



FORMAÇÃO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NOS SECTORES HOTELEIRO E TURÍSTICO

(Publicado na Revista Hotéis de Portugal – Março/Abril 2004)

por António Jorge Costa, Presidente do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo e
Professor Titular da Universidade Fernando Pessoa

Em 2003, a Organização Mundial do Trabalho, numa análise ao sector do turismo e aos impactos do SARS, combinados com o abrandamento da economia mundial, apontava para uma potencial perda de 5 milhões de postos de trabalho para o referido ano.

Segundo este organismo, a verificar-se tal previsão, o total de postos de trabalho perdidos desde o 11 de Setembro de 2001, situar-se-ia nos 11,5 milhões, equivalente a um em cada sete postos de trabalho do total de 80 milhões oferecidos antes dos eventos referidos.

Por outro lado, e desde a publicação do estudo da Organização Mundial do Trabalho, outros acontecimentos com forte impacto no sector do turismo vieram a verificar-se (ex. aumentos dos ataques terroristas e gripe das aves).

Este quadro torna-se ainda mais preocupante se tivermos em conta que cada posto de trabalho no sector do turismo gera cerca de dois postos de trabalho em indústrias e actividades relacionadas com o sector.

A complementar estas tendências negativas a afectar o sector do turismo, existem outras alterações, nomeadamente ao nível do comportamento do viajante / turista, que devem ser tidas em conta. Por exemplo, a opção por viagens mais baratas, a escolha de destinos mais próximos do local de residência, a diminuição do tempo das estadas e a diminuição do gasto médio por turista.

Perante o quadro descrito, o desafio às organizações do sector, aos seus responsáveis e colaboradores é claro. As estratégias praticadas para atrair mais e melhores clientes (alto poder de compra e potencial de divulgação do destino e seus produtos), carecem de uma revisão profunda, de forma a que se volte a conseguir um co-alinhamento entre a situação do mercado (desejos e necessidades dos viajantes/turistas) e a actuação das organizações turísticas e hoteleiras.

Algumas das sugestões feitas pela Organização Mundial do Trabalho no sentido de se atingir este balanço entre as características da procura e a estrutura da oferta, são o desenvolvimento de métodos de trabalho mais versáteis, a redefinição e aquisição de novas competências por parte dos colaboradores das organizações do sector, horários de trabalho mais flexíveis, e colaboradores polivalentes, capazes de desempenhar funções diferentes no âmbito das suas responsabilidades.

Perante os desafios identificados a nível internacional, e conscientes das circunstâncias específicas que afectam o sector em Portugal, foi criado o Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (www.institutodeturismo.org), entidade sem fins lucrativos, de direito privado, que definiu como objectivo central de actuação o estudo e divulgação das principais tendências nos sectores da hotelaria e do turismo e a oferta de formação especializada que permita a melhoria do desempenho dos profissionais destes sectores.

Como primeira iniciativa, e cumprindo o desiderato base da sua constituição, o Instituto lançou um MBA em Hotelaria e Turismo (MBA-HT), com o objectivo de oferecer aos gestores das organizações hoteleiras e turísticas, formação específica na área da gestão, com aplicações práticas à realidade e desafios destes sectores.

Corroborando a máxima do Professor Henry Mintzberg de que “não se criam líderes em sala de aulas”, para o MBA-HT adoptamos uma abordagem não tradicional à formação e ao ensino dos gestores. Conscientes da necessidade que os gestores têm de se afastar das pressões diárias das suas funções e de tempo para reflectir nas suas experiências, definimos como metodologia pedagógica a *aprendizagem pela acção (action learning)*, baseada em estudo de casos reais, combinados com o desenvolvimento de projectos nas áreas científicas do MBA-HT (Economia e Finanças; Marketing; Recursos Humanos; Estratégia). O processo de aprendizagem acontece num misto de sessões presenciais e ensino à distância, suportado por uma plataforma de gestão de projectos e *e-learning*.

Em termos de conteúdos, as áreas científicas referidas visam fornecer aos gestores os conhecimentos adequados para responder objectivamente a questões como:

- De que forma segmentar os nossos clientes?
- Como medir o valor de um cliente individual?
- Em que clientes devemos focalizar os nossos recursos?

- Como devemos priorizar a importância dos nossos clientes?
- Como pode a tecnologia contribuir para o sucesso da organização?

Por outro lado e conscientes de que novos modelos de gestão têm vindo a ser desenvolvidos e adoptados como resposta aos desafios que os sectores em análise têm vindo a enfrentar, privilegiamos um modelo de ensino e aprendizagem onde o cliente é o centro da equação e a gestão dessa relação esteja reflectida no desempenho global da organização e seu consequente sucesso.

Esquemáticamente, podemos representar esse modelo da seguinte forma:

Por forma a garantir a relevância da formação a oferecer com o MBA – HT, na sua concepção, foram tidos em conta os contributos das entidades parceiras deste projecto, nomeadamente, ADETURN e UNIHSNOR, bem como, de profissionais dos sectores em análise. Através destes contributos, foi possível aclarar aspectos que permitiram uma melhor focalização dos seminários, conteúdos e abordagem. Dos aspectos discutidos, foram retidos, como norteadores, os seguintes princípios:

- Estar ajustado aos desafios das organizações hoteleiras, turísticas, transporte aéreo, gestão aeroportuária, agências de viagens e operadores turísticos, e direccionado para as competências a desenvolver nos gestores a operar nestas áreas.
- Permitir a análise e diagnóstico do macro ambiente das organizações em estudo, em função das características da procura e situação sócio-económica e geográfica dos principais mercados.
- Resultar num contributo relevante para a definição da vocação e estratégia de negócios das referidas organizações, possibilitando às mesmas uma melhor prestação de serviços, complementando assim receitas como forma de minorar a sazonalidade do sector turístico.



Por forma a garantir a relevância da formação a oferecer com o MBA – HT, na sua concepção, foram tidos em conta os contributos das entidades parceiras deste projecto, nomeadamente,

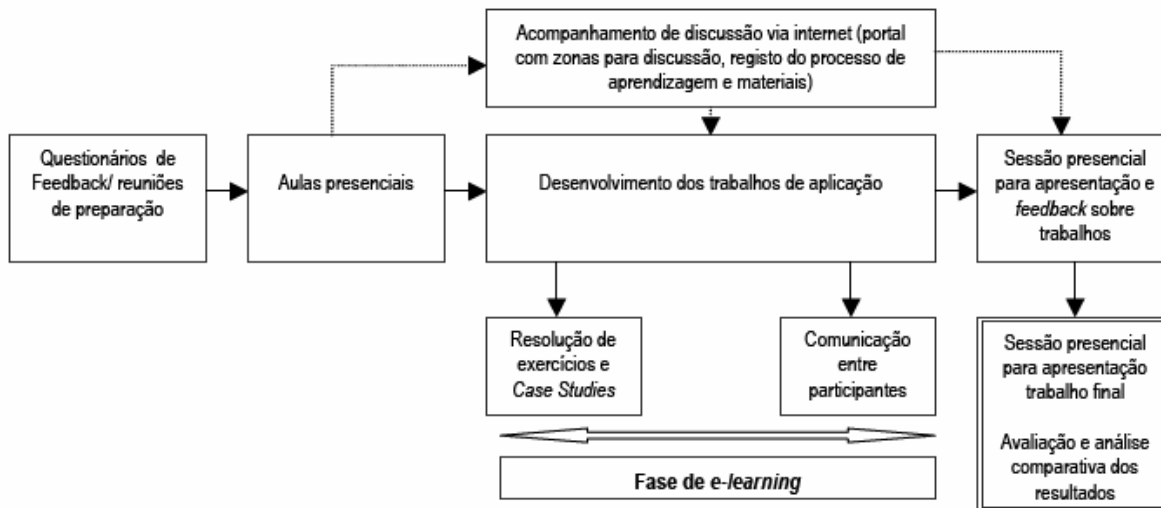
ADETURN e UNIHSNOR, bem como, de profissionais dos sectores em análise. Através destes contributos, foi possível aclarar aspectos que permitiram uma melhor focalização dos seminários, conteúdos e abordagem. Dos aspectos discutidos, foram retidos, como norteadores, os seguintes princípios:

- Estar ajustado aos desafios das organizações hoteleiras, turísticas, transporte aéreo, gestão aeroportuária, agências de viagens e operadores turísticos, e direccionado para as competências a desenvolver nos gestores a operar nestas áreas.
- Permitir a análise e diagnóstico do macro ambiente das organizações em estudo, em função das características da procura e situação sócio-económica e geográfica dos principais mercados.
- Resultar num contributo relevante para a definição da vocação e estratégia de negócios das referidas organizações, possibilitando às mesmas uma melhor prestação de serviços, complementando assim receitas como forma de minorar a sazonalidade do sector turístico.

Nesta perspectiva, o MBA - HT é um curso único, desenhado à medida das necessidades dos gestores das organizações dos sectores em análise, tendo como meta final, a preparação de uma nova classe de gestores, com profundo conhecimento conceptual das áreas da gestão e um conhecimento vasto das melhores práticas nos seus sectores de actuação a nível internacional.

A dinâmica de ensino e aprendizagem do MBA -HT pressupõe um enquadramento teórico e sua aplicação prática através do método de estudo de casos. Os módulos são presenciais, com projectos e trabalhos de avaliação desenvolvidos com o suporte da plataforma de ensino à distância. Os materiais de apoio são disponibilizados *on-line* e a avaliação é contínua, tendo por base os trabalhos realizados ao longo dos seminários e sua apresentação oral. No final do programa, os participantes apresentam um Projecto Individual Final (relatório escrito com apresentação oral), abordando as diferentes áreas de conhecimento em estudo. Os três melhores trabalhos individuais, recebem prémios oferecidos por entidades patrocinadoras.

Em termos de processo de aprendizagem, e de forma esquemática, os módulos e seminários do MBA-HT organizam-se segundo o modelo que se apresenta:



O processo inicia-se com o diagnóstico dos estilos de aprendizagem e competências centrais a desenvolver pelos participantes (alunos), desenvolvendo-se depois os seminários (aulas presenciais), para estudo dos conceitos e modelos centrais por área de conhecimento. Paralelamente, são levados a cabo trabalhos de aplicação individuais e em grupo, ao mesmo tempo que decorrem conferências e fóruns de discussão sobre as áreas de ensino e o processo de aprendizagem através da plataforma de gestão de projectos / ensino à distância. Todo o resultado do processo de aprendizagem é registado e armazenado para sistematização e utilização na de tomada de decisão dos participantes.

Como conclusão do processo, os trabalhos individuais e de grupo, bem como, os diários de aprendizagem mantidos pelos participantes ao longo de todo o curso, dando origem ao 'passaporte de competências' individual, são apresentados aos professores para *feedback* focalizado e validação dos conhecimentos adquiridos.

A componente de ensino à distância é, sem dúvida, uma parte fundamental na dinâmica do MBA – HT, constituindo um trunfo importante na diminuição dos custos (traduzida em propinas mais em conta para os alunos), na flexibilidade e rentabilização do processo de aprendizagem.

Como conclusão e tendo por base a experiência adquirida pelos colaboradores do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, no âmbito da implementação de programas de *MBA* inter-empresas (Portugal e Brasil) e intra-empresas (Reino Unido, BAA plc, ex British Airports Authority), podemos identificar como vantagens competitivas do MBA – HT, as seguintes:

- o gestor mantém-se no exercício da sua actividade profissional;

- são evitados problemas de reintegração;
- existe a transferência imediata de conhecimentos;
- é exercida influência directa sobre a organização e colegas;
- as chefias são envolvidas no processo de diagnóstico e aprendizagem;
- são desenvolvidos projectos adequados à organização.

De forma abreviada, apresentou-se a justificação, filosofia, processo e conteúdos do MBA – HT, bem como, as vantagens que este programa pode proporcionar aos gestores e às suas organizações.

De forma a explorar mais profundamente o tema da formação dos gestores das organizações hoteleiras e turísticas, ao longo dos próximos quatro números da Hotéis de Portugal, será feito um estado da arte nas áreas centrais de ensino do MBA – HT, Economia e Finanças, Marketing, Recursos Humanos e Estratégia, e sua aplicação à realidade do sector do turismo, finalmente eleito pelo Governo como um dos vectores centrais do desenvolvimento do nosso país.