pessoas ao serviço da empresa. Cada acção de formação correspondeu a 20 horas e foram realizadas em Évora, no local de trabalho.

Os critérios de recrutamento privilegiados são a experiência profissional, o conhecimento de línguas, a boa apresentação e aspectos relacionais e sociais como o bom relacionamento interpessoal, motivação, capacidade de resolução de problemas, entre outros aspectos.

No *Hotel Mar d'Ar Muralhas* realizaram-se nos últimos 5 anos acções de formação específicas nas áreas de Técnicas de restaurante e bar e Técnicas de atendimento ao público, promovidas pela Entidade Regional de Turismo (ERT). Por ano estão envolvidas cerca de 10 pessoas, que recebem cerca de 14 horas de formação anuais.

Os critérios de recrutamento privilegiados são também a experiência profissional, o conhecimento de línguas, a boa apresentação e aspectos relacionais e sociais como o bom relacionamento interpessoal, motivação, capacidade de resolução de problemas, entre outros aspectos.

Nos últimos 5 anos o *Hotel Santa Clara* investiu na formação dos seus recursos humanos, investimento que corresponde a cerca de 700 euros por pessoa/ano. A formação envolve cerca de 3 a 4 pessoas por ano, o que perfaz um total entre 2 100 a 2 800 euros por ano (que correspondem a 14 horas de formação). As entidades formadoras foram a ERT e a Best Western (cursos de Higiene e Segurança no Trabalho e Liderança).

Os critérios de recrutamento privilegiados são a atitude e o 12º ano como factor preferencial.

No *Hotel D. Fernando* realizaram-se nos últimos anos acções de formação. No entanto, não é feito nenhum investimento monetário nestas acções, uma vez que recorre à ERT. Por ano estão envolvidas 15 pessoas, em acções de formação com cerca de 25 horas, em áreas diversas como Línguas (nomeadamente Inglês e Espanhol), Higiene e Segurança no Trabalho e em Primeiros Socorros.

Os critérios de recrutamento privilegiados são a experiência profissional, a formação profissional, o conhecimento de línguas, a boa apresentação, aspectos relacionais e sociais, a vontade de aprender e a responsabilidade no local de trabalho.

Através da análise do quadro-resumo da cultura da empresa integrando a estratégia e os recursos humanos, podemos concluir que todas as unidades de alojamento em estudo, optam por recorrer a entidades formadoras que promovam junto dos seus recursos humanos acções de formação contínua. Essas acções compreendem vastas áreas dentro do ramo hoteleiro, desde Gestão de equipas e motivação, Técnicas de restaurante e bar, Técnicas de atendimento ao público, Serviço de quartos, Higiene e segurança no trabalho, Liderança, Línguas estrangeiras a Primeiros Socorros.

Em média, cada unidade de alojamento investe 18,25 horas de formação por ano, o que se traduz num investimento de 2 612,5 € por ano, montante considerado pelos empresários do sector como bem aplicado uma vez que contribui significativamente para a melhoria do serviço prestado ao cliente.

No que respeita aos critérios de recrutamento privilegiados pelos empresários, o único critério referido pelos 4 empresários das unidades de alojamento analisadas foi a experiência profissional. De facto, ter alguma experiência anterior na área constitui um factor de extrema importância para os entrevistados e parece constituir o critério de selecção por excelência.

Três dos quatro entrevistados apontaram ainda o conhecimento de línguas, a formação profissional, a boa apresentação e os aspectos sociais e relacionais (nomeadamente o bom relacionamento interpessoal, motivação, personalidade, capacidade de resolução de problemas, espírito de abertura, disponibilidade, potencial para evoluir profissionalmente), como factores valorizados no acto da selecção dos recursos humanos. Em menor escala foram ainda referidas a responsabilidade no local de trabalho, a atitude e a conclusão do 12º ano de escolaridade, conforme está representado no gráfico seguinte.



Gráfico 19: Representação dos critérios de recrutamento privilegiados pelos empresários das unidades de alojamento em estudo

	Hotel Mar d'Ar Aqueduto	Hotel Mar d'Ar Muralhas	Hotel Santa Clara	Hotel D. Fernando
Entidades formadoras a que recorre	INESP – Hotelaria e Turismo	- Entidade Regional de Turismo do Alentejo	- Entidade Regional de Turismo do Alentejo; - Best Western	- Entidade Regional de Turismo do Alentejo
Ações de formação empreendidas	- Gestão de equipas e motivação; - Técnicas de restaurante e bar; - Técnicas de atendimento ao público; - Serviço de quartos.	- Técnicas de restaurante e bar; - Técnicas de atendimento ao público.	- Higiene e segurança no trabalho; - Liderança.	- Higiene e segurança no trabalho; - Línguas estrangeiras (inglês, francês e espanhol); - Primeiros socorros.
Investimento em formação realizado por ano	8 000 €	0 €	2100€ a 2800€	0 €
N.º de pessoas envolvidas por ano	40 pessoas	10 pessoas	Entre 3 a 4 pessoas	15 pessoas
N.º de horas de formação por pessoa/ano	20 horas	14 horas	14 horas	25 horas
Critérios de recrutamento privilegiados	- Experiência profissional; - Conhecimento de línguas; - Boa apresentação; - Aspectos sociais e relacionais	- Experiência profissional; - Conhecimento de línguas; - Boa apresentação; - Aspectos sociais e relacionais	-- Experiência profissional; Atitude - 12º ano de escolaridade	- Experiência profissional; - Formação profissional; - Conhecimento de línguas; - Boa apresentação; - Aspectos sociais e relacionais; Responsabilidade no local de trabalho.
Observações	Acções de formação com duração de um mês desenvolvidas no local de trabalho			

Quadro 8: Quadro-resumo da empresa integrando a estratégia e os recursos humanos

4.5 OFERTA FORMATIVA LOCAL PARA O SECTOR TURÍSTICO: HOTELARIA E RESTAURAÇÃO

Nos últimos anos foram desenvolvidas políticas de educação e formação e assistimos ao desenvolvimento da rede de escolas profissionais, do sistema de aprendizagem e à consolidação de uma rede de centros de formação que mais recentemente se expandiram com o apoio do FSE.

«A problemática da formação adquire um lugar central na reflexão e definição das linhas estratégicas de desenvolvimento para as regiões deprimidas. A necessidade de fixar recursos de excelência (competências profissionais, capacidade de iniciativa e gestão) coloca a oferta dos sub-sistemas de formação escolar e profissional na rota de relação com a promoção de iniciativa empresarial do emprego e do desenvolvimento local e regional» (Neves e Pedroso 1997:123).

O mercado de formação está associado às características do mercado de trabalho no qual se encontra inserido. Depende das dinâmicas do mercado de trabalho e da capacidade de implementação de políticas que respondam e antecipem essas dinâmicas. De facto, o processo de produção de qualificações está directamente relacionado com as empresas e é tanto mais eficaz quanto melhor conseguir responder ao mercado de trabalho, adequando a oferta e procura, diagnosticando as necessidades no sentido de adaptar as suas ofertas. Na situação de crise actual do mercado de trabalho, evidenciada pelo aumento do desemprego, deve haver uma maior aposta na qualificação e reconversão profissional daqueles que se encontram em vias exclusão, questão que se relaciona com a dimensão social da formação (Matias 1999:25).

Em Portugal o dinamismo do mercado de formação é moldado mais pelo lado da oferta do que da procura, por um lado devido à incipiente relação das empresas com a formação profissional e, por outro, devido ao relativo desconhecimento dos dinamismos da procura individual de formação profissional (Matias 1999). É essencial que a relação entre as entidades de formação e as empresas seja aprofundada, no sentido de diagnosticar as necessidades de formação, elaborar programas de formação, consolidar experiências de formação no local de trabalho, entre outros. As empresas devem estar envolvidas desde a constituição de um processo de formação profissional.

A formação pode variar de modelo de execução (sistemas de ensino-escolar ou extra-escolar), podendo ser da competência do sistema educativo ou de sistemas não formalmente integrados naquele, como centros de formação, públicos ou privados, instituições de trabalho (empresas ou organismos públicos) (Cardim 1998).

De acordo com dados fornecidos pelo Observatório do Turismo, existem seis escolas profissionais na região, com cursos referenciados na área do turismo, embora com domínio para a hotelaria, 22 cursos e acções de formação anual, ministrados pelo IEFP, para além de outros de iniciativa de associações de desenvolvimento local e regional, regiões de turismo ou ainda cursos de Educação e Formação de Adultos de dupla certificação de qualificação de nível Básico ou Secundário. Estes cursos são muito abrangentes, desde hotelaria à animação turística.

A Escola Profissional da Região Alentejo (EPRAL) é constituída por três pólos na região, localizados em Évora, Estremoz e Elvas. A adequação da oferta formativa resulta de um processo que tenta articular os parceiros sociais, as empresas e as associações regionais da região Alentejo. De facto, neste processo são envolvidas várias entidades, nomeadamente as autarquias de Évora, Estremoz e Elvas, a Associação de Municípios do Distrito de Évora e a Associação de Municípios do Norte Alentejano, a Delegação Regional do Instituto de Emprego e Formação Profissional e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo.

Em 2008-2009 os cursos profissionais *Recepção e Restauração (variantes Cozinha e Pastelaria e Restaurante-Bar)*, da área de formação Hotelaria e Restauração (811), entraram em funcionamento nos pólos de Évora e Elvas; os cursos *Turismo e Turismo Ambiental e Rural*, da área de formação Turismo e Lazer (812) abriram nos três pólos.

O/a Técnico/a de Recepção é o/a profissional que executa o serviço de recepção e acolhimento em estabelecimentos hoteleiros, meios complementares de alojamento turístico e outros estabelecimentos afins.

As actividades fundamentais a desempenhar por este/a técnico/a são efectuar as operações de reservas em função dos pedidos e planificar a ocupação e a distribuição dos serviços; efectuar os serviços de *check-in*, nomeadamente o acolhimento dos clientes/hóspedes; realizar a distribuição de quartos, atribuição de viaturas, inscrição em *tours* turísticos, marcação de viagens, reservas e confirmações de bilhetes para espectáculos, registos manuais ou informáticos, entrega de chaves ou cartões magnéticos e providenciar o eventual serviço de bagagens; prestar informações sobre os serviços disponíveis, suas características e especificidades de funcionamento; efectuar o atendimento telefónico, a distribuição de correspondência, os

câmbios de moeda, a guarda de bagagens e de valores, etc., segundo as normas pré-estabelecidas; prestar informação sobre o património histórico, cultural, etnográfico e gastronómico da região e do país; efectuar os serviços de *check-out*, nomeadamente, facturação de consumos internos, pagamento dos débitos de acordo com várias modalidades: cartão de débito/crédito, pecuniário, cheques, registos manuais ou informáticos, recolha de chaves ou cartões magnéticos e providenciar eventual serviço de bagagens e transporte; efectuar o arquivo da documentação utilizada na recepção; atender reclamações e sugestões, assegurando a sua resolução/satisfação e/ou transmitindo-as ao seu superior hierárquico; efectuar os registos de ocupação do estabelecimento hoteleiro e da facturação dos alojamentos, com vista a fornecer os dados para o controlo e gestão do serviço; assegurar o contacto do estabelecimento hoteleiro ou afim com o exterior, nomeadamente a recepção da correspondência e a anotação de outras informações dirigidas aos clientes providenciando a entrega junto dos mesmos, recepção de chamadas telefónicas e outros contactos tais como via *fax* e *e-mail* efectuando o seu encaminhamento, acolhimento e comunicação da presença de pessoas externas à unidade; colaborar na definição dos objectivos e regras de funcionamento do serviço de recepção e na implementação de programas de promoção do estabelecimento hoteleiro ou afim; assegurar a conservação e manutenção da recepção, pela reposição do material utilizado e pela arrumação e higiene do local, de acordo com as normas em vigor.

O/a Técnico/a de Cozinha-Pastelaria é o/a profissional que, no domínio das normas de higiene e segurança alimentar, planifica e dirige os trabalhos de cozinha, colabora na estruturação de ementas, bem como prepara e confecciona refeições num enquadramento de especialidade, nomeadamente gastronomia regional portuguesa e internacional.

As actividades fundamentais a desempenhar são armazenar e assegurar o estado de conservação das matérias-primas utilizadas no serviço de cozinha/pastelaria; preparar o serviço de cozinha/pastelaria, de forma a possibilitar a confecção das refeições necessárias; assegurar a limpeza e arrumação dos espaços, equipamentos e utensílios, verificando existências e controlando o seu estado de conservação; confeccionar entradas, sopas, saladas, pratos de carne, de peixe, de marisco e de legumes, e outros alimentos, de acordo com receituários e em função da ementa estabelecida; confeccionar sobremesas de acordo com receituários e em função da ementa estabelecida; preparar massas, cremes e recheios de pastelaria; confeccionar produtos de pastelaria; articular com o serviço de mesa a fim de satisfazer os pedidos de refeições e colaborar

em serviços especiais; pesquisar novas formas e tendências de cozinha e pastelaria; implementar normas de auto-controlo e higiene e segurança no trabalho; gerir e controlar custos de produção.

O/a Técnico/a de Turismo é o/a profissional que executa serviços de informação, animação e organização de eventos em empresas de turismo, de reservas em agências de viagens e de recepção e acolhimento em unidades turísticas.

As principais actividades a desempenhar consistem em desenvolver os serviços de informação, organização e animação de eventos em empresas de turismo; prestar informações de carácter turístico sobre o país e sobre o local onde se encontra; organizar e acompanhar programas de animação; organizar eventos, conferências e programas especiais para grupos; proceder ao atendimento e acompanhamento de clientes, identificando as suas necessidades e orientando as suas escolhas; executar serviços em agências de viagens: apresentar, aconselhar e propor ao cliente diversos tipos de produtos turísticos adequados à sua motivação e interesses; transmitir aos clientes toda a informação e documentação relativa ao serviço turístico solicitado; efectuar as reservas, emitir bilhetes e *vouchers* e outra documentação relevante para as viagens ou serviços a prestar; proceder à venda e facturação dos serviços prestados; organizar processos individuais de clientes, efectuar *transfers* de chegada e partida; prestar assistência em aeroportos (chegadas e partidas); realizar programas de viagens conferências, etc.; organizar eventos e programas para grupos especiais; proceder ao acompanhamento de fornecedores de serviços de agências de viagens, tais como operadores turísticos, empresas ou clientes individuais em fase de contratação; organizar o arquivo da agência de viagens; executar os serviços de recepção e acolhimento em unidades turísticas: efectuar a pesquisa de diversos tipos de informação turística; prestar informação e promover produtos e serviços turísticos vender produtos e serviços turísticos; efectuar as operações de reservas; prestar informação sobre o património histórico, cultural, etnográfico e gastronómico da região e do país; prestar assistência ao cliente; realizar o atendimento e a recepção do cliente.

O/a Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural é o/a profissional que participa na aplicação de medidas de valorização do turismo em espaço rural, executando serviços de recepção em alojamento rural e de informação, organização e animação de eventos.

As principais actividades a desempenhar consistem em colaborar na conservação, protecção e valorização dos espaços naturais e rurais (participar na implementação medidas de protecção e conservação da natureza, propor soluções para uma boa gestão dos recursos naturais, tendo em vista a sua utilização na actividade turística, assegurar o respeito pelo

ambiente e a utilização sustentada dos recursos naturais, promover práticas que visem a recuperação dos espaços naturais e rurais e adaptar as práticas inerentes à conservação e preservação da natureza à actividade turística a desenvolver), organizar e efectuar o atendimento e a recepção de clientes em alojamento rural (organizar as operações de reserva em função dos pedidos e planificar a ocupação e a distribuição dos serviços, efectuar o serviço de “check-in”, efectuar o atendimento telefónico, a distribuição de correspondência, os câmbios de moeda, a guarda de bagagem e de valores, entre outros, segundo as normas pré-estabelecidas, prestar informações sobre equipamentos e serviços complementares do alojamento, restauração, animação, transporte, entre outros, prestar informações turísticas sobre o património ambiental e rural, assim como sobre o património histórico, cultural e etnográfico e gastronómico da região, contactar com os clientes, de forma a identificar possíveis anomalias e avaliar o seu grau de satisfação com o serviço prestado, atender a reclamações e sugestões dos clientes, identificando as suas necessidades e expectativas e assegurando a sua resolução/satisfação e/ou transmitindo-as ao seu superior hierárquico, efectuar o “check-out”), organizar e dinamizar actividades de animação ambiental e rural, em espaços abertos e/ou fechados, de acordo as necessidades e as motivações dos clientes (elaborar programas de animação ambiental e rural, definindo, nomeadamente, as actividades a realizar, os objectivos a alcançar, a duração de cada actividade, o alojamento e o orçamento, conduzir *briefings* antes da realização das actividades de animação ambiental e rural, de modo, nomeadamente, a prestar informações e a fornecer orientações sobre as actividades a realizar e os procedimentos de segurança a aplicar, assim como, a preparar os participantes para eventuais imprevistos que possam ocorrer e assegurar formas de actuação correctas, efectuar a comercialização dos produtos do turismo de natureza, nomeadamente, informando os clientes sobre as opções possíveis e as alternativas, calculando tarifas, preços, condições especiais e encargos adicionais e acordando as condições de pagamento), efectuar ou colaborar na prospecção de novos clientes, assim como na gestão da carteira de clientes, elaborar relatórios e outros documentos de controlo, relativos à sua actividade e prestar os primeiros socorros e os cuidados básicos de saúde e bem-estar.

Estes cursos ministrados pela EPRAL são de nível 3, conferindo equivalência ao 12º ano de escolaridade.

O Centro de Formação Profissional ministra diversos cursos na área do turismo, com nível de formação 3, perfazendo um total de 3275 horas, constituídos pelas componentes sociocultural (área composta por domínios de formação como TIC, Comunicar em Língua Inglesa e

Desenvolvimento Pessoal e Social), científica (área composta por Matemática, Francês e Psicologia), tecnológica (Tecnologias Específicas) e prática (Componente de Formação Prática em Contexto de Trabalho que visa o desenvolvimento e a aquisição de conhecimentos e competências técnicas, relacionais e organizacionais relevantes para o exercício da actividade profissional).

A componente prática, realizada numa entidade enquadradora, tem como objectivos proporcionar a realização de novas aprendizagens e o contacto com tecnologias e técnicas que se encontram para além das situações simuláveis durante a formação, criar uma oportunidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos a actividades concretas em contexto real de trabalho, bem como desenvolver hábitos de trabalho, espírito empreendedor e sentido de responsabilidade profissional.

Destacam-se os cursos de Recepcionista de Hotel, Técnicas de Alimentação e Bebidas, Técnicas de Mesa-Bar e Técnicas de Cozinha/Pastelaria:

O/a Recepcionista de Hotel é o profissional que, no respeito pelas normas do ambiente, higiene e segurança, efectua o serviço de recepção e informação turística, bem como as reservas e o acolhimento de clientes num estabelecimento hoteleiro, garantindo um serviço de qualidade e a satisfação dos clientes/hóspedes. No âmbito das suas competências deverá saber efectuar o serviço de recepção, atendimento e informação turística, desenvolver o serviço de reservas e de apoio ao cliente, desenvolver os procedimentos relativos ao acolhimento e serviços de assistência ao cliente e desenvolver os procedimentos relativos à supervisão e coordenação no âmbito do alojamento.

O/a Técnico/a de Alimentação e Bebidas é o profissional que, no respeito pelas normas do ambiente, higiene e segurança, sob a supervisão do director de alimentação e bebidas, coordena e executa as tarefas respeitantes ao sector. É da sua competência colaborar na elaboração de ementas e listas de bebidas, controlando os preços e as requisições, verificar as entradas e saídas das mercadorias e respectivos registos e apurar os consumos diários elaborando inventários finais, controlar as receitas da secção e fornecer aos serviços de contabilidade os elementos necessários, ter conhecimento das técnicas dos serviços de cozinha/pastelaria e de restaurante/bar e organizar e controlar a execução de serviços especiais tais como banquetes, *cocktails* e outros.

O/a Técnico/a de Mesa/Bar é o/a profissional que, no domínio das normas de segurança e higiene alimentar, planifica, dirige e efectua o serviço de alimentos e bebidas à mesa e ao balcão,

em estabelecimentos de restauração e bebidas integrados ou não em unidades hoteleiras. Pertence à sua área de competências planear e preparar o serviço de mesa/bar, realizar o acolhimento e recepção do cliente no serviço de mesa/bar, preparar e servir bebidas simples e compostas, planear e executar os serviços de mesa regular e especial, efectuar o acompanhamento e facturação do serviço prestado, pesquisar as especificidades e as tendências de mercado associados à mesa e ao bar, prestar os primeiros socorros e os cuidados básicos de saúde e bem-estar, implementar normas de auto-controlo e HACCP e elaborar relatórios e preencher documentação técnica relativa à actividade desenvolvida.

O/a Técnico/a de Cozinha/Pastelaria é o/a profissional que, no domínio das normas de higiene e segurança alimentar, planifica e dirige os trabalhos de cozinha e/ou pastelaria, colabora na estruturação de ementas, bem como prepara e confecciona refeições num enquadramento de especialidade, nomeadamente gastronomia regional portuguesa e internacional.

As actividades principais consistem em armazenar e assegurar o estado de conservação das matérias-primas utilizadas no serviço de cozinha/pastelaria, planear e preparar o serviço de cozinha/pastelaria, de forma a possibilitar a confecção das refeições necessárias, confeccionar entradas, sopas, saladas, pratos de carne, de peixe, de marisco e de legumes, e outros alimentos, de acordo com receituários e em função da ementa estabelecida, confeccionar sobremesas de acordo com receituários e em função da ementa estabelecida, preparar massas, cremes e recheios de pastelaria, confeccionar produtos de pastelaria, articular com o serviço de mesa a fim de satisfazer os pedidos de refeições e colaborar em serviços especiais, efectuar a limpeza e arrumação dos espaços, equipamentos e utensílios do serviço, verificando existências e controlando o seu estado de conservação, coordenar equipas de trabalho, prestar os primeiros socorros e os cuidados básicos de saúde e bem-estar e elaborar relatórios e preencher documentação técnica relativa à actividade desenvolvida.

A oferta formativa local não se limita, no entanto, aos cursos de qualificação de nível secundário, existindo ainda na área do turismo, cursos de formação de nível Superior. A Universidade de Évora ministra o curso de Turismo, que se subdivide em três percursos alternativos:

Um desses percursos é a via Turismo e Desenvolvimento, que visa conhecer noções básicas e correspondentes a competências sobre a importância das actividades turísticas e seus impactes no processo de desenvolvimento territorial. O programa da Licenciatura em Turismo e Desenvolvimento é composto pelas cadeiras (obrigatórias) Ciências Sociais e Turismo, Introdução

ao Estudo do Turismo, Turismo e Legislação, Estatística Aplicada às Ciências Humanas e Sociais, Métodos e Técnicas de Investigação Social, Sociologia do Património Cultural I, Comunicação e Turismo, Economia do Turismo, Sociologia do Lazer e do Turismo, Tratamento e Análise de Dados (1º ano), Ecoturismo, Etnografia e Turismo, Marketing e Turismo, Práticas de Operadores Turísticos I, Planeamento de Eventos e Animação Turística I, Antropologia do Turismo (2º ano), Turismo e Desenvolvimento, Produtos Turísticos, Projectos Turísticos, Seminários temáticos, Seminário/Estágio profissional (3º ano).

Outro desses percursos visa conhecer noções básicas e correspondentes competências sobre a importância da animação cultural na promoção das actividades turísticas: o programa da Licenciatura em Turismo e Animação Cultural é composto pelas cadeiras (obrigatórias) Ciências Sociais e Turismo, Introdução ao Estudo do Turismo, Turismo e Legislação, Estatística Aplicada às Ciências Humanas e Sociais, Métodos e Técnicas de Investigação Social, Sociologia do Património Cultural I, Comunicação e Turismo, Economia do Turismo, Sociologia do Lazer e do Turismo, Tratamento e Análise de Dados (1º ano), Ecoturismo, Etnografia e Turismo, Marketing e Turismo, Práticas de Operadores Turísticos I, Planeamento de Eventos e Animação Turística, Antropologia do Turismo (2º ano), Turismo e Desenvolvimento, Produtos Turísticos, Projectos Turísticos, Seminários temáticos e Seminário / Estágio profissional (3º ano).

Por fim, o percurso composto pretende dar a possibilidade do aluno construir o seu próprio percurso alternativo de formação, com o recurso à frequência e aprovação de um conjunto de unidades curriculares com coerência epistemológica ou que seja considerado um conjunto de matérias de apoio coerente ao estágio profissional, oferecidas por parte de outros Departamentos da Universidade de Évora ou de outras Universidades. O programa deste percurso é constituído pelas cadeiras (obrigatórias) Ciências Sociais e Turismo, Introdução ao Estudo do Turismo, Turismo e Legislação, Estatística Aplicada às Ciências Humanas e Sociais, Métodos e Técnicas de Investigação Social, Sociologia do Património Cultural I, Comunicação e Turismo, Economia do Turismo, Sociologia do Lazer e do Turismo, Tratamento e Análise de Dados (1º ano), Ecoturismo, Etnografia e Turismo, Marketing e Turismo, Práticas de Operadores Turísticos I, Planeamento de Eventos e Animação Turística I, Antropologia do Turismo, Turismo e Desenvolvimento, Produtos Turísticos, Projectos Turísticos, Seminários temáticos e Seminário / Estágio profissional (3º ano).

Esta Licenciatura visa proporcionar a aquisição de competências e conhecimentos gerais, consolidantes de uma formação básica na área do turismo. Trata-se de uma formação superior

generalista e polivalente que pretende promover a inovação, a investigação e a intervenção de base multidisciplinar em turismo; dotar os licenciados de saberes teórico-metodológicos, fornecendo-lhes os necessários instrumentos conceptuais e analíticos para uma intervenção credível como profissionais da actividade turística.

As competências profissionais a desenvolver são competências técnico-científicas, quer para analisar a situação do turismo num dado espaço sócio-geográfico, sem descurar o contexto sócio-económico e ambiental, quer para potenciar os recursos humanos sobre os modos de utilização racional e sustentada na preservação cultural e patrimonial; competências para desempenhar funções em organizações turísticas, nomeadamente nas áreas de planeamento de produtos turísticos, dinamização de actividades de animação, práticas de agências de viagens, planeamento e desenvolvimento de empreendimentos turísticos, organização de eventos e concepção e implementação de projectos turísticos.

A par da oferta formativa enunciada, existe ainda a Entidade Regional de Turismo (ERT) responsável pela área regional de Turismo do Alentejo – Delegação de Évora -, que promove acções de formação contínua. São competências da ERT valorizar turisticamente a sua área territorial, visando o aproveitamento equilibrado das potencialidades turísticas do seu património histórico, cultural e natural (nomeadamente definir e implementar uma estratégia turística para a área regional de turismo, promover a realização de estudos e de projectos de investigação, conceber edições turísticas regionais, apoiar eventos com conteúdo turístico e projecção internacional, proceder à instalação, exploração e funcionamento da oferta turística, participar, a solicitação dos municípios interessados, na elaboração dos regulamentos municipais que se relacionem com a actividade turística e colaborar em actividades de formação e certificação profissional).

Em Évora, foram promovidas duas acções de formação em 2009, em HACCP E AHST, com duração de 25 horas, cujos destinatários foram empregados no sector turístico e também desempregados.

4.5.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS A RESPONSÁVEIS POR ENTIDADES LIGADAS AO TURISMO

Para compreender a articulação da oferta formativa local ao mercado em que se encontra inserida, torna-se necessário analisar as entrevistas realizadas aos directores técnico-pedagógicos dos dois centros formativos com cursos de formação na área da hotelaria (subsectores alojamento e restauração), localizados em Évora: Dr. João Lázaro, director técnico-pedagógico dos cursos de nível 3 da EPRAL, e Dr. António Manuel Branquinho, director técnico-pedagógico dos cursos de nível 3 do IEFP.

Através da apreciação das respostas obtidas, é possível compreender como se efectua a ligação entre a componente teórica e prática dos diversos cursos e como estes se ligam, na prática, ao mundo do trabalho, qual a visão dos respectivos responsáveis pelas entidades relativamente à importância que actualmente os empresários atribuem à formação, entre outros aspectos, cujos pontos em comum se encontram divididos por categorias:

- A articulação entre as empresas e associações regionais com as entidades formadoras passa, quer no caso do IEFP, quer no caso da EPRAL, pela existência de um Conselho Consultivo no qual estão representados os parceiros sociais, nomeadamente a Câmara Municipal de Évora, a Universidade de Évora, o Núcleo Empresarial da Região de Évora, entre outros. Ambas as entidades formadoras procuram estabelecer uma rede não só com as diversas entidades da região, como também com as empresas do sector turístico, no sentido de auscultar as reais necessidades de oferta formativa na área;

- Ambas as entidades formadoras promovem cursos de formação na área do Turismo, de equivalência ao 12º ano, que incluem uma componente de formação prática em contexto de trabalho ou estágio, que habitualmente decorre no final da formação. Esta formação prática em contexto de trabalho traduz-se no primeiro contacto efectivo com o *mundo do trabalho* enquadrado na formação. Essa componente prática desenvolve-se em parceria com várias empresas na região, nomeadamente no CHE, desde que as mesmas tenham capacidade e que disponibilizem um tutor que acompanhe o trabalho. Os saberes e actividades práticos, mais relacionados com os conhecimentos e as competências

profissionais, devem constituir o cerne do planeamento curricular e mobilizar o desenvolvimento das actividades de formação;

- Em ambas as entidades formadoras existem mecanismos que permitem avaliar a taxa de sucesso no que respeita ao ingresso no mercado de trabalho após a obtenção do certificado de qualificação de um curso na área do turismo:

No caso do IEFP existe o Observatório de Inserção na Vida Activa (OIVA), que ao fim de seis meses da conclusão do curso entra em contacto com os formandos para saber a situação actual face ao emprego e tenta fazer um acompanhamento;

O acompanhamento da inserção profissional dos diplomados da EPRAL é realizado pelo Gabinete de Apoio, Orientação Vocacional e Emprego (GAOVE) e pela Unidade de Inserção na Vida Activa (UNIVA);

- Ambos os directores consideram que as empresas das diferentes áreas, e não só do sector turístico, optam por contratar pessoas formadas e qualificadas e apostam na formação contínua de pessoas que já se encontram em actividade profissional. De facto, no que respeita a formação inicial, a análise das entrevistas realizadas aos empresários do sector turístico, revela que a mesma não é valorizada pelos responsáveis das unidades analisadas, privilegiando-se a experiência como factor de recrutamento preferencial.

O Dr. António Manuel Branquinho (CFP) acrescentou ainda que os Centros de Emprego têm um contacto de proximidade com as empresas, ao nível da gestão da oferta, que fazem chegar os contributos de formação que consideram pertinente desenvolver. Por outro lado, também as empresas por vezes solicitam o desenvolvimento de acções de formação específicas em determinadas áreas, como é o caso do curso de Recepção e Hotelaria e Pastelaria. Apesar de o Centro de Formação Profissional ir dando resposta às solicitações recebidas ao nível da oferta formativa, o seu Director Técnico-Pedagógico considera que na região ainda há espaço para desenvolver mais acções de formação na área do turismo.

Actualmente no Centro de Formação Profissional de Évora a oferta formativa compreende os cursos de Rececionista de Hotel, Técnicas de Alimentação e Bebidas, Técnicas de Mesa-Bar, Técnicas de Cozinha/Pastelaria, Organização de Eventos e Técnicas de Animação Turística, cursos cuja componente de formação prática em contexto de trabalho se desenvolve em parceria com

várias empresas na região que tenham não só capacidade para integrar o estagiário mas como também um tutor que acompanhe o trabalho. O estágio desenvolve-se em hotéis, no serviço de mesa, restaurante, recepção e animação turística.

O Dr. João Lázaro (EPRAL) considera que a existência de uma rede de formação que aproveite a experiência e os recursos existentes na região que corresponda às expectativas dos agentes socioeconómicos, das famílias e dos jovens, consiste numa aposta decisiva para cujo sucesso as escolas deverão contribuir. Considera que uma abordagem passaria pelo investimento público numa escola de âmbito regional, com apoio à mobilidade e/ou alojamento dos jovens que tivessem de deslocar-se para frequentarem a formação.

No caso da EPRAL, os Cursos Profissionais de nível secundário de nível 3 estruturam-se em três componentes de formação: Sociocultural (domínio da língua materna, domínio de uma língua estrangeira, cidadania e participação, desporto e educação física, tecnologias da informação e comunicação), Científica (domínio de conhecimentos científicos em áreas de conhecimento-chave associadas ao perfil profissional respectivo) e Técnica (conhecimento e práticas próprios de uma profissão ou área profissional). Os saberes e actividades práticas devem constituir o cerne do planeamento curricular e mobilizar o desenvolvimento das actividades de formação.

A Formação em Contexto de Trabalho é realizada em empresa e ocorre geralmente no segundo e no terceiro ano de formação. Se no segundo ano, pelo primeiro contacto com o mundo do trabalho enquadrado na formação, a existência de um estágio se traduz num factor de motivação dos jovens, no terceiro contribui para a consolidação e aperfeiçoamento das competências profissionais.

A taxa global de empregabilidade ronda os 65% e particularmente na área de Hotelaria-Restauração, ronda os 100%. Nesta mesma área a percentagem de colocados no local onde realizou o estágio encontra-se na ordem dos 30%.

Nos hotéis do Centro Histórico da cidade de Évora e no Hotel Convento do Espinheiro, (nos ciclos de formação 2002-2005 a 2005-2008), foram 34 os diplomados pela EPRAL (Curso Técnico de Restauração - restaurante-bar e cozinha-pastelaria) a trabalharem em unidades hoteleiras. O Director Técnico-Pedagógico da EPRAL considera, desta forma, que há «um crescendo do interesse dos empresários na contratação de pessoas formadas e qualificadas, bem como pela formação de pessoas que já se encontram em actividade profissional, embora sem formação específica».

Para além das entrevistas realizadas aos empresários do sector, considerei pertinente entrevistar o Presidente da Câmara Municipal de Évora, Vereador do Pelouro do Desenvolvimento Económico. A Câmara Municipal de Évora, embora não esteja envolvida directamente na área da formação, apesar de integrar os Conselhos Consultivos dos maiores centros formativos da região, desempenha um papel preponderante visto ser um dos maiores agentes de desenvolvimento económico e ter particular interesse na consolidação da cidade enquanto destino turístico.

A entrevista realizada ao Presidente da Câmara Municipal de Évora, permitiu compreender de uma forma geral qual o papel do turismo e da autarquia no desenvolvimento local, que acções de destaque foram organizadas pela CME no sentido de atrair ou fidelizar turistas, quais as ferramentas que permitem avaliar o retorno do investimento feito ao nível turístico, entre outros aspectos considerados relevantes, que respeitem ao Pelouro do Desenvolvimento Económico. A análise da entrevista permite perceber a um nível geral o papel da autarquia e não do mercado de formação em si e suas dinâmicas, permitindo reforçar algumas ideias anteriormente referidas relativamente à relevância do sector turístico no desenvolvimento local e regional.

De acordo com o Dr. José Ernesto d'Oliveira, a Câmara Municipal de Évora desempenha um papel de destaque na estratégia de desenvolvimento turístico e de promoção da cidade e região, facto que se relaciona com as suas competências na área do desenvolvimento económico, na área da valorização do território e pelas suas responsabilidades no património, principal factor de atracção turística.

Para o autarca a marca "Évora" impõe-se como a grande porta de entrada para o Turismo na região do Alentejo, pelo que atrai até si inúmeros investimentos. Há diversos anos que se verifica um aumento da procura turística, da oferta turística (restauração e hotelaria) e de outras actividades ligadas ao sector.

A maior limitação está relacionada com o decréscimo populacional no Centro Histórico, que tem vindo a sofrer de um processo progressivo de desertificação. Esta situação tem a ver com o envelhecimento da população, com a dificuldade em renovar etariamente a população dentro do Centro Histórico, factores que constituem a maior debilidade ao nível do desenvolvimento da cidade de Évora.

A CME é promotora de determinadas iniciativas que considera como alavancas do sector turístico, que visam reforçar o papel dos agentes, estimular a profissionalização do sector e enquadrar o próprio produto turístico. A *Rota dos Sabores* é um dos exemplos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sector turístico contribui para o desenvolvimento da sustentabilidade económica, social e ambiental, sendo cada vez mais uma actividade com capacidade de gerar riqueza, estimulando o desenvolvimento regional e contribuindo para a protecção do património natural e cultural de uma determinada região. Partindo dos recursos endógenos de cada região, o turismo promove um aumento de formação, de emprego e do bem-estar das populações que dele beneficiam.

No caso do CHE, o seu património arquitectónico é indissociável do desenvolvimento da cidade, a nível cultural, económico e urbano. Classificado como Património Mundial pela UNESCO, o CHE é um destino turístico privilegiado e o turismo cultural um importante instrumento para o desenvolvimento local, contribuindo para a reanimação do comércio e da hotelaria.

Ligada ao aproveitamento das potencialidades endógenas de determinada região e, conseqüentemente, ao seu desenvolvimento sustentável, está a qualificação dos recursos humanos e o aumento das suas competências. De facto, no sector turístico a carta de apresentação de um determinado destino são os recursos humanos. São eles que estão em contacto permanente com os turistas e visitantes de uma determinada região ditando, em grande medida, a qualidade da oferta turística que influencia directamente a fidelização ou ainda a atracção de novos turistas.

As aptidões profissionais dos indivíduos para as funções que desempenham têm assumido uma importância crescente e a formação profissional constitui um elemento estratégico da competitividade económica e do desenvolvimento, na medida em que visa a aquisição de conhecimentos, atitudes e formas de comportamento essenciais para o desempenho de determinadas funções.

Actualmente o conceito de competência tem uma importância crescente na definição de políticas e gestão de recursos humanos devido a uma série de condicionalismos como a inovação tecnológica, a concorrência no sector turístico e a incerteza de uma economia internacionalizada. Os recursos humanos deverão ser capazes de enfrentar os imprevistos e as constantes mudanças ditadas pela globalização da economia.

Na prática, este conceito traduz-se no domínio das tecnologias, na polivalência, no conhecimento de linguagens comuns, na capacidade de funcionar com autonomia e responsabilidade, entre outras características. Para responder às necessidades de mercado

enunciadas, os trabalhadores deverão deter um conjunto de conhecimentos, saberes práticos e atitudes que são directamente utilizados no âmbito do trabalho.

Os recursos humanos deverão ser providos de competências que possam ser mobilizadas no decurso do desempenho das suas funções, competências essas que se baseiam no tríptico *saber* (compreensão de ideias, a capacidade de análise de problemas e de situações, a tomada de decisões, o cálculo, a criatividade, o planeamento, a organização e o controlo), *saber-fazer* (na velocidade de reacção, no ritmo de trabalho, na atenção, na destreza manual, na destreza digital) e *saber-ser* (sentido de responsabilidade, orientação para os resultados da organização, cooperação).

São as práticas de recrutamento das organizações de trabalho que determinam a qualificação dos recursos humanos. A formação profissional deve ser entendida à escala local e regional como um elemento estratégico relacionado com a prestação de serviços à actividade económica.

No que respeita a formação inicial, actualmente Portugal beneficia de financiamento público, mas este investimento não se reflecte nos resultados práticos, talvez devido ao débil conhecimento que os empresários portugueses parecem ter relativamente aos sistemas de educação e formação produtores de qualificações, facto que condiciona o recrutamento de recursos humanos com qualificação inicial. Para aperfeiçoar a qualidade dos recursos humanos, os empresários deverão ter conhecimento dos sistemas de qualificação que estejam adaptados às necessidades da empresa, na medida em que a qualificação permanente é uma condição essencial para vencer no mundo competitivo da hotelaria. Desta forma, a formação deverá ser encarada como um investimento e não como um custo.

A estratégia competitiva no sector turístico depende da aposta na qualidade, do conhecimento do mercado, da maleabilidade da mão-de-obra, do investimento em novos equipamentos, da diversificação dos produtos/serviços e da qualificação dos recursos humanos.

Também o défice de qualificação profissional dos portugueses constitui um impedimento à capacidade competitiva das empresas e à melhoria da qualidade de emprego. O papel da formação profissional enquanto instrumento para a competitividade das empresas e para a valorização e actualização profissional deverá ser encarado como um direito do trabalhador.

A aprendizagem ao longo da vida constitui o suporte da empregabilidade, num quadro de redução das deficiências de formação e de criação de oportunidades de aprendizagem. Nos últimos anos, a par do desenvolvimento de políticas de educação e formação, verificou-se um

desenvolvimento acentuado da rede de escolas profissionais, do sistema de aprendizagem e a consolidação de uma rede de centros de formação que mais recentemente se expandiram com o apoio do FSE. No entanto, a relação entre as entidades de formação e as empresas deverá ser mais aprofundada, com o intuito de determinar as necessidades de formação, elaborar programas de formação e firmar experiências de formação no local de trabalho.

Na região Alentejo existem escolas profissionais com cursos de formação inicial na área do turismo: Técnico/a de Recepção, Técnico/a de Cozinha-Pastelaria, Técnico/a de Turismo Ambiental e Rural, Recepcionista de Hotel, Técnico/a de Alimentação e Bebidas e Técnico/a de Mesa-Bar. A articulação entre entidades formadoras e as empresas do sector turístico passa pela existência de um Conselho Consultivo das escolas profissionais, no qual estão representados os parceiros sociais (Câmara Municipal de Évora, Universidade de Évora, Núcleo Empresarial da Região de Évora, entre outros), estabelecendo-se desta forma uma rede que permite auscultar as necessidades de oferta formativa na área.

Do lado da oferta formativa existe a preocupação em proporcionar aos formandos uma formação prática em contexto de trabalho que se traduza num primeiro contacto com o *mundo laboral*. Os conhecimentos e as competências profissionais devem constituir o âmago do planeamento curricular e mobilizar o desenvolvimento das actividades de formação.

Do lado da procura verifica-se que a aposta não passa tanto pela formação inicial mas pela experiência anterior e pela formação contínua. Os directores/empresários das unidades de alojamento analisadas partilham entre si a preferência por recursos humanos com alguma experiência no ramo hoteleiro, bem como o recurso posterior a formação contínua, nomeadamente através da ERT. Ao nível das acções formação empreendidas, para além da vertente técnica, é valorizada essencialmente a vertente do *saber-ser* (sentido de responsabilidade, orientação para os resultados da organização, cooperação).

A maioria das unidades de alojamento analisadas sente dificuldades em recrutar empregados de andares e de mesa e contrata mais recursos humanos no Verão, facto que se relaciona com o aumento da taxa de ocupação nesta altura do ano. Todas as unidades de alojamento analisadas utilizam aplicações informáticas no seu quotidiano - software informático NewHotel -, não prevêem reconversões ou redução de pessoal nos próximos 5 anos, destacam a importância do domínio de línguas e privilegiam a experiência profissional anterior e a formação no próprio local de trabalho.

As principais limitações encontradas no decorrer do estudo centram-se no número limitado de unidades de alojamento analisadas correspondentes aos critérios. De facto, ainda que quatro unidades analisadas sejam suficientes para retirar considerações relevantes, a indisponibilidade demonstrada por parte do director da Pousada dos Lóios em cooperar, constituiu um problema à partida, que só se resolveu com a sua substituição pelo Hotel D. Fernando.

A segunda limitação relaciona-se com o facto de os directores/empresários das unidades de alojamentos não terem respondido aos inquéritos na sua totalidade. Esta limitação, relacionada directamente com a primeira limitação apontada, impediu que alguns dados fossem analisados, nomeadamente a taxa de emprego jovem e a taxa de feminização.

Ao nível dos empresários, a sua sensibilização para a importância da qualificação dos recursos humanos ao serviço das suas empresas, deverá passar por uma série de medidas que visem articular a oferta e a procura formativa, no sentido de despertar os empresários para um sentimento de necessidade em contratar recursos humanos qualificados.

Desta forma, uma das recomendações passaria pela criação de Workshops e de Seminários, através dos quais a oferta formativa local seria apresentada aos empresários locais, numa primeira fase, passando posteriormente para os empresários a nível regional (cursos ministrados, programas de formação, instalações dos centros formativos, entre outros). Estes Workshops e Seminários, organizados em parceria pelos centros formativos e pela Universidade de Évora, poderiam estar inseridos num programa mais abrangente, que envolvesse diversas temáticas relacionadas com o Turismo na cidade de Évora e teriam também como objectivo fomentar a criação de mais estágios nas unidades de alojamento e/ou de restauração.

No que respeita aos centros de formação, deveria ser criada/divulgada a figura do promotor de formação profissional (consultor das empresas para a formação profissional, com vista a colmatar falhas em matéria de constituição de competências), que funcionaria como elo de ligação entre a empresa e o centro de formação e poderia ser um contacto estabelecido no âmbito do Seminário/Workshop.

Assim, a formação profissional deverá considerar aprendizagens de gestão de mudança pessoal e institucional, ao nível da flexibilidade e adaptabilidade, com vista à reconversão. Para contrariar a existência de uma exagerada inflexibilidade das ofertas de formação (que se deve à necessidade de rentabilizar as ofertas formativas), as estruturas empresariais locais devem envolver-se mais, estando devidamente articuladas com as escolas profissionais, associações

empresariais e sindicatos, no sentido de promover processos de formação para os estabelecimentos.

Deverão ainda ser definidos produtos turísticos e de estratégia promocional partilhada pela ERT e pelos promotores de projectos-âncora, uma vez que uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos que contribua para a satisfação das necessidades previstas a médio e a longo prazo não poderá ser imputada apenas aos empresários do sector e aos centros formativos, mas deverá antes fazer parte de uma estratégia mais ampla que vise desenvolver o Centro Histórico de Évora no seu conjunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A.

1996 "Adequação do ensino às necessidades do turismo", comunicação apresentada no **Seminário: Problemática actual do turismo**, Lisboa: Instituto Nacional de Formação Turística.

ALCOFORADO, Luís

2003 "*Formação, qualificação e trabalho: tópicos para um projecto profissional de vida*", **Formar**, Edição Especial, pp. 3-11.

ALMEIDA, João Ferreira de, PINTO, José Madureira

1995 **A investigação nas Ciências sociais**, Lisboa: Editorial Presença.

ALVARENGA, António; CARVALHO, Paulo Soeiro de

2007 **Turismo 2020 – Apresentação de um processo integrado e modular de prospectiva estratégica aplicado a Portugal**, Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais.

APOLINÁRIO, J. M. Marques

2005 "*Desenvolvimento sustentável: o que está em jogo?*", **Formar**, separata 92, pp. 3-8.

AZEVEDO, Artur Lemos de

2003 "*Formar para a profissão*", Edição Especial, pp. 35-48.

2005 "*Competências transversais: o caso da flexibilidade*", **Formar**, n.º 50, pp. 57-63.

BARDIN, Laurence

1995 **Análise de Conteúdo**, Lisboa: Edições 70.

BELL, Judith

2004 **Como realizar um projecto de investigação – um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação**, Lisboa: Gradiva.

BOAVIDA-PORTUGAL

2003 **Os centros históricos numa estratégia de conservação integrada – contributos para o estudo do processo urbano recente do Centro Histórico de Évora**, Évora: Universidade de Évora.

BILHIM, João (coord.)

2007 **Gestão e boas práticas de investimento em capital intelectual no sector hoteleiro**, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BRAGA, D. A.

1994, **Apontamentos sobre o quadro teórico-conceptual**, Vértice, n.º 4

CAETANO, António; TAVARES, Susana

2000 **Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas**, Dinâmia, Centro de Estudos sobre a mudança socioeconómica.

CÂMARA, Pedro

1997 **Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial**, Lisboa: Publicações D. Quixote.

CARDIM, José Eduardo de Vasconcelos Casqueiro

1998 **Práticas de formação profissional**, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

2005a **Do ensino industrial à formação profissional – as políticas públicas de qualificação em Portugal**, vol. I e II, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

2005b **Formação Profissional: problemas e políticas**, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CARDIM, José Eduardo de Vasconcelos Casqueiro e MIRANDA, Rosário (coord.)

1998 **Práticas de formação profissional**, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

2005 **Terminologia de formação profissional: alguns conceitos de base**, Cadernos de divulgação n.º 29.

CARETO, Helder, LIMA, Susana (coord.)

2007 **Turismo e desenvolvimento sustentável** Lisboa: Grupo de Estudos de Ordenamento do território e ambiente.

CARNEIRO, Roberto

2000 **Aprender a trabalhar no século XXI – tendências e desafios**, Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Direcção Geral do Emprego e Formação Profissional.

CASTANHEIRA, Maria Emília

1991 **Como detectar as necessidades em formação profissional, Emprego e Formação n.º 7 e 14**, IEFP.

1996 **Diálogo com os interlocutores a nível nacional**, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

CASTILLO, Miguel Á.

1998 **Centros históricos y conservación de patrimonio**, Madrid: Fundación Argenteria.

CCDRA

1999 **Intervenção Operacional da Região do Alentejo: um território, uma estratégia, uma proposta**, Évora: Comissão de Coordenação Desenvolvimento Regional do Alentejo.

CCDRA e CEDRU

2002 **Alentejo XXI – Novas Perspectivas da Base Económica**, Évora: Comissão de Coordenação Desenvolvimento Regional do Alentejo.

CENSOS

2001 **Resultados Definitivos**, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.

CME

2007 **Diagnóstico Social das Freguesias do Centro Histórico – Évora**, Évora: Câmara Municipal de Évora.

COELHO, José Carlos

2008 *“Qualificação versus formação”*, **Formar**, n.º 63, pp.26-28.

COIMBRA, Joaquim; PARADA, Filomena; IMAGINÁRIO, Luís

2001 **Formação ao longo da vida e gestão da carreira**, Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade – Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional.

CUNHA, Licínio,

2003 **Economia do Turismo**, Lisboa: Verbo.

2007 **Introdução ao Turismo**, Lisboa: Editorial Verbo.

DUARTE, Acácio

2001 *"O novo paradigma da formação profissional"*, **Formar**, n.º 54, pp. 3-8.

FAUSTINO, Filomena, ROCHA, Leonor e SANTOS, Margarida

2008 *"Pedagogia das competências e mudança de paradigma da educação-formação"*, **Formar**, 65, pp. 33-36.

FELICIANO, Paulo

2008 *"A agenda da reforma da formação profissional"*, **Formar**, n.º 65, pp. 4-7.

FIGUEIREDO, Maria Manuela Novo

2005 *"Estratégias formativas"*, **Formar**, n.º 51, pp. 39-42.

FIOLHAIS, Rui

2008 *"Incentivos às empresas no âmbito do POPH"*, **Formar**, n.º 61, pp. 4-8.

FONSECA, Maria Lucinda

1990 **População e território – do país à área metropolitana – Memórias do Centro de Estudos Geográficos**, Lisboa.

GASPAR, Jorge

1972 **A área de influência de Évora – sistema de funções e lugares centrais**, Lisboa: Centro de Estudos Geográficos, n.º 1.

1979 **Portugal em mapas e em números**, Colecção espaço e Sociedade, Livros Horizonte.

1993 **As regiões portuguesas**, Lisboa: Edição do Ministério do Planeamento e da Administração do território.

2008 **Recuperar o processo histórico – Évora**, Lisboa: Parque Expo.

GECIC

2007 **Avaliação dos impactos dos centros comerciais na cidade de Évora – relatório final**, Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

GONZÁLEZ, José António Varela

2005 **Promoção turística conjunta das cidades atlânticas Património da Humanidade**, Concello de Lugo: Atlante.

IGFSE

2006 *"A importância do FSE para Portugal"*, **Formar**, n.º 57, pp. 41-43.

KOVÁCS, Ilona

2005 *"Tendências de evolução dos sistemas produtivos – orientações para a educação e a formação"*, **Formar**, n.º 50, pp. 3-15.

LAGARTO, José

1994 **Formação Profissional à distância**.

LEITE, João

1990 *"Formação para o desenvolvimento"*, **Dirigir, Separata** n.º 15, pp. 23-26.

LOPES, Margarida Chagas

1995 **Estratégias de qualificação e metodologias de avaliação – entre a empresa, o mercado de trabalho e a convergência europeia**, Oeiras: Celta Editora.

LOPES, Helena; SULEMAN, Fátima (coord.)

2000 **Estratégias empresariais e Competências-Chave**, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

LOPES, António Simões

2006 *"Encruzilhadas do desenvolvimento: Falácias, dilemas, heresias"*, **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n.º 75, pp. 41-61.

MACEDO, Eliseu

2007 *"Reflectindo sobre a formação"*, **Dirigir, Separata** n.º 32, pp. 23-25.

MARTINS, Natalino (coord.)

2007 **Cidades inovadoras e competitivas para o desenvolvimento sustentável**, Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais.

MATEUS, Augusto (coord.)

2005 **Plano Regional de Inovação do Alentejo**, Évora: CCDRA.

MATIAS, Nelson et al

1999 **Mercado de Formação – conceitos e funcionamento**, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

- MAUSEVÍN, José Manuel Cano de
2005, **Turismo Cultural – Manual del Gestor de patrimonio**, sl: Editorial Almuzara.
- MENEZES, Marluci
1994 **Ecologia social e reabilitação urbana**, Lisboa: LNEC.
- MITRANI, Alain; DALZIEL, Murray; BERNARD, Annick
1994 **Homens e competências – A gestão dos recursos humanos na Europa**, Lisboa: Zénite, Edições de Gestão.
- MORALES, Federico Castro; GANT, Maria Luísa Bellido (coord)
1998 **Patrimonio, museos y turismo cultural: claves para la gestión de un nuevo concepto de ócio**, Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Univeridad de Córdoba.
- MOURA, Rui e DUARTE, Ana Alves
2001 *“Educação e formação para a vida e o trabalho na sociedade do conhecimento”*, **Formar**, n.º 36, pp. 28-39.
- NEVES, António Oliveira das (coord.)
1997 **Emprego, formação e desenvolvimento – Região Alentejo**, Lisboa: IEF – relatórios. s/d. **Oferta educativa e formativa em turismo: articulação com o mercado de emprego**, Lisboa: Espaço e desenvolvimento – Estudos e Projectos Lda.
- NEVES, António Oliveira das Neves, PEDROSO, Paulo (coord.)
1997 **Emprego, formação e desenvolvimento na Região Alentejo**, Lisboa: Instituto de Emprego e Formação Profissional.
- NOVO, Maria Manuela
2008 *“O investimento na formação no contexto da avaliação do capital humano”*, **Formar**, n.º 63, pp.29-33.
- NUNES, Sérgio Paulo Leal
2009, <http://www.estt.ipt.pt>
- OLIVEIRA, Borges
sd *“A formação profissional nos investimentos turísticos”* in **Seminários sobre investimentos e financiamento no turismo** em colaboração com o Banco Pinto & Sotto Mayor, Instituto Nacional de Formação Turística.
- Plano de Desenvolvimento Turístico do Alentejo
2002 Associação das Regiões de Turismo do Alentejo.

Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)

2005 Ministério da Economia e da Inovação.

PEDROSO, Paulo et al

2001 *"Acordo sobre política de emprego, mercado de trabalho, educação e formação"*, **Formar**, n.º 38, pp. 4-22.

PENIM, Ana Teresa

2008 *"Há empresas que investem a sério na formação!"*, **Formar**, n.º 65, pp. 30-36.

PIRES, Ana Luísa de Oliveira

2007 *"Repensar a educação/formação de adultos – um novo paradigma educativo"*, **Formar**, 58, pp 20-22.

PRIESTLEY, G. K.

1996 **Sustainable tourism? European experiences**, Bristol: CAB Experiences.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van

1999 **Manual de investigação em Ciências Sociais**, Lisboa: Gradiva.

REBELO, Glória

2007 *"O quadro de referência estratégico nacional (QREN): um novo arquétipo das políticas públicas"*, **Dirigir** n.º 100 pp. 28-32.

2008 *"Formar em Business Intelligence"*, **Formar**, n.º 63, pp. 23-25.

RIBEIRO, José Manuel Félix (coord.)

1995 **Portugal 2010: Posição no espaço europeu – uma reflexão prospectiva**, Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento.

1997 **Prospectiva e cenários – uma breve introdução metodológica**, Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais.

RIBEIRO, José Manuel Félix; PROENÇA, Manuela

2006 **Portugal em números – situação socioeconómica 2005**, Lisboa: INE.

RIBEIRO, Orlando; LAUTENSACH, Hermann

1989 **Geografia de Portugal – o povo português**, vol. III, Lisboa: Edições João Sá da Costa.

SANTOS, Manuel Francisco Costa dos

2003 **Desvitalização do Espaço Urbano – o caso do Centro Histórico de Évora**, Évora: Universidade de Évora.

SIMPLÍCIO, Maria Domingas

1991 **O espaço urbano de Évora – contributo para melhor conhecimento do sector intramuros**, Évora: Universidade de Évora.

SULEMAN, Fátima (coord.)

1997 *“Competência: eixos de difusão de um conceito”*, *Dirigir*, n.º 41, pp. 3-7.

2000 **Hotelaria em Portugal – Evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação**, Colecção Estudos Sectoriais, n.º 3, Lisboa: Instituto para a Inovação na Formação.

SOLLA, Xosé; GONZÁLEZ, Ruben

2005 **Desenvolvimento turístico sustentável em cidades históricas**, Concello de Lugo: Atlante.

TOMÁS, Manuel

2001 **Terminologia de Formação Profissional – Alguns conceitos de base**, Lisboa: Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional; CIME – Comissão Interministerial para o Emprego.

TRINDADE, António

1997 **Turismo português – Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**, Lisboa: Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica.

VALENTE, Ana Cláudia (coord.)

2005 **O Turismo em Portugal**, Colecção de Estudos Sectoriais, Lisboa: Instituto para a Qualidade de Formação.

SITES CONSULTADOS

<http://www.cm-evora.pt/>

<http://www.territorioportugal.pt/pnpot/>

<http://www.poph.qren.pt/> 26/05/2009

<http://www.lifecooler.com/Portugal/alojamento/PousadadosLoios>

<http://www.portugalvirtual.pt/pousadas/evora/pt/index.html>

http://www.360portugal.com/Distritos.QTVR/Evora.VR/vilas.cidades/Evora/NovoHTML/11-Pousada_Loios_dia.html

http://hoteis.hotelopia.pt/pousada-pousada-de-evora-loios_alentejo.html

<http://www.visitportugal.com/NR/exeres/3389833F-A69C-435E-8614-B183B2EB3A95,frameless.htm>

<http://www.pousadas.pt>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Pousada_dos_L%C3%B3s

<http://www.visitalentejo.pt/vPT/Regioes/Evora/recurso/Pousada+dos+Lios.htm?promocaoid=45&social=85>

<http://www.booking.com/hotel/pt/hotelsantaclaraevora.pt.html>

<http://www.hotelsantaclara.pt>

<http://www.maisturismo.pt/hsclara>

[http://www.sac.uevora.pt/sac/estudos_graduados/cursos/cursos_2009_2010/curso/\(id\)/38/\(view\)/plano](http://www.sac.uevora.pt/sac/estudos_graduados/cursos/cursos_2009_2010/curso/(id)/38/(view)/plano)

<http://www.mardearhotels.com/>

http://www.portaldoestudante.uevora.pt/oferta_formativa/11_ciclo/turismo

<http://www.qren.pt>

<http://www.portal.iefp.pt>

<http://www.catalogo.anq.gov.pt>

<http://www.epral.pt>

<http://www.newhotel.com>

<http://www.inesp.pt>

<http://www.sage.pt>

<http://www.turismoalentejo-ert.pt/>

ANEXOS

Património Cultural do Centro Histórico de Évora



Igreja de Santo Antão



Teatro Garcia de Resende



Aqueduto da Água de Prata



Templo Romano



Sé



Colégio do Espírito Santo

Imagens retiradas do sítio www.wikipedia.org

ANEXO 2

Entrevista ao Dr. António Manuel Branquinho, Director do Centro de Formação Profissional do Instituto de Emprego e Formação Profissional

Susana Pedro (SP) - De que forma é feita a articulação entre as empresas e as associações regionais com o IEFP, no sentido de adequar a oferta formativa?

Dr. António Manuel Branquinho (AMB) - *Em primeiro lugar o Centro de Formação tem um Conselho Consultivo. Desse Conselho Consultivo fazem parte os parceiros sociais, onde estão representadas as próprias empresas dos diferentes sectores, inclusive destes. Começa por aí a primeira participação dos diferentes parceiros na elaboração do plano de formação. Depois, os Centros de Emprego, que também têm um contacto de proximidade com as empresas, ao nível da gestão da oferta, são eles também que nos fazem chegar os contributos da formação que é necessário desenvolver. E depois também do contacto que temos com as empresas, que por vezes nos pedem acções específicas, ou por terem necessidade de elaboração de um plano adequado ou fazendo-nos chegar que há necessidade de formação contínua em determinada área. Por exemplo, no caso de Recepção e Hotelaria, começámos a fazer essa formação porque tivemos várias empresas daqui da região a pedir que fizéssemos essa formação... Pastelaria é um caso desses.*

SP - Denota alguma necessidade especial de oferta formativa para além das que o IEFP actualmente dispõe ou o mercado de formação encontra-se adequado ao mercado de trabalho em que se encontra inserido?

AMB - *Nós vamos dando resposta às solicitações que recebemos e, nesse sentido, temos a coisa equilibrada. Mas acredito que ainda há espaço para fazer mais formação na região na área do turismo.*

SP - Actualmente no Centro de Formação Profissional de Évora a oferta formativa compreende os cursos de Rececionista de Hotel, Técnicas de Alimentação e Bebidas, Técnicas de Mesa-Bar, Técnicas de Cozinha/Pastelaria, Organização de Eventos e Técnicas de Animação Turística. Quais são as empresas que colaboram com o IEFP na componente de formação prática em contexto de trabalho?

AMB - *De há alguns anos a esta parte, todos os nossos cursos têm uma componente de formação prática em contexto de trabalho, que habitualmente decorre no final da formação, todos. Isso acontece em parceria com várias empresas na região que tenham capacidade e que tenham um tutor que acompanhe o trabalho. Quem colabora connosco são os hotéis, no serviço de mesa, restaurante e recepção, também alguns em animação turística.*

SP - **Os alunos conseguem com frequência permanecer na empresa onde tiveram a componente prática em contexto de trabalho?**

AMB - *Há áreas onde a percentagem de colocação nas empresas é mais elevada.*

SP - **Qual o número médio de alunos que frequenta estes cursos por ano?**

AMB - *Cerca de 3 600 alunos por ano (todos os cursos).*

SP - **Existem no IEFM mecanismos que permitam avaliar qual a taxa de sucesso no que respeita ao ingresso no mercado de trabalho após a obtenção do certificado de qualificação de um curso na área do turismo?**

AMB - *Existe o Observatório de Inserção na Vida Activa que faz isso mesmo. Ao fim de seis meses entra em contacto com os formandos para saber a situação actual.*

SP - **Sente que existe preocupação por parte dos empresários do sector em contratar para os seus serviços recursos humanos qualificados?**

AMB - *De um modo geral penso que as empresas das diferentes áreas optam por contratar pessoas já com formação e especialmente em hotelaria, julgo que se preocupam em contratar pessoas que tenham já prática na área.*

ANEXO 3

Entrevista ao Dr. João Lázaro, Director Técnico-Pedagógico da Escola Profissional da Região Alentejo

Susana Pedro (SP) - De que forma é feita a articulação entre as empresas e as associações regionais com o IEFP, no sentido de adequar a oferta formativa?

Dr. João Lázaro (JL) - *A articulação entre a Fundação Alentejo/EPRAL e os parceiros sociais, empresas, associações e organismos desconcentrados da administração pública, ocorre a vários níveis, sendo de realçar o Conselho Geral da Fundação Alentejo e o Conselho Consultivo da EPRAL, nos quais estão representados (por exemplo, a Universidade de Évora, a Câmara Municipal de Évora, o Núcleo Empresarial da Região de Évora, entre outras entidades). Por outro lado, importa sublinhar que, na preparação da candidatura anual à abertura de novas turmas/novos cursos profissionais e de modo a que haja uma oferta formativa em áreas relevantes para o desenvolvimento socioeconómico regional, são consultadas formalmente também aquelas entidades, acrescentando as Associações de Municípios da região, Autarquias, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo, Delegação Regional do Instituto do Emprego e Formação Profissional, associações empresarias, associações sindicais e socioprofissionais... o que procuramos é realizar um trabalho esclarecido e participado, em rede...*

SP - Denota alguma necessidade especial de oferta formativa para além das que o IEFP actualmente dispõe ou o mercado de formação encontra-se adequado ao mercado de trabalho em que se encontra inserido?

JL - *O mercado de formação é uma entidade dinâmica, demasiado vasta e complexa para que possamos, em breves palavras, estabelecer a adequação ou inadequação da sua oferta global, aos mercados de trabalho-emprego; sem esquecer que a economia, aliás o funcionamento da economia, em concreto, é determinante naquela adequação, avaliada, em boa medida pela empregabilidade verificada a jusante; há ainda que considerar agentes formadores de natureza variada, desde as Escolas sustentadas por projectos educativos consolidados, de médio-longo prazo, até aos operadores que oferecem formações casuais de curta ou muito curta duração...; na área das políticas públicas de Educação, designadamente através da Direcção Regional de Educação do Alentejo, assiste-se a um esforço de coordenação e de articulação da oferta formativa de cursos profissionais de nível secundário (formações secundárias qualificantes de dupla certificação, académica, 12.º ano e profissional, Nível III), envolvendo também os Conselhos*

Municipais de Educação... o objectivo parece-nos ser muito claro, o desenho de uma rede de formação que aproveite a experiência e os recursos (organizações, pessoas, infra-estruturas, laboratórios, instalações e equipamentos) presentes na região e que corresponda de forma tão informada e adequada quanto possível às expectativas dos agentes socioeconómicos, das famílias e dos jovens; trata-se de um caminho difícil e que exige persistência, dada a heterogeneidade de interesses e porque não temos uma tradição, uma cultura de cooperação, mas é certamente uma aposta decisiva para cujo sucesso as escolas deverão empenhar-se e dar um contributo importante.

De resto, atendendo às características climáticas e às condições ambientais no Alentejo, parece-nos que uma área muito relevante é a de energias renováveis, todavia são formações que envolvem recursos laboratoriais consideráveis cuja “amortização” envolve certamente vários ciclos de formação; uma abordagem criteriosa e racional, em nossa opinião, passaria eventualmente pelo investimento público numa escola de âmbito regional, seja pelos custos associados seja pelo factor demográfico juvenil, com apoio à mobilidade e/ou alojamento dos jovens que tivessem de deslocar-se, ou mudar circunstancialmente de residência, para frequentarem a formação.

SP - Actualmente na EPRAL, no pólo de Évora, a oferta formativa compreende os cursos de Recepção e Restauração. Como é feita a articulação entre a componente teórica e prática?

*JL - Os Cursos Profissionais de nível secundário (12^º. ano – Nível III) estruturam-se em 3 componentes de formação: Sociocultural, Científica e Técnica (3.100h no total). A articulação (estrutural) entre as componentes de formação encontra-se estabelecida nas suas finalidades próprias: Sociocultural, domínio da língua materna, domínio de uma língua estrangeira, cidadania e participação, desporto e educação física, tecnologias da informação e comunicação; Científica, domínio de conhecimentos científicos em áreas de conhecimento-chave associadas ao perfil profissional respectivo; Técnica, conhecimento e práticas próprios de uma profissão ou área profissional. Ou seja, se assim podemos dizer, à medida que nos aproximamos da componente técnica de um curso profissional, aproximamo-nos e “entramos” numa área específica de competências profissionais. Esta percepção e “consciência” são, em nossa opinião, essenciais para que ocorra uma boa articulação operacional, isto é, para que o aprendiz **saiba fazer e saiba que sabe fazer**. Portanto a questão não se coloca como um par de oposições (teórico vs prático), mas sobretudo na emergência de uma atitude profissional holística, através da qual, quer o gestor de formação, quer o formador (de qualquer disciplina ou área de formação, aliás), compreendam esta relação solidária entre teoria e prática e não entre teoria ou prática...*

Todavia, os saberes e actividades práticos (isto é, mais relacionados com os conhecimentos e as competências profissionais) são aqueles que devem constituir o cerne do planeamento curricular e mobilizar o desenvolvimento das actividades de formação (em todas as disciplinas...); dito de uma forma mais simples, como professor de Português, importa-me não apenas considerar que um grupo de formandos (em abstracto) domina a sua língua materna (em abstracto), mas sobretudo considerar que aquele grupo exerce esse domínio no âmbito de uma profissão em concreto (por exemplo como Chef) à qual estão associadas um conjunto de competências próprias; como formador de Serviços Específicos de Cozinha-pastelaria, importa considerar o domínio proficiente da língua materna no âmbito da minha disciplina...; e o mesmo princípio, quanto às restantes disciplinas...

SP – Estes cursos incluem estágio profissional?

JL - Todos os Cursos Profissionais (Nível III) envolvem Formação em Contexto de Trabalho (ou Estágio), com um total de 420h de formação; esta formação é realizada em empresa e ocorre geralmente no 2º. e no 3º. ano de formação; no 2º. ano, pela experiência inovadora que propicia e pelo primeiro contacto efectivo com o mundo do trabalho enquadrado na formação, o Estágio, tem-se revelado muito importante no relançamento da motivação dos jovens; no 3º. ano, contribui para a consolidação e aperfeiçoamento das competências profissionais, para a melhoria da empregabilidade do “finalista” e, em muitos casos, para apoio ao desenvolvimento da Prova de Aptidão Profissional...

SP - Os alunos conseguem com frequência permanecer na empresa onde tiveram a componente prática em contexto de trabalho?

AMB - Há áreas onde a percentagem de colocação nas empresas é mais elevada.

SP - Qual o número médio de alunos que frequenta estes cursos?

JL - As turmas dos cursos referidos são geralmente constituídas por 21 – 24 formandos...

SP – Existem na Epral mecanismos que permitam avaliar a taxa de sucesso no que respeita ao ingresso no mercado de trabalho após a obtenção do certificado de qualificação de um curso na área do turismo?

JL - O acompanhamento da inserção profissional dos diplomados é realizado pelo GAOVE (Gabinete de Apoio, Orientação Vocacional e Emprego) e pela UNIVA (Unidade de Inserção na

Vida Activa). A taxa global de empregabilidade ronda os 65% e, na área de Hotelaria-Restauração, ronda os 100%. Nesta mesma área (Hotelaria-Restauração) a relação Estágio curricular-emprego é da ordem dos 30% (isto é, 1/3 dos estagiários ingressam na empresa onde realizaram o seu estágio curricular)...

SP - Há alunos certificados pela Epral a trabalhar actualmente no CHE?

JL - No Centro Histórico da cidade de Évora (embora incluindo o Hotel Convento do Espinheiro), envolvendo os ciclos de formação 2002-2005 a 2005-2008, recenseámos 34 diplomados pela EPRAL (Curso Técnico de Restauração - restaurante-bar e cozinha-pastelaria) a trabalharem em unidades hoteleiras... quanto a este mesmo curso profissional e relativamente ao ciclo de formação 2006-2009, encontram-se já em actividade profissional na sua área de formação 8 dos 16 diplomados (50%), 2 destes diplomados ingressaram em unidades hoteleiras do CH da cidade de Évora...

SP - Sente que existe preocupação por parte dos empresários do sector em contratar para os seus serviços recursos humanos qualificados?

JL - Temos sentido de facto um crescendo do interesse dos empresários na contratação de pessoas formadas e qualificadas, bem como pela formação de pessoas que já se encontram em actividade profissional, embora sem formação específica...

ANEXO 4

Entrevista ao Dr. José Ernesto d'Oliveira, Presidente da Câmara Municipal de Évora e Vereador do Pelouro do Desenvolvimento Económico

Susana Pedro (SP) - Considera que a Câmara Municipal de Évora é o maior agente de desenvolvimento local de Évora?

Dr. José Ernesto d'Oliveira (JEO) - Sem dúvida. Pelas suas competências na área do desenvolvimento económico, pelas suas competências na área da valorização do território e, particularmente, no caso de Évora, pelas suas responsabilidades na principal factor de atracção turística que temos, que é o nosso património, a Câmara desempenha um papel muito importante e imprescindível, na estratégia de desenvolvimento turístico e também de promoção da nossa cidade e região.

SP - Como encara o papel da cidade numa perspectiva regional?

JEO - Évora tem vocação e tem-se vindo a afirmar como uma cidade liderante em termos regionais. Somos o maior centro urbano do Alentejo, temos a centralidade absoluta de toda a região, é aqui que se cruzam os grandes eixos rodoviários, ferroviários e de ligação Norte-Sul e Lisboa-Madrid... Litoral-Interior... Por todas estas razões, porque de facto somos a cidade com uma maior concentração de serviços, a presença de uma Universidade de prestígio, pela internacionalização que já conhecemos, criámos uma marca, "Évora", que no quadro geral da marca "Alentejo", impõe-se como a grande porta de entrada para o Turismo na nossa região. Isso mesmo têm entendido os empresários e os investidores que nos últimos anos escolheram Évora como pólo principal de atracção aos seus investimentos, o que se tem vindo a verificar com o crescimento praticamente anual... de ano para ano se nota o crescimento da procura turística, da oferta turística, quer em termos de restauração, quer de hotelaria, quer de outras actividades ligadas ao sector e estrategicamente o Plano Director Municipal coloca o Turismo como uma das alavancas essenciais do desenvolvimento sustentado no nosso concelho para o próximo decénio.

SP - Que acções emblemáticas organizadas ou apoiadas pela Câmara Municipal de Évora destacaria nos últimos cinco anos?

JEO - Temos um conjunto de iniciativas que, ao longo do ano, procuram animar a cidade e chamar turistas à nossa cidade. Um dos factores que se destaca em Évora e no Alentejo, no âmbito da promoção turística, é a nossa gastronomia e os vinhos alentejanos. Criámos uma

iniciativa que é única no país, que já vai na sua quinta edição, que é a Rota dos Sabores, que ano para ano mobiliza mais restaurantes e mais pastelarias e que visa no fundamental, durante cinco meses, escolher um produto que esteja muito relacionado a uma característica essencial da nossa Cozinha Tradicional, que é a sazonalidade, isto é, portanto, haver as épocas de determinados pratos serem coincidentes com as épocas do ano e com a maior ou menor abundância de determinados produtos.

E assim temos essa Rota dos Sabores em que cada mês é dedicado à cozinha de um produto regional certificado, sobre as origens... E assim o mês de Janeiro é o mês da caça, o mês de Fevereiro é o mês do porco, o mês de Março é o mês das sopas, o mês de Abril é o mês do borrego e o mês de Maio é o mês da doçaria. Temos vindo a verificar que esta é uma boa forma de atingir dois objectivos: por um lado promove-se a qualidade e por outro promovem-se os produtos regionais. A qualidade porquê? Porque os restaurantes, ao aderirem a esta iniciativa, o único compromisso que têm é garantir a todos os seus clientes que todos os dias têm de ter na sua ementa o prato que está a ser tratado nesse mês, isto é, em Janeiro, os restaurantes que aderem à iniciativa comprometem-se a ter todos os dias um prato de caça: perdiz, lebre, faisão, enfim, coelho... E comprometem-se também a que esse prato seja um prato reconhecidamente de origem e de confecção, utilizando os produtos regionais certificados que nós temos e felizmente muitos. Esta iniciativa tem sido particularmente importante.

Tivemos e valorizámos muito as Rotas Monumentais do nosso Património. Temos hoje um conjunto de iniciativas que passam também pela introdução da possibilidade de utilização de "head-phones" que permitem uma visita guiada à cidade e aos seus monumentos, em três línguas, com a particularidade de poder ser também utilizada por crianças. Temos a Linha-Azul, que é uma linha que percorre a cidade histórica, não é vocacionada particularmente para turistas mas também tem utilização pelos turistas, que podem utilizar os "Mini-bus" para fazerem uma visita e podem entrar e sair as vezes que quiserem, ou seja, um bilhete dá para circular durante 24 horas. Temos um outro aspecto que eu julgo importante, que são três grandes festivais que há em Évora. Temos a Bienal de Marionetas que de dois em dois anos chama para Évora um significativo grupo de pessoas para as quais as manifestações teatrais em torno da marioneta, internacionalmente é importante. Temos o Portugal Air Show. O Portugal Air Show é a maior bienal aeronáutica do nosso país, atrai para Évora milhares e milhares de espectadores apaixonados por tudo o que diga respeito aos aviões. Temos feiras temáticas, como é o caso da Feira da Caça, da Feira do Automóvel Antigo e infelizmente nos últimos anos não se realizou o Évoramoda mas esperamos que o mesmo venha a retomar o seu ciclo de afirmação.

**SP - Quais as condições necessárias e obstáculos inerentes ao desenvolvimento local?
Quais as capacidades e limitações da Câmara Municipal?**

JEO - A nossa principal e maior limitação tem a ver com o decréscimo populacional ao nível do Centro Histórico, que tem vindo a sofrer desde há trinta anos de um processo progressivo de desertificação. Tem a ver com o envelhecimento da população, tem a ver com a dificuldade em renovar etariamente a população dentro do Centro Histórico, uma vez que Évora, paradoxalmente, tem crescido de população e, contrariamente ao Alentejo, o Centro Histórico tem perdido. Há como um êxodo da população do Centro Histórico para as zonas mais periféricas. Isso tem várias explicações, estamos naturalmente a fazer estudos aprofundados, em fase de conclusão, que estão a ser conduzidos pelo Parque EXPO, exactamente para caracterizar e definir uma estratégia de inversão à desertificação do Centro Histórico mas, de facto, essa constitui a nossa maior debilidade em termos de factor menos positivo do desenvolvimento da cidade de Évora. Como factor positivo temos a nossa localização geográfica, temos a presença da Universidade e a possibilidade de transferências de conhecimentos e saberes ser por isso geradas mais facilmente. Temos o nosso Património, temos o nosso Centro Histórico na perspectiva em que tudo faremos e estamos a fazer para manter as características que levaram à classificação como Património da Humanidade, que é a sua vida própria, a sua vida intensa, o seu contributo para a habitação, para o comércio, para a localização de serviços, para a animação cultural... por tudo isto eu julgo que Évora na estratégia... tem, de factos factores negativos e bastantes factores positivos e penso que, na chamada análise SWOT que a sua pergunta induz, há um vector essencial, resultante do cruzamento desses factores, é francamente positivo e mais: é positivo e aponta claramente no sentido de Évora desempenhar esse papel liderante. Quanto mais liderante for Évora melhor será para o Alentejo e melhor será para a própria cidade.

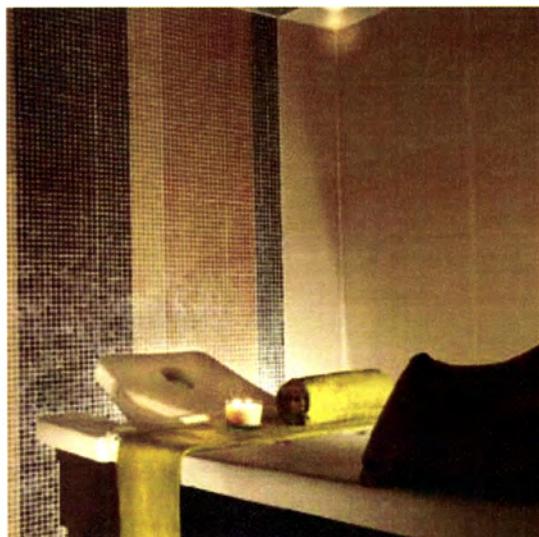
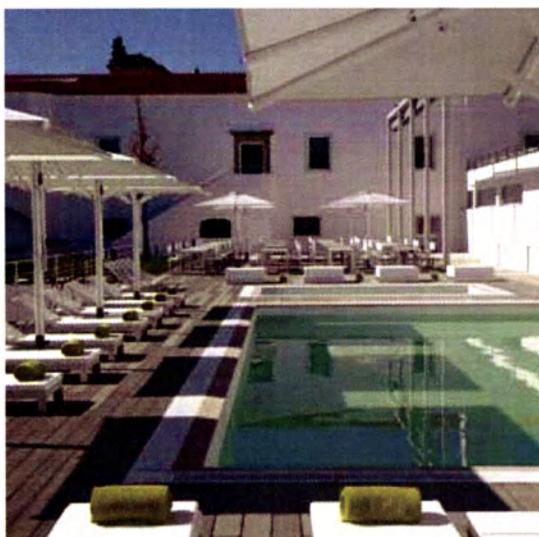
SP - A Câmara Municipal de Évora tem ferramentas que lhe permitam avaliar o retorno do investimento que faz no âmbito do Turismo?

JEO - Não temos, não existem. Mas estamos neste momento empenhados numa candidatura à Comissão Europeia no âmbito das Cidade da Rede, Rede AVEC, que integramos com outras cidades da Europa, exactamente estamos neste momento a desenvolver esta candidatura, no âmbito de se conhecer o impacto e o retorno do investimento na área do Património. De qualquer forma há alguns indicadores que julgo que são importantes: o Alentejo cresceu desde o ano passado cerca de 23% em matéria de dormidas turísticas, dormidas hoteleiras, o que se traduziu em mais de um milhão de dormidas. Ora sendo Évora o principal centro hoteleiro e principal centro de captação, porta de entrada do Turismo alentejano, eu não lhe posso dizer

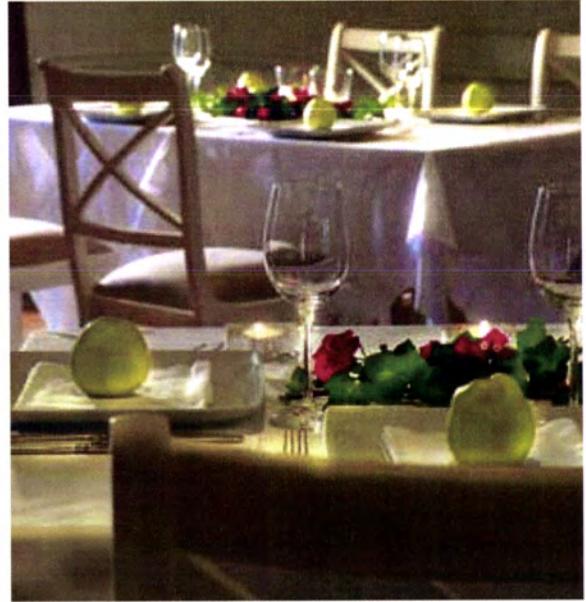
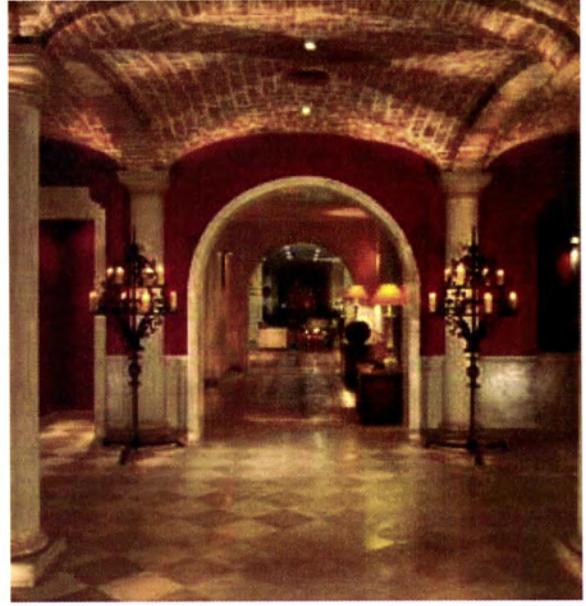
exactamente qual foi o contributo que o Turismo em Évora deu para estes números globais em termos regionais, mas posso dizer que é com certeza significativo. Portanto por aí já nós podemos ver que há de facto um retorno significativo e com certeza que não seremos diferentes de outras cidades onde isso foi estudado e se chega à conclusão que o investimento na recuperação do Património deu retorno de dez vezes, ou seja, por cada euro investido, a região recolhe dez euros nessa matéria. É com certeza uma actividade e um sector que sob o ponto de vista da economia regional e local, merece a pena continuar a investir.

Unidades de alojamiento objeto de análise

Hotel Mar d'Ar Aqueduto



Hotel Mar d'Ar Muralhas



Hotel de Santa Clara



Hotel D. Fernando



ANEXO 6

Guião de Entrevista a Proprietários e/ou Gerentes de Unidades Hoteleiras

Itinerário:

- I. Identificação e caracterização da unidade de alojamento
- II. Estratégia geral da empresa
- III. Os recursos humanos da empresa
- IV. Cultura da empresa integrando a estratégia e os recursos humanos

I. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ALOJAMENTO

Denominação comercial _____

Sector de actividade (CAE) _____

Ano de fundação _____ Morada _____

Pessoa entrevistada _____ Funções que exerce _____

Meios de contacto _____

Número de pessoas ao serviço da empresa (contratados e efectivos no último ano) _____

	Sim	Não	OBSERVAÇÕES
Restaurante concessionado			
Bar			
Serviço de quarto			
Serviço de lavandaria			
Garagem			
Piscina exterior			
Piscina para crianças			
SPA			

Qual o número de camas disponíveis neste estabelecimento hoteleiro? _____

Qual a média de camas utilizadas na época alta e na época baixa? _____

1998	2003	2008

II. ESTRATÉGIA GERAL DA EMPRESA

a) Evolução do conhecimento enquanto factor estratégico

- Que mecanismos há na empresa (e qual a sua evolução) em termos de produção, difusão e utilização de conhecimentos novos?
- Como evoluíram as TIC na empresa, em termos de hardware, software e aplicações? (há casos de insucesso na utilização das TIC? Quem é que não aprende? Por que não aprende, etc.)
- Que áreas de conhecimento considera mais importantes para a estratégia da empresa nos próximos anos?

b) Perfis profissionais

- Quais eram os perfis profissionais prevaletentes na empresa quando ela arrancou?
- Como evoluíram esses perfis profissionais ao longo da história da empresa? Qual o papel da experiência, da formação anterior, da formação na empresa?
- Em que medida a situação concorrencial da empresa é ou não afectada pela oferta de qualificação profissional disponível no mercado? Como se sabe o que há?
- Como pensa que vão evoluir num futuro próximo as suas necessidades de perfis profissionais?

III. OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

3.1 Evolução do número médio de pessoas ao serviço da empresa:

1998	2003	2008

3.2 Distribua o pessoal que trabalha na empresa pelas seguintes categorias:

- Animador
- Chefe de recepção
- Cozinheiro
- Director comercial/marketing
- Empregado de andares
- Empregado de bar
- Empregado de lavandaria/rouparia
- Empregado de mesa
- Empregado de mesa/bar
- Recepcionista
- Técnico de manutenção
- Técnico de relações públicas
- Outros. Quais? _____

3.3 Nos últimos dois anos a empresa tem encontrado dificuldades no recrutamento de pessoal com determinadas aptidões profissionais?

- Sim

- Não

3.3.1. Se sim, a que níveis?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.4 Que reduções globais de pessoal são previsíveis para os próximos 5 anos?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.5 Que recrutamento de pessoal é previsível para os próximos 5 anos?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.6 Quantas pessoas serão objecto de reconversão nos próximos 5 anos?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.7 Indique o número de recursos humanos em função da idade:

- a) Menores de 25 anos
- b) Entre os 26 e os 35 anos
- c) Entre os 36 e os 45 anos
- d) Com mais de 46 anos

3.8 Indique o número de recursos humanos em função do género, tendo em conta a sua função na empresa:

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Rececionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.9 Analise comparativamente a evolução dos grupos de habilitações com maior peso

	1998		2003		2008		Observações
	H	M	H	M	H	M	
Não sabe ler nem escrever							
Sabe ler e escrever							
1º ciclo do Ensino Básico							
2º ciclo do Ensino Básico							
3º ciclo do Ensino Básico							
Ensino Secundário							
Bacharelato							
Licenciatura							

3.10 Analise o número de empregados em função da sazonalidade:

Mês	Número de empregados	Observações
Janeiro de 2008		
Julho de 2008		

IV. CULTURA DA EMPRESA INTEGRANDO A ESTRATÉGIA E OS RECURSOS HUMANOS

4.1 Na empresa realizaram-se nos últimos 5 anos acções específicas na formação?

- Sim
- Não

4.1.1 Se sim

- Qual o investimento realizado correspondente às acções?
- Qual o número de pessoas envolvidas por ano?
- Qual o número médio de horas, por pessoa e por ano?
- Quais as áreas de formação envolvidas e o número de pessoas?
- Quais foram as entidades formadoras?

4.2 Analise os critérios de recrutamento privilegiado.

- Experiência profissional
- Formação profissional
- Formação geral
- Conhecimento de línguas
- Recrutamento discriminatório (mulheres com filhos versus trabalho por turnos)
- Boa apresentação (contacto com o público)
- Aspectos relacionais e sociais (bom relacionamento interpessoal, motivação, personalidade, capacidade de resolução de problemas, espírito de abertura, disponibilidade, potencial para evoluir profissionalmente)
- Outro. Qual? _____

ANEXO 7

Entrevista a Diogo Fonseca e Silva, Director do Hotel Mar d'Ar Aqueduto

I. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ALOJAMENTO

Denominação comercial: **Hotel Mar d'Ar - Aqueduto**

Sector de actividade (CAE): **Hotelaria**

Ano de fundação: **2008** Morada: **Rua Cândido dos Reis Évora**

Pessoa entrevistada: **Diogo Fonseca e Silva** Funções que exerce: **Director**

Meios de contacto: **266 739 300**

Número de pessoas ao serviço da empresa (contratados e efectivos no último ano): **40**

	Sim	Não	OBSERVAÇÕES
Restaurante concessionado		X	
Bar	X		
Serviço de quarto	X		
Serviço de lavandaria		X	
Garagem	X		
Piscina exterior	X		
Piscina para crianças	X		
SPA	X		

- Qual o número de camas disponíveis neste estabelecimento hoteleiro? **64 quartos**

- Qual a média de camas utilizadas na época alta? E na época baixa? **45%**

II. ESTRATÉGIA GERAL DA EMPRESA

a) Evolução do conhecimento enquanto factor estratégico

- A unidade hoteleira recorre a novos conhecimentos nomeadamente no que toca à área das Tecnologias da Informação e Comunicação, utilizando os programas informáticos NewHotel, NewConta e e NewStock.

- A estratégia da empresa nos próximos anos passa pela aposta na formação em Atendimento e em Línguas, nomeadamente Inglês, Espanhol e Francês.

b) Perfis profissionais

- É a própria unidade hoteleira que forma os seus recursos humanos através do INESP. No entanto é privilegiada a experiência anterior na selecção de pessoal.

III. OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

3.1 Evolução do número médio de pessoas ao serviço da empresa:

1998	2003	2008
*	*	40

* Unidade hoteleira fundada em 2008

3.2 Distribua o pessoal que trabalha na empresa pelas seguintes categorias:

- a) Animador
- b) Chefe de recepção - 1
- c) Cozinheiro - 6
- d) Director comercial/marketing - 1
- e) Empregado de andares - 9
- f) Empregado de bar - 3
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa - 6
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista - 6
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas - 1
- m) Outros. Quais?
 - Manutenção - 2
 - Bagageiro - 4
 - Chefe de sala/bar - 1
 - Chef de cozinha - 1

3.3 Nos últimos dois anos a empresa tem encontrado dificuldades no recrutamento de pessoal com determinadas aptidões profissionais?

- Sim

3.3.1. Se sim, a que níveis?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas

m) Outros. Quais? _____

3.4 Que reduções globais de pessoal são previsíveis para os próximos 5 anos?

- Não estão previstas reduções de pessoal.

3.4 Que recrutamento de pessoal é previsível para os próximos 5 anos?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.6 Quantas pessoas serão objecto de reconversão nos próximos 5 anos?

- Nenhuma

3.7 Indique o número de recursos humanos em função da idade:

(dados não facultados pelo entrevistado)

3.8 Indique o número de recursos humanos em função do género, tendo em conta a sua função na empresa:

(dados não facultados pelo entrevistado)

3.9 Analise comparativamente a evolução dos grupos de habilitações com maior peso

(dados não facultados pelo entrevistado)

3.10 Analise o número de empregados em função da sazonalidade:

Mês	Número de empregados	Observações
Janeiro de 2008	40	
Julho de 2008	45	5 empregados de andares e restauração

IV. CULTURA DA EMPRESA INTEGRANDO A ESTRATÉGIA E OS RECURSOS HUMANOS

4.1 Na empresa realizaram-se nos últimos 5 anos acções específicas na formação?

- **Sim**
- Não

4.1.1 Se sim

- Qual o investimento realizado correspondente às acções? – **8000€**
- Qual o número de pessoas envolvidas por ano? **40**
- Qual o número médio de horas, por pessoa e por ano? **20 horas por pessoa por ano**
- Quais as áreas de formação envolvidas e o número de pessoas? **Gestão de equipas e motivação, Técnicas de restaurante e bar, Técnicas de atendimento.**
- Quais foram as entidades formadoras? **INESP**

4.2 Analise os critérios de recrutamento privilegiado.

- **Experiência profissional**
- Formação profissional
- Formação geral
- **Conhecimento de línguas**
- Recrutamento discriminatório (mulheres com filhos versus trabalho por turnos)
- **Boa apresentação (contacto com o público)**
- **Aspectos relacionais e sociais (bom relacionamento interpessoal, motivação, personalidade, capacidade de resolução de problemas, espírito de abertura, disponibilidade, potencial para evoluir profissionalmente)**

ANEXO 8

Entrevista a Diogo Fonseca e Silva, Director do Hotel Mar d'Ar Muralhas

I. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ALOJAMENTO

Denominação comercial: **Hotel Mar d'Ar - Muralhas**

Sector de actividade (CAE): **Hotelaria**

Ano de fundação: **2008** Morada: **Travessa da Palmeira**

Pessoa entrevistada: **Diogo Fonseca e Silva** Funções que exerce: **Director**

Meios de contacto: **266 739 300**

Número de pessoas ao serviço da empresa (contratados e efectivos no último ano): **45**

	Sim	Não	OBSERVAÇÕES
Restaurante concessionado		X	
Bar		X	
Serviço de quarto	X		
Serviço de lavandaria		X	
Garagem	X		
Piscina exterior	X		
Piscina para crianças	X		
SPA		X	

- Qual o número de camas disponíveis neste estabelecimento hoteleiro? **85 quartos (151 camas)**

- Qual a média de camas utilizadas na época alta? E na época baixa? **65%**

II. ESTRATÉGIA GERAL DA EMPRESA

a) Evolução do conhecimento enquanto factor estratégico

- A unidade hoteleira recorre a novos conhecimentos nomeadamente no que toca à área das Tecnologias da Informação e Comunicação, utilizando os programas informáticos **NewHotel, NewConta e NewStock**.

- A estratégia da empresa nos próximos anos passa pela aposta na formação em Atendimento e em Línguas, nomeadamente **Inglês, Espanhol e Francês**.

b) Perfis profissionais

- A experiência e a formação anterior assumiram ao longo da história da empresa um papel importante ao nível da selecção e recrutamento dos recursos humanos desta unidade hoteleira.

III. OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

3.1 Evolução do número médio de pessoas ao serviço da empresa:

1998	2003	2008
45	45	45

3.2 Distribua o pessoal que trabalha na empresa pelas seguintes categorias:

(dados não facultados pelo entrevistado)

3.3 Nos últimos dois anos a empresa tem encontrado dificuldades no recrutamento de pessoal com determinadas aptidões profissionais?

- Sim

3.3.1. Se sim, a que níveis?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.4 Que reduções globais de pessoal são previsíveis para os próximos 5 anos?

- Não estão previstas reduções de pessoal.

3.5 Que recrutamento de pessoal é previsível para os próximos 5 anos?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção

- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.6 Quantas pessoas serão objecto de reconversão nos próximos 5 anos?

- Nenhuma

3.7 Indique o número de recursos humanos em função da idade:

(dados não facultados pelo entrevistado)

3.8 Indique o número de recursos humanos em função do género, tendo em conta a sua função na empresa:

(dados não facultados pelo entrevistado)

3.9 Analise comparativamente a evolução dos grupos de habilitações com maior peso

(dados não facultados pelo entrevistado)

3.10 Analise o número de empregados em função da sazonalidade:

Mês	Número de empregados	Observações
Janeiro de 2008	45	
Julho de 2008	51	6 empregados de andares e restauração

IV. CULTURA DA EMPRESA INTEGRANDO A ESTRATÉGIA E OS RECURSOS HUMANOS

4.1 Na empresa realizaram-se nos últimos 5 anos acções específicas na formação?

- Sim
- Não

4.1.1 Se sim

- Qual o investimento realizado correspondente às acções? – nenhum
- Qual o número de pessoas envolvidas por ano? 10
- Qual o número médio de horas, por pessoa e por ano? 14 horas por pessoa por ano
- Quais as áreas de formação envolvidas e o número de pessoas? Técnicas de restaurante e bar, Técnicas de atendimento.
- Quais foram as entidades formadoras? Região de Turismo de Évora.

4.2 Analise os critérios de recrutamento privilegiado.

- Experiência profissional
- Formação profissional
- Formação geral
- Conhecimento de línguas
- Recrutamento discriminatório (mulheres com filhos versus trabalho por turnos)

- **Boa apresentação (contacto com o público)**
- **Aspectos relacionais e sociais (bom relacionamento interpessoal, motivação, personalidade, capacidade de resolução de problemas, espírito de abertura, disponibilidade, potencial para evoluir profissionalmente)**

ANEXO 9

Entrevista a Maria Conceição Quaresma, Sócia-Gerente do Hotel Santa Clara

I. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ALOJAMENTO

Denominação comercial: **Hotel Santa Clara**

Sector de actividade (CAE): **Hotelaria**

Ano de fundação: **1976** Morada: **Travessa da Milheira, 19 7000-545 Évora**

Pessoa entrevistada: **Maria Conceição Quaresma** Funções que exerce: **Sócia-Gerente**

Meios de contacto: **266 704 141**

Número de pessoas ao serviço da empresa (contratados e efectivos no último ano): **15**

	Sim	Não	OBSERVAÇÕES
Restaurante concessionado		X	Restaurante só para grupos
Bar	X		
Serviço de quarto	X		
Serviço de lavandaria	X		
Garagem		X	Parque exterior reservado
Piscina exterior		X	
Piscina para crianças		X	
SPA		X	

- Qual o número de camas disponíveis neste estabelecimento hoteleiro? **48 (41 quartos)**

- Qual a média de camas utilizadas na época alta? E na época baixa? **(dados não facultados pela entrevistada)**

II. ESTRATÉGIA GERAL DA EMPRESA

a) Evolução do conhecimento enquanto factor estratégico

- A unidade hoteleira recorre a novos conhecimentos nomeadamente no que toca à área das **Tecnologias da Informação e Comunicação**, utilizando os programas informáticos **NewHotel** e **NewConta** e sistema de contabilidade e de gestão de salários e de pessoal **SAGE**.

- A estratégia da empresa nos próximos anos passa pela aposta na formação em **Hotelaria**.

b) Perfis profissionais

- Quando a empresa arrancou todos os recursos humanos possuíam carteira profissional.

- Considera que a formação funciona melhor hoje em dia e valoriza a experiência na área.

- A situação concorrencial da empresa é afectada pela dificuldade que sente em saber a oferta de qualificação disponível no mercado, ainda que recorra ao Instituto de Emprego e Formação Profissional para obter este tipo de informação.

III. OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

3.1 Evolução do número médio de pessoas ao serviço da empresa:

1998	2003	2008
28*	15	15

* O elevado número de pessoas ao serviço da empresa no ano de 1998 deve-se ao restaurante, que encerrou em 2003 por não ser rentável.

3.2 Distribua o pessoal que trabalha na empresa pelas seguintes categorias:

- a) Animador
- b) Chefe de recepção - 1
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing - 1
- e) Empregado de andares - 3
- f) Empregado de bar - 2
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar - 1
- j) Recepcionista - 5
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas - 1
- m) Outros. Quais? Quadro de Direcção - 1

3.3 Nos últimos dois anos a empresa tem encontrado dificuldades no recrutamento de pessoal com determinadas aptidões profissionais?

- Sim

3.3.1. Se sim, a que níveis?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) Empregado de mesa/bar
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção

- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.4 Que reduções globais de pessoal são previsíveis para os próximos 5 anos?

- Não estão previstas reduções de pessoal.

3.5 Que recrutamento de pessoal é previsível para os próximos 5 anos?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) **Empregado de andares**
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) **Empregado de mesa/bar**
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.6 Quantas pessoas serão objecto de reconversão nos próximos 5 anos?

- Nenhuma

3.7 Indique o número de recursos humanos em função da idade:

- a) Menores de 25 anos - 3
- b) Entre os 26 e os 35 anos - 7
- c) Entre os 36 e os 45 anos - 2
- d) Com mais de 46 anos - 3

3.8 Indique o número de recursos humanos em função do género, tendo em conta a sua função na empresa:

- a) Animador
- b) **Chefe de recepção – 1 Homem**
- c) Cozinheiro
- d) **Director comercial/marketing – 1 Mulher**
- e) **Empregado de andares – 3 Mulheres**
- f) **Empregado de bar – 1 Homem e 1 Mulher**
- g) Empregado de lavandaria/rouparia
- h) Empregado de mesa
- i) **Empregado de mesa/bar - 1 Homem**
- j) **Recepcionista – 2 Homens e 3 Mulheres**
- k) Técnico de manutenção

l) Técnico de relações públicas – 1 Mulher

m) Outros. Quais? Quadro de Direcção – 1 Mulher

3.9 Analise comparativamente a evolução dos grupos de habilitações com maior peso

	1998		2003		2008		Observações
	H	M	H	M	H	M	
Não sabe ler nem escrever		1					
Sabe ler e escrever							
1º ciclo do Ensino Básico							
2º ciclo do Ensino Básico	10	14					
3º ciclo do Ensino Básico			5	6		3	
Ensino Secundário	1	1		3	5	3	
Bacharelato							
Licenciatura		1		1		4	
TOTAL	11	17	5	10	5	10	

3.10 Analise o número de empregados em função da sazonalidade:

Mês	Número de empregados	Observações
Janeiro de 2008	15	
Julho de 2008	15	

IV. CULTURA DA EMPRESA INTEGRANDO A ESTRATÉGIA E OS RECURSOS HUMANOS

4.1 Na empresa realizaram-se nos últimos 5 anos acções específicas na formação?

- Sim
- Não

4.1.1 Se sim

- Qual o investimento realizado correspondente às acções? – 2100 €/ 2800 € (cada curso custa 700 € x 3/4 pessoas)
- Qual o número de pessoas envolvidas por ano? 3/4 por ano
- Qual o número médio de horas, por pessoa e por ano? 14 horas por pessoa por ano
- Quais as áreas de formação envolvidas e o número de pessoas? Higiene e Segurança no Trabalho, Liderança
- Quais foram as entidades formadoras? Best Western e Região de Turismo

4.2 Analise os critérios de recrutamento privilegiado.

- **Experiência profissional**
- Formação profissional
- Formação geral
- Conhecimento de línguas
- Recrutamento discriminatório (mulheres com filhos versus trabalho por turnos)
- Boa apresentação (contacto com o público)
- Aspectos relacionais e sociais (bom relacionamento interpessoal, motivação, personalidade, capacidade de resolução de problemas, espírito de abertura, disponibilidade, potencial para evoluir profissionalmente)
- **Outro. Qual? Atitude, 12º ano de escolaridade**

ANEXO 10

Entrevista a Maria Gabriel Oliveira, Directora-Geral do Hotel D. Fernando

I. IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ALOJAMENTO

Denominação comercial: **Hotel D. Fernando**

Sector de actividade (CAE): **Hotelaria**

Ano de fundação: **1992** Morada: **Avenida Doutor Francisco Barahona, n.º 2 7005-150 Évora**

Pessoa entrevistada: **Maria Conceição Quaresma** Funções que exerce: **Directora-Geral**

Meios de contacto: **266 737 990**

Número de pessoas ao serviço da empresa (contratados e efectivos no último ano): **32**

	Sim	Não	OBSERVAÇÕES
Restaurante concessionado		X	
Bar	X		
Serviço de quarto	X		
Serviço de lavandaria	X		
Garagem	X		15 lugares
Piscina exterior	X		
Piscina para crianças	X		
SPA		X	

- Qual o número de camas disponíveis neste estabelecimento hoteleiro? **103 quartos**

- Qual a média de camas utilizadas na época alta? E na época baixa? **63% (média anual)**

II. ESTRATÉGIA GERAL DA EMPRESA

a) Evolução do conhecimento enquanto factor estratégico

- A unidade hoteleira recorre a novos conhecimentos nomeadamente no que toca à área das Tecnologias da Informação e Comunicação, utilizando os programas informáticos **NewHotel, NewPage, NewGes, NewStock**.
- A estratégia da empresa nos próximos anos passa pela aposta na formação em Línguas e em noções de responsabilidade na área de trabalho.

b) Perfis profissionais

- Quando a empresa arrancou recrutaram muitos recursos humanos que vieram de outras unidades hoteleiras, nomeadamente da Pousada dos Lóios. A experiência anterior que estes funcionários traziam era portanto um factor preferencial.

- Actualmente, para saber o que há disponível ao nível de oferta formativa, a directora do Hotel D. Fernando contacta outras unidades hoteleiras e o recrutamento dos recursos humanos passa pelas referências que lhes são fornecidas e mais raramente por anúncios no jornal ou através do recurso ao IEFP.

III. OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA

3.1 Evolução do número médio de pessoas ao serviço da empresa:

1998	2003	2008
*	*	32

* Tem tendência a diminuir desde 1998 – relação com os preços que têm tendência a baixar

3.2 Distribua o pessoal que trabalha na empresa pelas seguintes categorias:

- a) Animador
- b) Chefe de recepção – 1
- c) Cozinheiro – 3
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares – 9
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia – 1
- h) Empregado de mesa - 1
- i) Empregado de mesa/bar – 5
- j) Recepcionista – 4
- k) Técnico de manutenção – 1
- l) Técnico de relações públicas – 1
- m) Outros. Quais?
 - Director – 1
 - Adjunto de direcção – 1
 - Responsável pelo economato – 1
 - Tesoureiro – 2
 - Copa – 1

3.3 Nos últimos dois anos a empresa tem encontrado dificuldades no recrutamento de pessoal com determinadas aptidões profissionais?

- Sim

3.3.1. Se sim, a que níveis?

- a) Animador
- b) Chefe de recepção
- c) Cozinheiro
- d) Director comercial/marketing
- e) Empregado de andares - Observação: equipa formada desde o início
- f) Empregado de bar
- g) Empregado de lavandaria/rouparia

- h) Empregado de mesa
- i) **Empregado de mesa/bar**
- j) Recepcionista
- k) Técnico de manutenção
- l) Técnico de relações públicas
- m) Outros. Quais? _____

3.4 Que reduções globais de pessoal são previsíveis para os próximos 5 anos?

- Não estão previstas reduções de pessoal.

3.5 Que recrutamento de pessoal é previsível para os próximos 5 anos?

Pontualmente no Verão

3.6 Quantas pessoas serão objecto de reconversão nos próximos 5 anos?

- Nenhuma/Destaque para a polivalência

3.7 Indique o número de recursos humanos em função da idade:

- a) Menores de 25 anos - 5
- b) Entre os 26 e os 35 anos - 5
- c) Entre os 36 e os 45 anos - 14
- d) Com mais de 46 anos - 8

3.8 Indique o número de recursos humanos em função do género, tendo em conta a sua função na empresa:

- a) Animador
- b) **Chefe de recepção – 1 Homem**
- c) **Cozinheiro – 2 Mulheres e 1 Homem**
- d) Director comercial/marketing
- e) **Empregado de andares – 9 Mulheres**
- f) Empregado de bar
- g) **Empregado de lavandaria/rouparia – 1 Mulher**
- h) **Empregado de mesa - 1 Mulher**
- i) **Empregado de mesa/bar – 4 Homens e 1 Mulher**
- j) **Recepcionista – 2 Mulheres e 2 Homens**
- k) **Técnico de manutenção – 1 Homem**
- l) **Técnico de relações públicas – 1 Mulher**
- m) **Outros. Quais?**
 - **Director – 1 Mulher**
 - **Adjunto de direcção – 1 Homem**
 - **Responsável pelo economato – 1 Homem**
 - **Tesoureiro – 2 Mulheres**
 - **Copa – 1 Mulher**

3.9 Analise comparativamente a evolução dos grupos de habilitações com maior peso
(dados não facultados pela entrevistada)

3.10 Analise o número de empregados em função da sazonalidade:

Mês	Número de empregados	Observações
Janeiro de 2008	32	
Julho de 2008	39	

IV. CULTURA DA EMPRESA INTEGRANDO A ESTRATÉGIA E OS RECURSOS HUMANOS

4.1 Na empresa realizaram-se nos últimos 5 anos acções específicas na formação?

- Sim
- Não

4.1.1 Se sim

- Qual o investimento realizado correspondente às acções? – nenhum
- Qual o número de pessoas envolvidas por ano? 15
- Qual o número médio de horas, por pessoa e por ano? 25 horas por pessoa por ano
- Quais as áreas de formação envolvidas e o número de pessoas? Higiene e Segurança no Trabalho, Inglês, Espanhol e Primeiros Socorros
- Quais foram as entidades formadoras? Região de Turismo

4.2 Analise os critérios de recrutamento privilegiado.

- Experiência profissional
- Formação profissional
- Formação geral
- Conhecimento de línguas
- Recrutamento discriminatório (mulheres com filhos versus trabalho por turnos)
- Boa apresentação (contacto com o público)
- Aspectos relacionais e sociais (bom relacionamento interpessoal, motivação, personalidade, capacidade de resolução de problemas, espírito de abertura, disponibilidade, potencial para evoluir profissionalmente)
- Outro. Qual?
 - Responsabilidade no trabalho
 - Experiência
 - Vontade de aprender

