



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

Skills na área do Turismo

Bárbara Sofia Damião Cordeiro

Santarém

Ano 2024



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

Skills na área do Turismo

Bárbara Sofia Damião Cordeiro

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação do Professor Doutor Vasco Ribeiro.

Santarém

Ano 2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de fazer um agradecimento muito especial à minha família, nomeadamente, aos meus pais, pelo apoio e incentivo dado ao longo de toda a minha vida académica.

Quero agradecer também ao Professor Doutor Vasco Ribeiro, que foi meu professor na Licenciatura em Gestão Turística e, agora, meu orientador na Dissertação de Mestrado, pela ajuda, pelo apoio, pela sua dedicação, pela sua constante disponibilidade, pelos conselhos e conhecimentos científicos transmitidos e, por fim, pelo acompanhamento dado durante a realização deste projeto, tão determinante para a conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Eu gostaria de transmitir a minha gratidão ao Sr. António Santos, *Front Office Manager* do Hotel Miraparque, em Lisboa, pelo seu apoio e orientação, ao Dr. Paulo Pereira, pelo seu encorajamento e ajuda na definição das linhas de desenvolvimento deste documento, e, também à Dra. Ana Duarte, pelos seus conselhos e ajuda na compilação e ajustes finais do mesmo.

Também gostaria de demonstrar a minha profunda gratidão a todos os professores que me transmitiram conhecimentos fundamentais para a minha realização académica e profissional, nestes dois anos de duração do Mestrado.

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para que este projeto fosse possível realizar.

Resumo

No mundo profissional contemporâneo, as competências interpessoais, comportamentais e emocionais, conhecidas como *soft skills*, têm vindo a ser cada vez mais valorizadas em contexto organizacional. A par disto, também tem sido evidenciado a crescente importância destas face às competências técnicas conhecidas por *hard skills*. Enquanto as *hard skills* são adquiridas através da formação académica, as *soft skills* são mais abstratas e incluem aspetos como a comunicação, trabalho em equipa, adaptabilidade e liderança. Neste sentido, as *soft skills* são essenciais para complementar as competências técnicas, garantindo um desempenho eficaz em consonância com os objetivos organizacionais.

Nesta dissertação, foi analisada a forma como as competências transversais e técnicas (*soft* e *hard skills*) intervêm na ação dos diferentes agentes de Turismo. Foram realizados inquéritos por questionário, disponibilizado através do *Google Forms*, sendo os dados obtidos tratados através do *SPSS*, bem como foi feita uma análise aos resultados, o que permitiu chegar a algumas conclusões pertinentes.

No contexto atual, onde a competição é intensa e as funções encontram-se em constante evolução, os agentes do Turismo necessitam de ter mais do que apenas conhecimento teórico. É fundamental adquirirem valor através de habilidades transversais e técnicas para que o desempenho de determinadas funções seja o mais eficaz possível e que os clientes vivenciem experiências únicas.

Palavras-chave: soft skills; hard skills; comunicação; liderança; adaptabilidade; experiências únicas

Abstract

In today's professional world, interpersonal, behavioural and emotional skills, known as *soft skills*, have become increasingly valued in an organizational context.

Alongside this, the growing importance of *soft skills* has also been highlighted in relation to the technical skills known as *hard skills*. While *hard skills* are acquired through academic training, *soft skills* are more abstract and include aspects such as communication, teamwork, adaptability and leadership. In this sense, *soft skills* are essential to complement technical skills, ensuring effective performance in line with organizational objectives.

This dissertation analyzed how *soft* and *hard skills* play a role in the actions of different tourism agents. Questionnaire surveys were carried out, made available through *Google Forms*, and the data obtained was processed using *SPSS*, as well as an analysis of the results, which made it possible to reach some pertinent conclusions.

In today's context, where competition is intense and roles are constantly evolving, tourism agents need to have more than just theoretical knowledge. It is essential that they acquire value through transversal and technical skills so that the performance of certain functions is as effective as possible and customers have unique experiences.

Keywords: soft skills; hard skills; communication; leadership; adaptability; unique experiences.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
ÍNDICE DE TABELAS	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vi
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 <i>Soft Skills</i>	3
2.2 <i>Hard Skills</i>	13
2.3 Turismo e Hotelaria	16
3. METODOLOGIA.....	21
3.1 Método Quantitativo	21
3.2 Instrumento de Recolha de Dados	21
3.3 Estrutura do Questionário.....	22
3.4 Justificação das dimensões e questões de pesquisa	23
3.5 Recolha de dados	27
3.6 População e amostra do estudo	27
4. RESULTADOS	29
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
6.1 Conclusão.....	44
6.2 Implicações práticas do setor.....	44
6.3 Limitações da investigação.....	44
6.4 Sugestões para futuras investigações	45
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
8. APÊNDICE A	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Top 10 das soft skills ao longo dos anos	10
Tabela 2. Top 10 das soft skills	12
Tabela 3. Confiabilidade interna das dimensões padronizadas- Alfa de Cronbach.....	29
Tabela 4. Caracterização sociodemográfica da amostra.....	30
Tabela 5. Habilitações literárias e experiência profissional da amostra.....	31
Tabela 6. Soft skills.....	33
Tabela 7. Soft skills face ao tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade.....	34
Tabela 8. Hard skills.....	36
Tabela 9. Hard skills face ao tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade...	37
Tabela 10. Soft skills e hard skills no turismo e gestão hoteleira.....	39
Tabela 11. Testes de Omnibus do Modelo de Coeficientes.....	40
Tabela 12. Variáveis na equação.....	41
Tabela 13. Classificação.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADHP- Associação de Diretores de Hotéis de Portugal

GRH- Gestão de Recursos Humanos

TIC- Tecnologias da Informação e Comunicação

TI- Tecnologias da Informação

WEF- World Economic Forum

SPSS- Software Statistical Package for the Social Sciences

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, a ciência e tecnologia tem levado a mudanças extraordinárias na vida quotidiana do ser humano, fazendo com que este esteja em constante adaptação comportamental. As exigências e os obstáculos com que se depara na vida agitada faz com que o indivíduo procure melhorar as suas competências para, assim, desempenhar as suas funções da melhor forma possível, em qualquer contexto profissional.

Quando se fala em competências relacionadas com o desempenho de certas funções ou tarefas, quer isto dizer que se refere às competências transversais e técnicas associadas a essas ações de desempenho, denominadas por *soft* e *hard skills*.

As competências transversais (*soft skills*) englobam vários conceitos, nomeadamente competências sociais, competências interpessoais, bem como discernimento emotivo. Estas competências dizem respeito à realização de tarefas do dia-a-dia em contexto de trabalho, tendo em conta a relação entre colegas e com outros intervenientes.

Por outro lado, as competências técnicas (*hard skills*) dizem respeito às competências que o indivíduo possui para desempenhar determinadas funções no contexto de trabalho, sendo competências mais específicas.

De salientar que as competências técnicas não podem ser desenvolvidas de forma individual, sem estarem intimamente correlacionadas com as competências transversais.

Posto isto, também na área do Turismo, as mudanças de comportamento e de gostos têm vindo a alterar-se nos últimos tempos. Os agentes do Turismo têm aqui um papel fundamental na demonstração de *skills* adequadas às suas funções e na criação de novas *skills*, que lhes permita acompanhar a evolução da sociedade e do setor.

A presente dissertação aborda a problemática de como as *soft* e *hard skills* influenciam o Turismo, sendo fundamental que estes dois tipos de *skills* se manifestem em conjunto. Um aspeto relevante evidenciado durante o desenvolvimento deste trabalho foi a constatação da real correlação existente entre as *soft* e *hard skills*.

A finalidade deste estudo, em termos gerais, reside em conhecer a perceção dos empregadores e empregados sobre as *soft* e *hard skills* em contexto organizacional. De uma forma mais específica, este estudo servirá para entender se as pessoas que trabalham na área do Turismo têm consciência da importância das diferentes *skills*, em contexto profissional, para o desempenho das suas funções, bem como, reconhecer as *soft skills* mais valorizadas

por parte dos empregadores e salientar a relação das *soft skills* com o desempenho individual e organizacional.

Este documento está estruturado em seis capítulos em que: o primeiro capítulo refere-se à Introdução; o segundo capítulo apresenta a Revisão de Literatura, a fim de contextualizar a realidade atual da área do Turismo e do tema deste trabalho; o terceiro capítulo diz respeito à Metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho; o quarto capítulo foca-se nos Resultados obtidos; o quinto capítulo consiste na Discussão de Resultados; e, por fim, o sexto capítulo, onde são feitas as Considerações Finais, que inclui Conclusões, Implicações práticas para o setor do Turismo, Limitações da investigação, e Sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo é dedicado à Revisão da Literatura, a qual é imprescindível para compreender melhor o que são as *soft* e *hard skills*, bem como a importância das mesmas no ambiente de trabalho, nomeadamente no setor do Turismo, saber quais são as mais valorizadas pelos empregadores e a relação de desempenho destes dois tipos de competências.

2.1 *Soft Skills*

As *soft skills* e as *hard skills* são termos que embora não sejam recentes, têm vindo a ganhar maior dimensão, especialmente para o desenvolvimento, complemento e evolução profissional (Travassos, 2019).

Apesar das *soft skills* necessitarem de ser complementadas com as competências técnicas – *hard skills* – é notório que as organizações preferem profissionais que lhes permitam responder positivamente aos desafios laborais e que se envolvam nos objetivos da organização (Rodrigues et al., 2017).

Este novo paradigma remete para o impacto que as *soft skills* têm na performance dos colaboradores e para o desfasamento que existe entre as competências adquiridas em contexto académico e as novas necessidades do mercado de trabalho (Tamrat, 2018).

O conhecimento que ainda está na mente dos humanos e é muito pessoal é a definição de *soft skills* (Chen et al., 2018; Holford, 2018; Khoshorour & Gilaninia, 2018; Zebal, Ferdous & Chambers, 2019; Agyemang & Boateng, 2019; Perez-Fuillerat et al., 2018), é difícil de formular e dividir naturalmente (Deranek, McLeod & Schmidt, 2017; Wang & Liu, 2019; Asher & Popper, 2019) exigiu interação pessoal por transformação (Lee, 2019).

Ao contrário das competências técnicas, as competências transversais tendem a não ser adquiridas através da educação formal e da formação formal e requerem frequentemente dedicação, autorreflexão e auto-aperfeiçoamento (Chell & Athayde, 2011; Wisshak & Hochholdinger, 2020). Isto não significa que as competências técnicas não exijam estas mesmas qualidades, mas a probabilidade de aquisição sistemática parece menos previsível para as competências transversais e mais relacionada com as qualidades pessoais, uma vez que a sua utilização será específica para cada pessoa. Além disso, as competências transversais são normalmente mais desenvolvidas através da experiência social, razão pela qual são frequentemente designadas por "competências pessoais" (Levasseur, 2013).

Existem muitas terminologias diferentes quando nos referimos às competências transversais, como competências sociais, competências interpessoais ou mesmo inteligência emocional (Matteson et al., 2016).

As competências transversais são as competências não técnicas que utilizamos para realizar as nossas atividades diárias no trabalho. Incluem atributos comuns dos indivíduos que são aplicáveis a todas as profissões. Estas competências incluem a forma como se trabalha e se relaciona com outros empregados, com a administração e com os clientes. Uma vez que a maioria dos empregos exige a interação com os outros, é importante que os educadores desenvolvam estas competências nos alunos. Os educadores de todos os níveis devem dar aos alunos a oportunidade de desenvolver e mostrar as suas competências transversais (Anderson, 2020; Johnson, 2022; Karns et al., 2021; Kovacs & Zarandne, 2022; Mackenzie, 2021a; Miller et al., 2021; Wasyliszyn et al., 2022; Wingard & Farrugia, 2021).

Além disso, as competências transversais podem ser fundamentais para melhorar a satisfação no trabalho e estão associadas a níveis mais elevados de empenhamento, produtividade e criatividade no local de trabalho (Palumbo 2013; Feraco et al., 2023), o papel de determinadas qualidades ou atividades individuais foi demonstrado em numerosos estudos (Reysen et al., 2019; Feraco et al., 2023).

De acordo com Cimatti (2015) as *soft skills* são estratégicas para ter sucesso na vida pessoal e profissional, então é essencial para um candidato na obtenção de qualquer tipo de emprego. Além disso, o desenvolvimento de *soft skills* destina-se a permitir e melhorar o desenvolvimento pessoal, a participação na aprendizagem e o sucesso no emprego (Gibb, 2014).

Cimatti (2016, p. 97) refere que os termos *soft* e *hard* estão a ser crescentemente utilizados e considera que as *soft skills* são essenciais no ambiente organizacional, pois são “um termo muito popular hoje em dia, usado para indicar competências transversais pessoais, tais como aptidões, linguagem e capacidade de comunicação, simpatia, capacidade de trabalhar em equipa e outros traços de personalidade que caracterizam as relações entre as pessoas”. As habilidades técnicas ou *hard* são necessárias para executar determinada tarefa ou série de tarefas e envolvem habilitações literárias, formação e/ou experiência adquirida. Por outro lado, as habilidades genéricas ou *soft* envolvem aptidão para trabalhar num ambiente colaborativo (Wikle & Fagin, 2014).

De um modo geral, os critérios para determinar se uma competência é *soft* ou *hard* dependem do contexto em que a competência é utilizada. Alguns investigadores defendem que as competências transversais são frequentemente consideradas mais "centradas na pessoa", enquanto as competências técnicas são classificadas como "centradas na tarefa", enfatizando a necessidade de os indivíduos serem capazes de interagir e ajudar os outros (Rodríguez-Jiménez et al., 2021). Consequentemente, as competências transversais são normalmente consideradas mais importantes quando se trata de aspetos interpessoais da vida profissional, como a comunicação, resolução de problemas, atendimento ao cliente e trabalho em equipa, entre outros. As *hard skills* são geralmente avaliadas e valorizadas com base na sua eficácia para a realização de uma tarefa específica.

De acordo com Cimatti (2016), as competências transversais de um indivíduo, tais como aptidões sociais, capacidade de comunicação ou de trabalho em equipa, são designadas por *soft skills*. Segundo a autora, estas não estão diretamente ligadas a uma função específica, sendo imprescindíveis em qualquer profissão. Na literatura, as *soft skills* são muitas vezes designadas por competências transversais (Swiatkiewicz, 2014), ou genéricas (Neves et al., 2015).

Cimatti (2016) refere que as *soft skills* intitulam-se como um conjunto de competências que não estão diretamente relacionadas com uma tarefa específica, mas são necessárias em qualquer função e como tal são consideradas estratégicas para o sucesso pessoal e profissional do colaborador.

Devedzic et al., (2018) menciona que as *soft skills* são habilidades pessoais e sociais que incluem traços de personalidade, comunicação e capacidade de interação que caracterizam o relacionamento com as outras pessoas.

England et al., (2019) relata que as *soft skills* são aptidões interpessoais que ajudam as pessoas a gerir conflitos e a criar relacionamentos inclusivos que melhoram o desempenho da equipa e contribuem para a criação de ideias, resolução de problemas e estratégias de negociação que permitem reformular os processos de trabalho.

Sgobbi & Zanquim (2020) descrevem que as *soft skills* são competências que podem ser observadas através das habilidades de comunicação, autoconhecimento, gestão de projetos, espírito de equipa e capacidade de aprender que permitem um desempenho eficaz.

Lopes et al., (2021) referenciam que as *soft skills* são habilidades não cognitivas que os indivíduos necessitam para um bom relacionamento social no local de trabalho.

De acordo com muitas pesquisas (Caruana & Mcpherson, 2015; Mangano, 2014., Donina, 2014; Zhang, 2012; Schulz, 2008; Lowden et al., 2011), os tipos de *soft skills* são várias competências, incluindo: Habilidades de comunicação, habilidades de apresentação, pensamento crítico e estruturado, etiqueta e boas maneiras, habilidades de resolução de problemas, criatividade, capacidade de trabalho em equipa, habilidades de negociação, autogestão, gerenciamento de tempo, responsabilidade, ética de trabalho, conhecimento do negócio, conhecimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), habilidades de liderança, quando necessário, habilidades de gerenciamento de informações, habilidades analíticas, habilidades organizacionais, flexibilidade.

Verifica-se, assim, que as competências técnicas (*hard skills*) começam a ser insuficientes para garantir uma posição de destaque no mercado de trabalho, pelo que as organizações começam a valorizar e a recrutar profissionais que revelem comportamentos e competências transversais que os diferenciem dos outros (Short & Keller-Bell, 2021). Estas competências, denominadas *soft skills*, são essenciais para o sucesso de qualquer organização e constituem um fator de decisão na seleção de um candidato em detrimento de outro (Eva & Afroze, 2021).

As *soft skills* resultam de uma construção pessoal e social que deriva das vivências e aprendizagens adquiridas ao longo da vida e são fundamentais para enfrentar desafios, resolver problemas e ultrapassar obstáculos de forma eficaz. Neste âmbito, Gabor et al., (2019) acrescentam que os dois tipos de competências não se excluem, complementam-se.

Swiatkiewicz (2014, p.678) complementa detalhando as duas habilidades:

Hard: são habilidades técnicas, particularmente as adquiridas por meio de uma formação profissional, académica ou da experiência adquirida, mas incluem, ainda, os procedimentos administrativos relacionados com as atividades da organização, tais como: saber operar/manusear máquinas, aparelhos e equipamentos, conhecimento de normas de segurança, conhecimentos de informática/programas, habilidades financeiras/contabilística, experiência profissional e técnica;

Soft: são habilidades universais/transversais, não académicas e não relacionadas com a formação ou desempenho de funções técnicas, embora possam ser desenvolvidas, traços de personalidade, objetivos, preferências e motivações, atributos de carreira, tais como:

capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipa/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta.

As *soft skills* são conhecimentos na mente humana e muito pessoais (Chen et al., 2018; Holford, 2018; Khoshorour & Gilaninia, 2018; Zebal, Ferdous & Chambers, 2019; Agyemang & Boateng, 2019; Perez-Fuillerat, 2018; et al., 2018), são difíceis de formular e partilhar naturalmente (Deranek, McLeod & Schmidt, 2017; Wang & Liu, 2019; Asher & Popper, 2019), pelo que a transformação requer uma interação pessoal (Lee, 2019; Asbari et al., 2020). Essas *soft skills* estão enraizadas em ações e experiências, incluindo idealismo, valores e emoções (Boske & Osanloo, 2015; Kawamura, 2016; Hartley, 2018; Asbari, Nurhayati & Purwanto, 2019).

As ações e experiências de uma pessoa, incluindo o idealismo, os valores e as emoções, são as raízes das competências transversais (Boske & Osanloo, 2015; Kawamura, 2016; Hartley, 2018). As *soft skills* não são facilmente articuladas e convertidas em *hard skills* (Mohajan, 2016; Prasarnphanich et al., 2016; Addis, 2016; Cairo & Battistutti, 2017; Zang et al, 2015; Spraggon & Bodolica, 2017).

Entre as competências transversais mais valorizadas pelas organizações, de acordo com Robles (2012), encontram-se: (1) a integridade, que caracteriza as opções e/ou ações corretas, assim como a honestidade e a ética; (2) a capacidade de comunicação, que diz respeito à aptidão que os profissionais têm para saber expressar as suas ideias com clareza e de forma objetiva; (3) a cortesia, que se refere à boa maneira e respeito pela organização e pelos colegas de trabalho; (4) a responsabilidade, que caracteriza um profissional confiável, que possui autodisciplina e cumpre as suas funções com rigor; (5) as relações pessoais, fundamentais para um bom ambiente profissional, pois é através da socialização que os indivíduos criam empatia; (6) a atitude positiva, que caracteriza pessoas otimistas, felizes e confiantes e que possuem a particularidade de se conseguirem focar somente na solução ao invés do foco ser apenas o problema; (7) o profissionalismo, que se refere à responsabilidade enquanto profissional pelas suas funções e responsabilidades; (8) a flexibilidade, que implica adaptabilidade e equilíbrio; (9) o trabalho de equipa, fundamental para aumentar a produtividade através da partilha de conhecimentos, aptidões, atitudes, comportamentos e motivação entre os membros do grupo, constituindo-se uma estrutura que permite a aprendizagem, a mudança e, conseqüentemente, a vantagem competitiva; (10) e a ética

profissional, que caracteriza um profissional automotivado e leal com o seu contexto profissional.

Quando procuram contratar candidatos, os empregadores devem ter em conta a importância das competências transversais e técnicas. Embora os empregadores queiram normalmente encontrar alguém que tenha conhecimentos e qualificações técnicas, devem também ter em conta atributos como a criatividade, a comunicação, as competências interpessoais e a resolução de problemas (Lyu & Liu, 2021).

Wibowo, et al., (2020) mostraram que as competências transversais são definidas como "competências transversais que são utilizadas para lidar e colaborar com outras pessoas ou que se dizem ser competências interpessoais. As competências transversais são as competências de uma pessoa para lidar com outras pessoas (competências interpessoais) e as competências de autorregulação (competências intrapessoais) que podem ser desenvolvidas para trabalhar de forma ótima".

Por outro lado, as competências transversais implicam características pessoais necessárias para aplicar os conhecimentos técnicos, como as competências interpessoais, pessoais ou comportamentais (Weber et al., 2013). As competências transversais englobam as competências para lidar com os outros e as competências de autogestão (Sitompul, Dalimounthe & Syahputra, 2018).

Weber et al., (2013) descrevem as *soft skills* como aquelas relacionadas às ações humanas e interpessoais, enquanto as *hard skills* estão relacionadas aos aspetos técnicos e administrativos da operação de um negócio. Estendendo isso, as redes sociais envolvem a capacidade de gerenciar efetivamente sites e mídias sociais, incluindo *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, etc. Embora a interação nesses sites possa muito bem ter um componente interpessoal, também há função técnica para administrá-los.

As *soft skills* envolvem habilidades pessoais, interpessoais e intrapessoais que são essenciais no local de trabalho (Dell'Aquila et al., 2017). Exemplos de competências transversais incluem inteligência emocional, comunicação, criatividade, resolução de problemas, formação de equipas e gestão do stress (Martins et al., 2020).

As competências transversais podem ser consideradas como um conjunto de traços, estilos, competências, hábitos e atributos que são únicos para cada indivíduo e fundamentais para o local de trabalho ou para o empreendedorismo (Wesley, Jackson & Lee, 2017).

As competências de comunicação são amplamente reconhecidas como uma das competências transversais mais importantes (Wesley, Jackson & Lee, 2017), uma vez que são utilizadas para motivar, aprender, ajudar e construir relações (Gang et al., 2020).

Estas competências transversais permitem aos empregados ou gestores mostrar o lado pessoal do serviço e demonstrar as atitudes, os comportamentos e as competências verbais necessárias para o setor da hospitalidade (Nedry, 2016; Wesley, Jackson, & Lee, 2017).

As competências de comunicação têm sido reconhecidas como uma das competências transversais mais importantes dentro e fora do contexto do turismo (Wesley, Jackson & Lee 2017; Jiang & Alexakis, 2017; Succi & Canovi, 2019; Robles, 2012). Estas competências referem-se à capacidade de partilhar ideias, sentimentos, opiniões e informações entre duas ou mais partes de forma a garantir um entendimento comum da mensagem entre todas as partes (Youssef, 2017).

Knapp, Hall & Horgan (2014) classificaram a comunicação não verbal em três grupos principais: (1) ambiente de comunicação, como interior, exterior, relâmpago ou temperatura, (2) características físicas do comunicador, como aparência, postura ou vestuário, e (3) movimentos corporais e expressões faciais. Dado o contexto específico dos serviços de turismo, embora pouco estudado, a comunicação não verbal é extremamente importante, pois influencia em grande parte a perceção do serviço (Islam & Kirilova, 2020).

Importância das *soft skills* em contexto organizacional

O conceito de *soft skills* é um dos mais utilizados em contexto organizacional, principalmente na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH), e apesar de não existir uma definição única que o descreva é unânime que contribui significativamente para que os colaboradores atinjam os seus objetivos profissionais e assegurem o seu posto de trabalho (Rodrigues et al., 2017).

Segundo Cotet et al., (2017), as constantes mudanças do mercado de trabalho e o rápido avanço tecnológico têm contribuído de forma significativa para baixar a taxa de empregabilidade. Para contrariar esta tendência, os profissionais começam a adotar papéis que lhes permitam manter a sua atividade profissional e a desenvolver competências comportamentais inter e intrapessoais que lhes permitam trabalhar eficazmente com todos os *stakeholders* com quem lidam diariamente (e.g., superior hierárquico, colegas de trabalho, clientes; Silva et al., 2020).

Ao compararmos os estudos realizados pelo Word Economic Forum (WEF) em 2018, e em 2020, verifica-se que apenas existem três competências comuns, no que se refere ao Top 10 das *soft skills* mais valorizadas pelas organizações entre 2015 e 2020 e que se prevê que sejam mantidas em 2025, apesar da ordem não ser a mesma (Tabela 1).

Tabela 1

Top 10 das soft skills ao longo dos anos

	2015	2020	2025
1º	Resolução de problemas complexos	Resolução de problemas complexos	Inovação
2º	Trabalho de equipa	Pensamento crítico	Aprendizagem contínua
3º	Gestão de pessoas	Criatividade	Resolução de problemas complexos
4º	Pensamento crítico	Gestão de pessoas	Pensamento crítico
5º	Negociação	Trabalho de equipa	Criatividade
6º	Controlo de qualidade	Inteligência emocional	Liderança
7º	Orientação para o cliente	Tomada de decisão	Controlo tecnológico
8º	Tomada de decisão	Orientação para o cliente	Programação de tecnologia
9º	Escuta ativa	Negociação	Resiliência
10º	Criatividade	Flexibilidade cognitiva	Capacidade de raciocínio

Fonte: (Adaptado de WEF, 2018, 2020)

Soft skills mais valorizadas pelos empregadores

Num passado relativamente recente, o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores centrava-se essencialmente nas suas qualificações académicas e nas respetivas competências técnicas (Iyengar, 2017). Porém, verifica-se que, nos últimos anos, as *soft skills* têm vindo a ganhar terreno e começam a ser cada vez mais valorizadas pelos empregadores (Ritter et al., 2018). Neste particular, verifica-se que a comunicação oral e escrita, o trabalho de equipa, a adaptabilidade, a capacidade de liderança e as competências de *networking* começam a ocupar um lugar de destaque na lista de preferências dos recrutadores (Kovarik & Warren, 2020).

A comunicação oral e escrita é essencial para o sucesso profissional, motivo pelo qual é uma das competências mais apreciadas pelas entidades empregadoras, porque é através da mesma que as atividades são coordenadas e orientadas para os objetivos da organização (Matteson et al., 2016). Segundo Raina & Zameer (2016), quando o colaborador apresenta a informação de forma clara e concisa, exprime as suas opiniões e defende os seus direitos e os da organização tanto verbalmente como por escrito, nomeadamente através de apresentações e/ou relatórios para os vários *stakeholders* (e.g., pares, superior hierárquico, clientes).

O trabalho de equipa contribui significativamente para alcançar um objetivo comum, motivo pelo qual é considerado um dos indicadores mais importantes para avaliar o desempenho dos colaboradores (Meeks, 2017). Quando um indivíduo tem facilidade em trabalhar com os outros, estabelece relacionamentos que lhe permitem interagir e partilhar conhecimentos, responsabilidades e recursos que encorajam os restantes elementos do grupo a dar o seu melhor na realização das tarefas que lhe são atribuídas (Kačamakovic & Lokaj, 2020).

A adaptabilidade caracteriza-se pela capacidade de manter a eficiência em ambientes em constante mudança e pela vontade de adquirir conhecimentos e competências que permitam enfrentar novos desafios e que ajudem o colaborador a lidar com imprevistos, a trabalhar sob pressão e a encarar com naturalidade as críticas construtivas (Jena & Satpathy, 2017).

As capacidades de liderança são essenciais para influenciar e motivar a equipa a contribuir para o sucesso da organização e, independentemente, do tipo de liderança exercida é uma competência fundamental para orientar e implementar planos estratégicos (Nang et al., 2015). Ao dirigir a equipa para os objetivos, o líder encoraja os colaboradores e reconhece o seu contributo para alcançar as metas definidas pela organização (Lekchiri et al., 2018).

Por último, as redes de *networking* facilitam a troca de informações entre indivíduos ou grupos pelo que constitui uma competência extremamente importante para garantir a empregabilidade (Bullen et al., 2018). Ao estabelecer e manter contactos profissionais e sociais que lhe permitem uma atualização constante em relação ao mercado, o colaborador contribui para aumentar o seu desempenho e o da organização (Kovarik & Warren, 2020).

Estas competências têm vindo a manter-se ao longo dos anos, o que pode ser comprovado pelo estudo realizado por Robles, em 2012, que demonstrou que o Top 10 das *soft skills* é

composto pelas competências que se apresentam na Tabela 2 e que ainda hoje se mantêm atuais. Segundo o relatório do WEF (2020) esta tendência poderá sofrer algumas alterações nos próximos anos, porque à exceção da liderança que se irá manter no Top 10, as competências mais valorizadas em 2025, passarão a ser o pensamento crítico, a análise e resolução de problemas, a autogestão, a aprendizagem contínua, a resiliência, a tolerância ao stress e a flexibilidade.

Tabela 2

Top 10 das soft skills

Competências	Descrição
Comunicação	Caracteriza as pessoas que sabem falar e fazer apresentações em público, redigir documentos e escutar ativamente.
Cortesia	Descreve as pessoas graciosas, educadas, delicadas e que mostram respeito pelos outros.
Flexibilidade	Qualifica as pessoas que se adaptam facilmente à mudança, aceitam novas ideias e têm autocontrolo emocional para lidar com a ambiguidade, a pressão e os retrocessos.
Integridade	Reflete o quanto a pessoa é escrupulosa, honesta e valoriza o comportamento ético e moral.
Relações interpessoais	Descreve as pessoas que interagem facilmente com os outros, são empáticas, gentis, sociáveis e sabem gerir conflitos com cordialidade.
Atitude positiva	Define as pessoas otimistas, confiantes e que encaram os acontecimentos de forma confiante.
Profissionalismo	Qualifica as pessoas que cumprem eficientemente os seus objetivos e que trabalham com entusiasmo.
Responsabilidade	Identifica as pessoas conscienciosas, autodisciplinadas, ponderadas, sensatas e comprometidas com o seu trabalho.
Trabalho em equipa	Caracteriza as pessoas que colaboram e apoiam os outros, mostram empatia, tolerância e consideração pelo trabalho dos outros.
Ética profissional	Representa as pessoas que são leais, escrupulosas e que cumprem normas e regras que vão ao encontro dos interesses pessoais, organizacionais e sociais.

Fonte: (Adaptado de Lopes et al., 2021, p. 124)

***Soft skills* e desempenho**

O contexto de trabalho, marcado pela competitividade e pela emergência de funções cada vez mais complexas e em constante mutação, necessita de colaboradores que além dos conhecimentos teóricos detenham competências transversais que atuem como um suporte entre a técnica e a prática profissional (Sharma, 2018). Deste modo, é fundamental que os recém-licenciados desenvolvam *soft skills* que lhes permitam alcançar um desempenho que corresponda aos objetivos organizacionais (Ramírez-Vielma & Nazar, 2019).

Segundo Ibrahim et al., (2017), entre as *soft skills* que mais contribuem para uma elevada performance, encontram-se: (i) a adaptabilidade e resiliência para lidar com a incerteza e as adversidades do dia a dia; (ii) a gestão do stress e das emoções provenientes da competitividade laboral; (iii) a criatividade para resolver problemas e apresentar soluções inovadoras; (iv) e o relacionamento interpessoal porque é através da interação com os outros que se consegue otimizar o desempenho individual, grupal e organizacional.

Guerra-Báez (2019) acrescenta que o estilo de comunicação, a gestão do tempo, o trabalho de equipa e a capacidade de liderança, são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer função, porque não estão diretamente ligadas a uma profissão específica.

É ainda importante destacar a inteligência emocional, que é considerada por vários autores (e.g., Aqqad et al., 2019; Chong et al., 2020; Pekaar et al., 2017) como um forte preditor do desempenho individual e da eficiência profissional, pois encontra-se significativamente associada à produtividade e à capacidade de inovação.

Devedzic et al., (2018) vão mais longe e afirmam que a ausência de competências de adaptabilidade, pensamento crítico, gestão de tempo, comunicação e trabalho de equipa além de prejudicarem o desempenho individual, impedem a concretização dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, o seu sucesso.

2.2 *Hard Skills*

No passado, as *hard skills* eram as competências que tinham maior destaque, nomeadamente, a título de exemplo, na época industrial, onde se utilizavam sobretudo processos produtivos que necessitavam de competências técnicas para serem elaboradas (Ribeiro, 2017; Travassos, 2019). Porém, com o evoluir dos tempos, houve alterações nos mercados e na própria sociedade, o que despertou necessidades para além das competências técnicas, as necessidades por competências pessoais e interpessoais (*soft skills*) (Travassos, 2019).

Historicamente, as competências técnicas têm sido o único conjunto de competências necessárias para o emprego, mas estas competências, por si só, já não são suficientes (Robles, 2012). Embora as competências técnicas sejam importantes e devam ser ensinadas, não devem ter precedência sobre as competências transversais (Sisson & Adams, 2013). No entanto, são necessárias tanto competências técnicas como competências transversais, sendo que as competências transversais implicam qualidades pessoais para lidar com os outros (Wesley, Jackson & Lee, 2017).

Embora as competências técnicas e interpessoais tenham definições e utilizações diferentes, também se sobrepõem em certa medida (Green, 2011; Cinque, 2016). Por exemplo, a comunicação, embora tradicionalmente classificada como uma competência transversal, também envolve aspetos técnicos como a análise de dados e a escrita, utilizando software para produzir apresentações. Do mesmo modo, as competências interpessoais incluem conhecimentos específicos sobre o comportamento de grupo e os códigos sociais, o que pode ser visto como uma competência difícil (Bishop, 2017). Existe uma relação de interdependência entre as duas, sendo que cada característica permite que a outra seja bem-sucedida (Lyu & Liu, 2021). A título de exemplo, as competências técnicas como a contabilidade ou o design exigem o apoio de certas competências transversais, como a comunicação e a resolução de problemas, para que o potencial da competência difícil possa ser verdadeiramente demonstrado. Além disso, numerosos estudos mostram uma relação positiva entre as competências transversais e o desempenho das competências técnicas (Kuzminov et al., 2019; Lyu & Liu, 2021), sugerindo a necessidade de uma combinação sinérgica dos dois que pode levar a resultados profissionais bem-sucedidos.

Relativamente às *hard skills*, estas são o conjunto de habilidades que são requisitadas para um trabalho, tais como programação em computador, matemática e conhecimento linguístico (Kačamakovic & Lokaj, 2021). São as competências que são passíveis de aplicações teóricas e demonstram o saber-fazer da profissão (Sato et al., 2021), tal como as competências específicas, de características técnicas e que apresentam um carácter quantitativo e que podem ser tangíveis, mensuráveis e testadas, estando acreditadas por um certificado ou diploma (Ribeiro, 2017).

Seate et al., (2016) definem competência como sendo um conjunto de conhecimentos e comportamentos essenciais para desempenhar uma tarefa ou função. Dentro deste construto, englobam-se as *hard skills*, ou seja, as competências técnicas necessárias para o desempenho

de determinada profissão (Cimatti, 2016; Swiatkiewicz, 2014). Stewart et al., (2016) acrescentam, ainda, que se trata das capacidades que podem ser tangíveis e mensuráveis.

Verifica-se, assim, que as competências técnicas (*hard skills*) começam a ser insuficientes para garantir uma posição de destaque no mercado de trabalho, pelo que as organizações começam a valorizar e a recrutar profissionais que revelem comportamentos e competências transversais que os diferenciem dos outros (Short & Keller-Bell, 2021).

Como anteriormente referido, as *hard skills* individualmente não garantem o sucesso profissional, mas são necessárias para que um profissional consiga desempenhar adequadamente as suas tarefas/funções (Motyl et al., 2017). O conhecimento técnico está mais democratizado e acessível o que facilita a sua aquisição, seja através da transferência de conhecimentos e/ou de sistemas de informação inteligentes (Carlucci et al., 2018).

As *hard skills* são um tipo de conhecimento que é facilmente documentado e formado (Choi & Lee, 2003; Sousa & Rocha, 2019; Borrego et al., 2019; Wokcik et al., 2019; Cifariello, Ferragina & Ponza, 2019; Che et al., 2018; Tang et al., 2016; Bashir & Farooq, 2019; Attia & Salama, 2018), facilmente articuladas (Haamann & Basten, 2018) e constituem conhecimento numa empresa (Afsar, Masood & Umrani, 2019). Para além disso, as *hard skills* podem ser criadas, escritas e transferidas entre unidades de atividade da empresa (Lombardi, 2019). A transferência de *hard skills* entre funcionários é mais fácil de ser incentivada por mecanismos e cultura empresariais favoráveis.

Com base na definição, as competências transversais são categorizadas como conhecimento pessoal ou, por outras palavras, conhecimento obtido de indivíduos ou pessoas (Nonaka & Toyama, 2015; Munoz et al., 2015; Stewart et al., 2017; Razmerita et al., 2016; Jaleel & Verghis, 2015; Wang et al., 2016; Serna et al., 2017; Jou et al., 2016; Rothberg & Erickson, 2017). A experiência adquirida por cada trabalhador varia certamente em função de situações e condições que não podem ser previstas. As competências transversais não são facilmente articuladas e convertidas em competências técnicas (Mohajan, 2016; Prasarnphanich et al., 2016; Addis, 2016; Cairo & Battistutti, 2017; Zang et al., 2015; Spraggon & Bodolica, 2017).

Ao contrário das *hard skills*, que são competências tangíveis relacionadas com sistemas operativos e competências linguísticas, que são competências aprendidas (Shabeer & Sharma, 2019).

As *hard skills* referem-se a competências técnicas ou cognitivas que podem ser ensinadas, como trabalhar com equipamento ou software (Laker & Powell, 2011; Sisson & Adams, 2013).

Além disso, as competências técnicas requerem geralmente a aquisição de conhecimentos (Ciappei & Cinque, 2014) e são relativamente fáceis de aprender e medir, enquanto as competências transversais são difíceis de medir ou provar porque resultam da personalidade psicológica, das preferências e das experiências dos indivíduos (Balcar, 2016). Historicamente, as competências técnicas foram, durante muito tempo, as únicas competências necessárias para o emprego, mas no ambiente atual, as competências técnicas já não são suficientes (Robles, 2012) e a opinião predominante é que sem competências transversais, como as competências interpessoais e de construção de relações, os indivíduos não podem comunicar e colaborar eficazmente (Wesley, Jackson & Lee, 2017).

As *hard skills* referem-se às competências nas categorias técnica e administrativa, no entanto, as *soft skills* referem-se às competências nas categorias humana, conceptual, liderança e interpessoal (Weber et al., 2013).

2.3 Turismo e Hotelaria

O turismo é uma indústria bem conhecida por ser intensiva em mão de obra, comunicação e interculturalidade (Summak, 2014). Não vende produtos convencionais, mas sim serviços que se apresentam sob a forma de experiências. Assim, o trabalho dos empregados do turismo transformou-se gradualmente de "prestadores de serviços" em "fornecedores de experiências" (Bharwani & Jauhari, 2013), exigindo a posse de algumas novas competências. Para trabalhar no setor do turismo, é necessário um equilíbrio entre dois tipos de competências: competências técnicas e competências transversais.

As *soft skills* são objeto de um interesse permanente nos estudos que ligam o turismo, a hotelaria e a psicologia social. Por exemplo, é definido como um conjunto de crenças cognitivas e de conhecimentos essenciais, sociais e práticos que são ativados de forma dinâmica e se manifestam no desempenho (Jardim et al., 2022). As *soft skills* são competências de apoio que melhoram a comunicação e o desempenho profissional (Boudreau et al., 2022), sendo competências essenciais para os processos de recrutamento (Mishra, 2014).

Magalhães et al., (2022) relacionaram a inteligência emocional e as competências transversais dos trabalhadores do setor hoteleiro e identificaram muitas dessas competências,

incluindo as relações entre a personalidade, a flexibilidade e as competências digitais. Moussa (2021) afirmou que é o emprego das emoções no local de trabalho e a focalização nelas como uma característica que serve a vantagem produtiva ou promocional do local. As *soft skills* referem-se à organização dos pensamentos e ao foco no comportamento em caso de reparação e gestão da emoção.

As *soft skills* são competências adaptativas no local de trabalho para atingir um objetivo organizacional (Boudreau et al., 2022). Silva et al., (2022) descrevem-no como um conjunto de competências que qualificam para trabalhar na gestão hoteleira.

Azizullah et al. (2014) revelaram que assumir responsabilidade é a competência pessoal mínima, altos níveis de autoestima, inteligência social e trabalho eficaz numa equipa de trabalho participativa são as competências transversais mais distinguidas para o trabalho no turismo, especialmente para os novos trabalhadores. As competências no domínio da hotelaria requerem uma tomada de decisões criativa, flexibilidade na resolução de problemas, por mais inesperados que sejam, encontrar formas positivas de resolver os problemas dos clientes e oferecer competências de gestão que incluam pensamento positivo e estratégico, pensamento sobre e traços de inteligência emocional que procurem trabalhar com normas e tradições profissionais e éticas e que alcancem as melhores competências de liderança.

As características pessoais são a base da motivação, da liderança e dos comportamentos necessários para o sucesso no setor da hotelaria e do turismo. Os gestores hoteleiros precisam de possuir estas competências vitais para desenvolver o desempenho e fazer progredir as empresas hoteleiras e turísticas (Weber & Crawford, 2020).

Há também outras competências, como o trabalho em equipa, que são necessárias para o trabalho, uma vez que os empregadores esperam que os empregados sejam jogadores de equipa. Embora possa ser verdade que alguns empregos se adequam melhor a um trabalhador independente e que se pode realizar a maior parte das tarefas sozinho, é preciso lembrar que há objetivos mais amplos e que é preciso comunicar as realizações a outras pessoas. Existem cinco competências de trabalho em equipa que os empregadores procuram: comunicação, gestão de conflitos, ouvir, fiabilidade e respeito (Doyle, 2019).

Ser um bom comunicador é fundamental para fazer parte de uma equipa. É tão importante como comunicar claramente as suas ideias aos outros membros da sua equipa ou grupo. Deve ser capaz de transmitir eficazmente informações por telefone, correio eletrónico ou

pessoalmente. Neste processo, deve certificar-se de que o seu tom é sempre profissional, mas amigável. Espera-se que demonstre qualidade na comunicação verbal e não-verbal (Doyle, 2019).

Outra competência de trabalho em equipa importante para o local de trabalho é a gestão de conflitos. A gestão de conflitos significa possuir a capacidade de negociar com os membros da sua equipa, onde é capaz de resolver disputas e garantir que todos estão satisfeitos com a sua escolha e a da equipa (Doyle, 2019). A resolução de conflitos também pode ser definida como o processo informal ou formal que duas ou mais partes utilizam para encontrar uma solução pacífica para um litígio. Algumas armadilhas emocionais, muitas delas inconscientes, podem agravar o conflito e contribuir para a necessidade de resolução de conflitos (Shonk, 2019).

Outra importante competência de trabalho em equipa, que desempenha um papel fundamental na comunicação, é ouvir (Doyle, 2019). Ela explicou que é preciso ser capaz de ouvir as ideias e as preocupações dos colegas se quiser ser considerado um membro eficaz da equipa. Demonstrar a capacidade de fazer perguntas relevantes para esclarecimento, mostrar preocupação e utilizar pistas não-verbais, ajudá-lo-á a mostrar aos membros da sua equipa que se preocupa com as questões, que as compreende e que possui uma visão sobre o que pode ter acontecido. A capacidade de ouvir é seguida pela qualidade da fiabilidade. Os membros da equipa devem poder confiar e depender de si. Por conseguinte, deve respeitar os prazos e concluir as tarefas que lhe são atribuídas, o que o ajuda a ganhar a confiança dos colegas de trabalho (Doyle, 2019).

Ser respeitoso é muito importante no setor da hotelaria e, por conseguinte, ao considerar a importância das relações de trabalho, pode dizer-se que as pessoas estariam mais abertas à comunicação se transmitissem respeito aos outros. Por esta razão, devemos considerar atos gentis e corteses, como usar o nome de uma pessoa ao falar, fazer contacto visual e ouvir ativamente, o que mostra a uma pessoa que ela é apreciada (Doyle, 2019). O respeito é realmente a base de uma grande equipa e da satisfação dos funcionários, o que, em última análise, leva à satisfação do cliente.

No setor do turismo e das viagens, as competências transversais são particularmente importantes. Youssef (2017) salienta duas razões principais pelas quais são um requisito crucial para trabalhar no setor do turismo. Em primeiro lugar, o turismo é uma indústria baseada nas pessoas, que engloba muitos prestadores de serviços diferentes, cujas

competências transversais lhes permitem trabalhar em conjunto e servir corretamente o cliente. Além disso, o turismo é uma atividade de lazer e as competências transversais dos funcionários contribuem para a felicidade do turista mais do que um destino em si.

Uma das competências transversais mais importantes necessárias no local de trabalho do turismo são as competências de comunicação (Wesley, Jaskon & Lee 2017; Jiang & Alexakis, 2017; Zehrer & Mössenlechner, 2009). O ambiente empresarial atual exige que os trabalhadores sejam capazes de comunicar em vários contextos, formal e informalmente, presencial e virtualmente, a nível nacional e internacional, e com públicos multiculturais e multigeracionais (Jackson, 2014). No turismo e na hotelaria, estas competências de comunicação vão muito para além da transmissão de uma mensagem. Elas estão associadas à verbalização escrita ou oral, à escuta e às pistas não verbais que fazem parte da experiência turística e constroem relacionamentos. Somente através de uma comunicação adequada, os profissionais de marketing do turismo podem fornecer algumas pistas tangíveis sobre experiências turísticas intangíveis (Youssef, 2017).

As competências transversais abrangem uma vasta gama de diferentes competências que têm um impacto significativo no sucesso da comunicação dos trabalhadores do setor do turismo. Ao sintetizar a literatura disponível e a investigação efetuada por diferentes autores (Tesone & Ricci 2005, Cheung, Law, & He 2010, Robles 2012, Suh, West & Shin 2012, Testa & Sipe 2012, Wang & Tsai 2014, Succi & Canovi 2019, Weber, Lee & Crawford, 2019), estas competências podem ser classificadas em vários grupos. O primeiro grupo refere-se às competências de comunicação que estão mais frequentemente associadas à capacidade de ouvir, apresentar e comunicar verbal e não-verbalmente. O segundo grupo inclui as competências interpessoais, que estão relacionadas com as capacidades de desenvolver boas relações e cooperação, dar e receber feedback eficaz e competências motivacionais. O grupo seguinte refere-se à inteligência emocional, que consiste na inteligência interpessoal, que inclui competências como o autocontrolo, a autoconsciência e a auto-motivação. O quarto grupo, a inteligência intrapessoal, inclui competências como a empatia e a assertividade, bem como competências de gestão da mudança e do stress. O último grupo refere-se ao profissionalismo, que é mais frequentemente definido através da posse de uma ética de trabalho e de conhecimentos de etiqueta empresarial, da capacidade de resolver conflitos de forma construtiva e de uma gestão eficaz do tempo.

A perspetiva dos empregadores em relação às competências transversais (Gruzdev et al., 2018; Zehrer & Mössenlechner, 2009; Coffelt, Grauman & Smith, 2019) tem sido objeto de

uma investigação aprofundada. Embora os licenciados de hoje em dia sejam tecnicamente experientes e possuam muitas competências funcionais, faltam-lhes competências transversais, como o serviço ao cliente e as competências interpessoais (Singh & Jaykumar, 2019). Por outro lado, essas habilidades interpessoais são altamente valorizadas pelos turistas na formação de sua experiência (Wu et al., 2015; Barnes, 2020). Assim, as *soft skills* dos jovens profissionais de turismo que entram no mercado de trabalho não se enquadram nos critérios do local de trabalho do turismo (Singh & Jaykumar, 2019; Gruzdev et al., 2018).

Dado o dinamismo das mudanças tecnológicas, Carlisle, Ivanov & Dijkmans (2021) afirmam que o futuro trará apenas uma maior diversidade de sistemas e software no turismo e, por conseguinte, serão necessárias mais novas competências de comunicação digital.

Os empregadores da indústria do turismo procuram capacidade intelectual geral e se concentram em flexibilidade, habilidades de linguagem, habilidades de comunicação oral e escrita, personalidades extrovertidas, habilidades de pessoas e competências de Tecnologias da Informação (TI). A maioria dos alunos após a formatura está bem ciente do conhecimento do trabalho, mas eles não têm as habilidades necessárias no trabalho (*soft skills*) (Nagarjuna & Tomy, 2014).

As *soft skills* mais valiosas consideradas pela indústria do turismo podem ser representadas em: habilidades para lidar efetivamente com os problemas dos clientes, operar de forma eficaz e calma em situações de crise, habilidades linguísticas e manter padrões profissionais e éticos no ambiente de trabalho. (Donina, 2014; Raybould & Wilkins, 2005). Além disso, as habilidades sociais mais desejadas no campo do turismo incluem: trabalho em equipa, habilidades de comunicação, habilidades de serviço ao hóspede, aparência profissional, compreensão das expectativas da indústria, orgulho em si mesmo e preferir trabalhar com pessoas em vez de completar tarefas administrativas (Nagarjuna & Tomy, 2014; Tesone & Ricci, 2005).

3. METODOLOGIA

A Metodologia deste estudo é constituída por várias secções. Inicialmente, apresenta-se o Método Quantitativo utilizado, seguido pela descrição detalhada do Instrumento de Recolha de Dados. Em seguida, a Estrutura do Questionário é explicada, fornecendo uma visão clara de como o questionário foi organizado. A secção de Justificação das Dimensões e Questões de Pesquisa discute as razões para a inclusão de cada dimensão e questão no estudo. Posteriormente, a secção de Recolha de Dados descreve os procedimentos adotados para a coleta das informações necessárias. Finalmente, a População e Amostra do Estudo são delineadas, especificando os critérios de seleção e as características dos participantes incluídos na pesquisa.

3.1 Método Quantitativo

O presente estudo adotou uma abordagem quantitativa, através de um inquérito por questionário.

Como tal, a planificação do inquérito por questionário cumpriu os devidos pressupostos científicos, tais como: o problema, o(s) objetivo(s), a(s) hipótese(s) de estudo (quando necessário), o método, a população em estudo e a amostra (Brito, 2012; Coutinho, 2011; Gonçalves, 2004; Hill, 2014).

3.2 Instrumento de Recolha de Dados

Um questionário pode ser definido como um conjunto de perguntas, que obedecem uma sequência lógica, sobre variáveis e circunstâncias que se deseja medir ou descrever. O questionário pode ser aplicado para que um povo seja conhecido em suas crenças, conhecimentos, representações e informações pontuais ou para questões a respeito do meio em que vivem (Miranda, 2020). O recurso ao inquérito por questionário permite ao investigador a identificação de determinadas características ou factos de uma população visando verificar determinada hipótese ou analisar as relações entre as variáveis envolvidas no estudo que está a ser realizado através do seu tratamento estatístico. Permite ainda descrever uma população ou desenvolver um modelo de comparação de resultados (Babones, 2016).

Assim, entendeu-se o questionário, como instrumento de recolha de dados mais adequado para o presente estudo, dado as referidas características e aplicabilidades do mesmo acima descritas pelos autores.

3.3 Estrutura do Questionário

A utilização do questionário como instrumento de pesquisa apresenta diversas vantagens, conforme apontadas pelos autores Oliveira et al., (2016), Batista et al., (2021), Santos & Henriques (2021), Chaer et al., (2012) e Mutepfa & Tapera (2019). Esses autores compartilham pontos em comum sobre as potencialidades do questionário, mas também trazem contribuições específicas que enriquecem a compreensão desse método de coleta de dados.

Além disso, Oliveira et al., (2016) ressalta que as respostas são mais rápidas e precisas, rapidez que é particularmente vantajosa para pesquisas que necessitam de resultados rápidos ou para estudos em que a temporalidade das respostas é relevante. Destaca-se que apesar dessas facilidades o método proporciona a agregação de um número elevado de questões, o que possibilita obter maiores informações sobre os inquiridos (Batista et al., 2021).

Do ponto de vista de Chaer, Diniz & Ribeiro (2012) e Mutepfa & Tapera (2019), o questionário apresenta maior comodidade, visto que pode ser respondido quando os inquiridos acharem mais conveniente, o que pode contribuir para a qualidade das respostas. Outra potencialidade relevante apontada pelos autores é a possibilidade de realizar análises estatísticas (Batista et al., 2021; Oliveira et al., 2016, Chaer, Diniz; Ribeiro, 2012; Mutepfa; Tapera, 2019; Henriques, 2021). Batista et al (2021) destaca que o questionário possibilita análises de correlação entre variáveis e a quantificação de uma multiplicidade de dados. Batista et al., (2021) sinaliza que o questionário possibilita uma maior sistematização de resultados e maior facilidade de análise.

O inquérito utilizado neste estudo é composto por trinta questões subdivididas em sete secções diferentes. A primeira secção é referente ao perfil sociodemográfico e é composta por seis questões. Estas questões incidem sobre a idade, o género, nacionalidade, país, zona de residência e estado civil. A segunda secção diz respeito à experiência profissional, sendo constituída por duas questões, que recaem sobre a experiência profissional e o tempo de experiência. A terceira secção refere-se à educação e é constituída por uma única questão sobre as habilitações literárias. A quarta secção refere-se às competências e tem apenas uma questão. A quinta secção é referente às *soft skills* e é constituída por oito questões, sendo em cinco delas utilizada uma escala de *Likert* de concordância de 5 pontos que varia entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5), uma de importância com a mesma escala de “Nada importante” (1) e “Extremamente importante” (5), e duas questões de

escolha múltipla. A sexta secção relaciona-se com as *hard skills* e é constituída por oito questões, sendo em seis delas utilizada uma escala de *Likert* de concordância de 5 pontos que varia entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5), uma de importância com a mesma escala de “Nada importante” (1) e “Extremamente importante” (5), e uma de escolha múltipla. A sétima secção ocupa-se do tema do Turismo e Hotelaria e é constituída por três questões, sendo duas avaliadas através de uma escala de *Likert* de concordância de 5 pontos que varia entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5), e uma de escolha múltipla.

3.4 Justificação das dimensões e questões de pesquisa

Competências

Conhece os conceitos de soft skills (competências transversais) e hard skills (competências técnicas)?

De acordo com Cimatti (2016), as competências transversais de um indivíduo, tais como aptidões sociais, capacidade de comunicação ou de trabalho em equipa, são designadas por *soft skills*. Na literatura, as *soft skills* são muitas vezes designadas por competências transversais (Swiatkiewicz, 2014), ou genéricas (Neves et al., 2015). Relativamente às *hard skills*, estas são o conjunto de habilidades que são requisitadas para um trabalho, tais como programação em computador, matemática e conhecimento linguístico (Kačamakovic & Lokaj, 2021).

Soft Skills

As soft skills (competências transversais) são mais importantes do que as hard skills (competências técnicas)?

Este novo paradigma remete para o impacto que as *soft skills* têm na performance dos colaboradores e para o desfasamento que existe entre as competências adquiridas em contexto académico e as novas necessidades do mercado de trabalho (Tamrat, 2018).

As soft skills (competências transversais) são relevantes em contexto organizacional?

Além disso, as competências transversais podem ser fundamentais para melhorar a satisfação no trabalho e estão associadas a níveis mais elevados de empenhamento, produtividade e criatividade no local de trabalho (Palumbo 2013; Feraco et al., 2023).

As soft skills (competências transversais) são estratégicas para ter sucesso pessoal e profissional na obtenção de qualquer tipo de função?

De acordo com Cimatti (2015) as *soft skills* são estratégicas para ter sucesso na vida pessoal e profissional, então é essencial para um candidato na obtenção de qualquer tipo de emprego. Cimatti (2016) refere que as *soft skills* intitulam-se como um conjunto de competências que não estão diretamente relacionadas com uma tarefa específica, mas são necessárias em qualquer função e como tal são consideradas estratégicas para o sucesso pessoal e profissional do colaborador.

As soft skills (competências transversais) são importantes para recrutar profissionais nas organizações?

Estas competências, denominadas *soft skills*, são essenciais para o sucesso de qualquer organização e constituem um fator de decisão na seleção de um candidato em detrimento de outro (Eva & Afroze, 2021). Quando procuram contratar candidatos, os empregadores devem ter em conta a importância das competências transversais e técnicas. Embora os empregadores queiram normalmente encontrar alguém que tenha conhecimentos e qualificações técnicas, devem também ter em conta atributos como a criatividade, a comunicação, as competências interpessoais e a resolução de problemas (Lyu & Liu, 2021).

Das seguintes opções, quais considera serem as soft skills (competências transversais) mais valorizadas por parte dos empregadores?

Guerra-Báez (2019) acrescenta que o estilo de comunicação, a gestão do tempo, o trabalho de equipa e a capacidade de liderança, são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer função, porque não estão diretamente ligadas a uma profissão específica. É ainda importante destacar a inteligência emocional, que é considerada por vários autores (e.g., Aqqad et al., 2019; Chong et al., 2020; Pekaar et al., 2017) como um forte preditor do desempenho individual e da eficiência profissional, pois encontra-se significativamente associada à produtividade e à capacidade de inovação.

As soft skills (competências transversais) contribuem para o bom desempenho dos objetivos organizacionais?

Além disso, as competências transversais podem ser fundamentais para melhorar a satisfação no trabalho e estão associadas a níveis mais elevados de empenhamento, produtividade e criatividade no local de trabalho (Palumbo 2013; Feraco et al., 2023).

As soft skills (competências transversais) têm impacto no desempenho dos trabalhadores?

Sgobbi & Zanquim (2020) descrevem que as *soft skills* são competências que podem ser observadas através das habilidades de comunicação, autoconhecimento, gestão de projetos, espírito de equipa e capacidade de aprender que permitem um desempenho eficaz.

Na sua opinião considera a avaliação das soft skills (competências transversais) essenciais num processo de recrutamento?

Num passado relativamente recente, o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores centrava-se essencialmente nas suas qualificações académicas e nas respetivas competências técnicas (Iyengar, 2017). Porém, verifica-se que, nos últimos anos, as *soft skills* têm vindo a ganhar terreno e começam a ser cada vez mais valorizadas pelos empregadores (Ritter et al., 2018).

Hard Skills

As hard skills (competências técnicas) são mais importantes do que as soft skills?

No passado, as *hard skills* eram as competências que tinham maior destaque, nomeadamente, a título de exemplo, na época industrial, onde se utilizavam sobretudo processos produtivos que necessitavam de competências técnicas para serem elaboradas (Ribeiro, 2017; Travassos, 2019).

As hard skills (competências técnicas) são o único conjunto de competências necessárias para as organizações?

Historicamente, as competências técnicas têm sido o único conjunto de competências necessárias para o emprego, mas estas competências, por si só, já não são suficientes (Robles, 2012).

Na sua opinião que importância atribui às hard skills (competências técnicas) para o sucesso profissional?

São as competências que são passíveis de aplicações teóricas e demonstram o saber-fazer da profissão (Sato et al., 2021).

As hard skills (competências técnicas) são avaliadas e valorizadas na realização de uma tarefa específica?

Tal como as competências específicas, de características técnicas e que apresentam um carácter quantitativo e que podem ser tangíveis, mensuráveis e testadas, estando acreditadas por um certificado ou diploma (Ribeiro, 2017).

As hard skills (competências técnicas) são competências técnicas necessárias para o desempenho profissional?

Seate et al., (2016) definem competência como um conjunto de conhecimentos e comportamentos essenciais para desempenhar uma tarefa ou função. Dentro deste construto, englobam-se as *hard skills*, ou seja, as competências técnicas necessárias para o desempenho de determinada profissão (Cimatti, 2016; Swiatkiewicz, 2014). Como anteriormente referido, as *hard skills* individualmente não garantem o sucesso profissional, mas são necessárias para que um profissional consiga desempenhar adequadamente as suas tarefas/funções (Motyl et al., 2017).

As hard skills (competências técnicas) podem ser criadas, escritas e transferidas entre departamentos/secções de uma empresa do setor do Turismo?

Para além disso, as *hard skills* podem ser criadas, escritas e transferidas entre unidades de atividade da empresa (Lombardi, 2019).

As hard skills são competências técnicas ou cognitivas que podem ser ensinadas?

As *hard skills* referem-se a competências técnicas ou cognitivas que podem ser ensinadas, como trabalhar com equipamento ou software (Laker & Powell 2011; Sisson & Adams, 2013).

As hard skills (competências técnicas) requerem a aquisição de conhecimentos?

Além disso, as competências técnicas requerem geralmente a aquisição de conhecimentos (Ciappei & Cinque, 2014) e são relativamente fáceis de aprender e medir, enquanto as competências transversais são difíceis de medir ou provar porque resultam da personalidade psicológica, das preferências e das experiências dos indivíduos (Balcar, 2016).

Turismo e Hotelaria

Para trabalhar no setor do turismo são necessários os dois tipos de competências (soft e hard)?

Assim, o trabalho dos empregados do turismo transformou-se gradualmente de "prestadores de serviços" em "fornecedores de experiências" (Bharwani & Jauhari, 2013), exigindo a posse de algumas novas competências. Para trabalhar no setor do turismo, é necessário um equilíbrio entre dois tipos de competências: competências técnicas e competências transversais.

As competências transversais (soft skills) qualificam para trabalhar no setor do turismo?

As *soft skills* são competências adaptativas no local de trabalho para atingir um objetivo organizacional (Boudreau et al., 2022). Silva et al., (2022) descrevem-no como um conjunto de competências que qualificam para trabalhar na gestão hoteleira.

Qual acredita ser a tendência, a nível de competências, no futuro?

Embora os licenciados de hoje em dia sejam tecnicamente experientes e possuam muitas competências funcionais, faltam-lhes competências transversais, como o serviço ao cliente e as competências interpessoais (Singh & Jaykumar, 2019)

3.5 Recolha de dados

Primeiramente, foi aplicado um pré-teste do questionário, a 30 inquiridos (15 estudantes e 15 profissionais de Turismo) por forma a aferir se as questões do questionário continham situações de ambiguidade a nível de precisão e interpretação, bem como dificuldades de resposta ou falta de clareza nalgumas questões (DeVellis, 2003). Consequentemente, este processo de teste do questionário piloto pode apoiar a validade de construção do questionário final, pois permite a eliminação de dimensões/itens que, conceptualmente, podem apresentar menor inconsistência ou até falta da mesma (Netemeyer et al., 2003). O questionário final, no idioma de português foi disponibilizado online, parametrizado na plataforma *Google Forms*, através de mailing lists profissionais e redes sociais, nomeadamente no *LinkedIn* (e grupos profissionais) e *Facebook* (e grupos profissionais). Além disso, as entidades ADHP (Associação de Diretores de Hotéis de Portugal) Júnior e Fórum Turismo apoiaram este estudo, pois disponibilizaram o questionário aos respetivos associados, através do envio de email-marketing para respetivas as bases de dados profissionais.

O período de recolha de dados ocorreu de 11 de abril a 17 de junho de 2024. No total, contabilizaram-se 255 respostas válidas. De seguida, a versão final do questionário (ver Apêndice A). O preenchimento do questionário teve uma duração média de 10 minutos.

3.6 População e amostra do estudo

Malhotra (2012, p.270) atesta que uma população “é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns”. Já a amostra, segundo Lakatos & Marconi (2010, p. 27), é definida como “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Pode ser entendida como uma parte da população de interesse, ou definida como um conjunto formado por um subconjunto da população que será generalizada (Vialli, 2020).

A técnica de amostragem utilizada foi a não probabilística por conveniência, uma vez que a seleção dos participantes foi feita tendo em conta a facilidade de acesso por parte do investigador (Sauders et al., 2012). A amostra não probabilística consiste na amostra na qual cada elemento específico da população foi selecionado de uma maneira não aleatória. Em geral, qualquer amostra que não vá de encontro aos requisitos de uma amostra probabilística, será por definição uma amostra não probabilística (McDaniel & Gates, 2013; Sarstedt & Mooi, 2014).

Deste modo, conforme referido, optou-se pela técnica de amostragem não probabilística, em que a seleção dos inquiridos que compõem a amostra é feita com base em critérios de escolha intencional sistematicamente utilizados com a finalidade de determinar as unidades da população que fazem parte da amostra.

Assim, a amostra foi constituída por dois grupos inquiridos: estudantes de cursos superiores na área de turismo, de institutos superiores, faculdades e universidades (públicas e privadas) em Portugal; bem de profissionais do setor de turismo (Turismo: hotéis/hotelaria, restauração, alojamento local, agências de viagens, operadores turísticos, animação turística, cruzeiros e aviação comercial), em Portugal. Tanto os estudantes quanto os profissionais, ambos da área de Turismo, compreenderam uma faixa etária entre os 18 e os 65 anos.

4. RESULTADOS

Na análise dos resultados, foi efetuada uma abordagem de análise estatística com recurso ao software *SPSS Statistics* (vs.22), com uma amostra total de 255 respondentes acerca das suas posições e opiniões em torno das *soft* e *hard skills* no setor do turismo.

Para tal, será apresentada uma análise descritiva das variáveis incluídas no inquérito por questionário, que é complementada por estudos bivariados a partir de testes de associação de qui-quadrado e V de Cramer, com o propósito de identificar padrões oriundos de variáveis sociodemográficas dos respondentes; é igualmente incorporada uma componente multivariada, nomeadamente com uma regressão logística binária, que procura mensurar e comparar o impacto de um conjunto de variáveis independentes na probabilidade de um respondente conhecer os conceitos de *soft* e *hard skills* (Warner, 2012).

A análise da fiabilidade interna do modelo de medida baseia-se no Alfa de Cronbach (1951). O Deste modo, foi utilizado o Alfa de Cronbach para calcular a fiabilidade das dimensões utilizadas e para medir a respetiva consistência interna. Conforme a Tabela 3, verifica-se que o índice de fiabilidade composta em todas as dimensões apresentadas, ultrapassa o valor crítico mínimo de 0,7 apontado por Hair et al., (2006) para representar a cognição.

Tabela 3

Confiabilidade interna das dimensões padronizadas- Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach das Dimensões padronizadas	Número total de Dimensões
,745	,794	15

Face ao conjunto de participantes na amostra deste inquérito por questionário, observa-se uma maioria de respondentes integrados de forma total ou parcial no mundo do trabalho (62,8%). Em termos etários, a amostra está concentrada, na sua maioria, nos segmentos etários entre os 18 e os 32 anos, ainda que seja de assinalar a presença de todas as idades até aos 65 anos, como plasma a Tabela 4.

É, ainda, uma amostra com um forte perfil feminino e essencialmente associado a cidadãos portugueses, com praticamente metade a residir na Área Metropolitana de Lisboa. Mais de 60% dos participantes neste estudo são solteiros.

Considere-se agora a caracterização desta amostra quanto às suas habilitações literárias, ilustrada na Tabela 5. Mais de 40% possui uma licenciatura, a que se somam mais de 15% que possui um mestrado ou um doutoramento. Sublinhe-se ainda os 20% que concluiu um curso técnico. Quanto à experiência profissional, dois terços da amostra já trabalharam em turismo e/ou hospitalidade, sendo que um pouco mais de metade dos respondentes notou ter mais de um ano de experiência de trabalho nestas áreas.

Questionados quanto ao conhecimento de conceitos de *soft skills* (competências transversais) e *hard skills* (competências técnicas), mais de 86% afirma já os conhecer. Os estudantes (90,5%) mostram-se mais a par destes conceitos do que os trabalhadores (83,0%), sendo de notar igualmente um resultado superior face ao género masculino (88,6%) face ao feminino (84,9%). É igualmente notório, ainda que sem surpresa, que os respondentes que afirmam não ter experiência profissional nas áreas do turismo e/ou hospitalidade (71,4%), assim como os que só efetuaram estágio (78,6%) denotam um valor mais fraco de conhecimento destes conceitos face aos restantes.

Já no que respeita a quais as *soft skills* que são mais valorizadas por parte dos empregadores, os respondentes deram particular destaque ao trabalho em equipa, mencionado por dois terços da amostra. A comunicação foi indicada por mais de 20% dos participantes, enquanto a inteligência emocional não foi muito além dos 10%.

Cumulativamente, esta amostra recolhe um amplo consenso, de perto de 90%, de concordância quanto ao papel essencial da avaliação das *soft skills* no âmbito de um processo de recrutamento.

Tabela 4

Caracterização sociodemográfica da amostra

Variável	Opções de resposta	Percentagem da amostra
Qualidade em que responde	Estudante	37,3
	Trabalhador	55,3
	Trabalhador/Estudante	7,5
Segmento etário	18-22	27,5
	23-27	21,2
	28-32	6,3
	33-37	7,5
	38-42	8,2
	43-47	6,7
	48-52	7,5
	53-57	9,4
	58-62	3,5
	63-65	2,4

Gênero	Masculino	34,5
	Feminino	65,1
	Outro	0,4
Nacionalidade	Portuguesa	96,5
	Brasileira	1,6
	Angolana	1,6
	Guineense	0,4
País de residência	Portugal	98,4
	Brasil	0,4
	Angola	0,8
	França	0,4
Zona de residência	Norte	22,4
	Centro	18,4
	Área Metropolitana de Lisboa	49,0
	Alentejo	4,3
	Algarve	4,7
	Região Autónoma dos Açores	0,8
	Região Autónoma da Madeira	0,4
Estado civil	Solteiro/a	61,2
	Casado/a	22,4
	União de facto	5,1
	Divorciado/a	7,5
	Separado/a	1,2
	Prefere não dizer	2,7

Fonte: SPSS

Tabela 5*Habilitações literaturas e experiência profissional da amostra*

Variável	Opções de resposta	Porcentagem da amostra
Habilitações literárias	Até ao 12.º ano completo	5,1
	Licenciatura	43,9
	Cursos técnicos (CET, CTeSP)	20,0
	Pós-graduação	9,8
	Mestrado	12,2
	Doutoramento	5,5
	Não se aplica	3,5
Experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade	Sim	67,5
	Não	32,5
Tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade	Sem experiência	27,5
	Estágio	16,5
	Menos de 1 ano	5,5
	De 1 a 5 anos	23,5
	De 6 a 10 anos	7,5
	Mais de 10 anos	19,6

Fonte: SPSS

Debrucemo-nos agora sobre o grau de concordância dos inquiridos perante um conjunto de questões, cujos resultados se encontram na Tabela 6.

Todas estas variáveis foram analisadas num plano bivariado, nomeadamente pelo estudo de eventuais relações de correlação com as variáveis: faixa etária; género; nível de escolaridade; qualidade em que responde; e tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade. Nesse sentido, a análise dos resultados da Tabela 6 é acompanhada de uma identificação dos testes de qui-quadrado e V de Cramer nos quais as correlações entre variáveis se mostraram significativas (Warner, 2012).

Quanto à primeira pergunta, uma maioria relativa de respondentes optou pela opção intermédia, o que denota uma tendência para considerar as *soft* e *hard skills* em iguais níveis de importância.

Neste aspeto, parece notar-se uma tendência para que os inquiridos com maior tempo de experiência de trabalho em turismo e/ou hospitalidade concordem mais com a posição de que as *soft skills* são mais importantes do que as *hard skills*, com base em testes de qui-quadrado e V de Cramer. A este respeito, note-se que 26,0% dos respondentes com mais de 10 anos de experiência indicaram o nível 5 de concordância, percentagem que é de apenas 2,9% entre os que não possuem experiência.

Perante a segunda questão, globalmente mais de 40% indicou uma máxima concordância com a importância das *soft skills* em contexto organizacional. A partir dos testes de qui-quadrado e V de Cramer, identifica-se que os trabalhadores e os trabalhadores/estudantes têm uma concordância significativamente maior quanto à importância das *soft skills* em contexto organizacional em comparação com as posições assumidas pelos estudantes desta amostra.

O tempo de experiência profissional também se associa de forma significativa, com os respondentes com menor experiência a observarem menores níveis de concordância. Dos inquiridos sem experiência, não mais do que 14,3% atribuiu a máxima concordância a esta frase, valor que sobe para 52,0% entre os que têm mais de 10 anos de experiência.

Na terceira questão, mais de 70% dos respondentes posiciona-se nos dois níveis mais elevados de concordância de que as *soft skills* são estratégicas para ter sucesso pessoal e profissional.

Neste caso, as mulheres posicionam-se de forma mais concordante face ao carácter estratégico das *soft skills* para o sucesso pessoal e profissional, com valores significativos

nos testes de qui-quadrado e V de Cramer. Em consonância com as afirmações anteriores, os trabalhadores com mais tempo de experiência de trabalho em turismo e/ou hospitalidade são mais concordantes, com base nos testes de qui-quadrado e V de Cramer.

Tabela 6

Posições da amostra quanto às soft skills

Variável	Opções de resposta	Porcentagem da amostra
1. As <i>soft skills</i> são mais importantes do que as <i>hard skills</i> ?	1	3,9
	2	11,0
	3	37,6
	4	23,9
	5	23,5
2. As <i>soft skills</i> são relevantes em contexto organizacional?	1	0,8
	2	1,2
	3	26,7
	4	30,2
	5	41,2
3. As <i>soft skills</i> são estratégicas para ter sucesso pessoal e profissional na obtenção de qualquer tipo de função?	1	0,0
	2	0,8
	3	23,1
	4	38,8
	5	37,3
4. As <i>soft skills</i> são importantes para recrutar nas organizações?	1	4,7
	2	7,1
	3	18,8
	4	40,0
	5	29,4
5. As <i>soft skills</i> contribuem para o bom desempenho dos objetivos organizacionais?	1	0,4
	2	1,2
	3	22,0
	4	33,3
	5	43,1
6. As <i>soft skills</i> têm impacto no desempenho dos trabalhadores?	1	0,4
	2	0,8
	3	17,6
	4	37,3
	5	43,9

Fonte: SPSS

Tabela 7

Posições da amostra quanto às soft skills face ao tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade (escala de concordância, em que 1 é discorda totalmente e 5 é concorda totalmente; valores em percentagem)

Variável	Opções de resposta	Percentagem da amostra					
		Sem experiência	Estágio	Menos de 1 ano	De 1 a 5 anos	De 6 a 10 anos	Mais de 10 anos
1. As <i>soft skills</i> são mais importantes do que as <i>hard skills</i> ?	1	2,9	7,1	0,0	5,0	0,0	4,0
	2	24,3	9,5	14,3	1,7	5,3	6,0
	3	51,4	38,1	28,6	26,7	26,3	38,0
	4	18,6	21,4	28,6	28,3	26,3	26,0
	5	2,9	23,8	28,6	38,3	42,1	26,0
2. As <i>soft skills</i> são relevantes em contexto organizacional?	1	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0
	2	1,4	2,4	0,0	1,7	0,0	0,0
	3	52,9	35,7	7,1	8,3	10,5	16,0
	4	30,0	31,0	35,7	33,3	15,8	30,0
	5	14,3	31,0	57,1	56,7	73,7	52,0
3. As <i>soft skills</i> são estratégicas para ter sucesso pessoal e profissional na obtenção de qualquer tipo de função?	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	1,4	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0
	3	40,0	26,2	7,1	18,3	5,3	14,0
	4	45,7	35,7	35,7	33,3	31,6	42,0
	5	12,9	35,7	57,1	48,3	63,2	44,0
4. As <i>soft skills</i> são importantes para recrutar nas organizações?	1	1,4	4,8	7,1	3,3	5,3	10,0
	2	0,0	23,8	14,3	6,7	5,3	2,0
	3	34,3	16,7	7,1	16,7	0,0	12,0
	4	51,4	28,6	28,6	36,7	42,1	40,0
	5	12,9	26,2	42,9	36,7	47,4	36,0
5. As <i>soft skills</i> contribuem para o bom desempenho dos objetivos organizacionais?	1	0,0	0,0	0,0	1,7	0,0	0,0
	2	1,4	0,0	0,0	3,3	0,0	0,0
	3	45,7	23,8	14,3	8,3	15,8	8,0
	4	35,7	42,9	35,7	26,7	21,1	34,0
	5	17,1	33,3	50,0	60,0	63,2	58,0
6. As <i>soft skills</i> têm impacto no desempenho dos trabalhadores?	1	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	1,4	2,4	0,0	0,0	0,0	0,0
	3	32,9	21,4	7,1	10,0	15,8	6,0
	4	45,7	42,9	35,7	30,0	15,8	38,0
	5	18,6	33,3	57,1	60,0	68,4	56,0

Fonte: SPSS

A quarta questão, sobre a importância das *soft skills* para recrutar nas organizações, mostra praticamente 70% dos respondentes nos dois níveis mais elevados de concordância. Volta a registar-se aqui, nos mesmos termos, uma associação com a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade.

Em seguida, questionou-se se as *soft skills* contribuem para o bom desempenho dos objetivos organizacionais? É um aspeto que acolhe novamente mais de 70% de respondentes a optar pelos dois níveis mais elevados de concordância. Uma fatia acima dos 40% concordou plenamente com a noção de que as *soft skills* contribuem para o bom desempenho dos objetivos organizacionais.

Aqui, os testes de qui-quadrado e V de Cramer denotam novamente que trabalhadores e trabalhadores/estudantes concordam mais com o contributo das *soft skills* face à posição dos estudantes inquiridos. Volta a observar-se aqui, nos mesmos termos, uma associação com a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade.

Por fim, foram mais de 80% dos respondentes a atribuírem os dois níveis mais elevados de concordância com a noção de que as *soft skills* têm impacto no desempenho dos trabalhadores? Em consistência com considerações anteriores, os testes de qui-quadrado e V de Cramer denotaram uma perceção de maior impacto das *soft skills* no desempenho dos trabalhadores por parte de trabalhadores e trabalhadores/estudantes, que é menos acentuada nos estudantes. Volta a registar-se aqui, nos mesmos termos, uma associação com a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade.

Perante o padrão recorrente de forte associação destas questões com a variável de tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade, o Tabela 7 fornece uma destriça dos cruzamentos entre estas variáveis, evidenciando a tendência global de aumento da concordância com as afirmações à medida que amplia o tempo de experiência.

Considere-se agora uma análise às perceções dos inquiridos em torno das *hard skills*, novamente através do grau de concordância com um conjunto de questões, tal como sumariza a Tabela 8.

Assim como ocorreu com as *soft skills*, estas variáveis foram igualmente estudadas num plano bivariado, nomeadamente de identificação de eventuais correlações com as variáveis: faixa etária; género; nível de escolaridade; qualidade em que responde; e tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade, concretizada pelos testes de qui-quadrado e V de Cramer. Apresentam-se neste texto aquelas que registaram valores significativos.

Na primeira pergunta, e de forma similar com o que sucedeu com as *soft skills*, também aqui nota-se uma ampla maioria relativa a optar pela posição intermédia, numa indicação de uma valorização equipada de *soft* e *hard skills*.

Face à segunda pergunta, ocorre uma maioria discordante, já que mais de 55% opta pelas duas posições de menor concordância com a noção de que as *hard skills* são o único conjunto de competências necessárias para as organizações, novamente sinalizando uma tendência para uma valorização equilibrada dos dois tipos.

Neste caso, são os estudantes que concordam mais com a ideia de que as *hard skills* são o único conjunto de competências necessário, com valores significativos através dos testes de qui-quadrado e V de Cramer. Assim como com as *soft skills*, esta afirmação acolhe novamente uma associação com a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade.

Contrariamente, na terceira pergunta, relativa à importância que se atribui às *hard skills* para o sucesso profissional, um pouco mais de 55% assume as duas posições mais elevadas de concordância.

Posteriormente, mais de 60% dos respondentes atribuíram as duas classificações de maior concordância à noção de que as *hard skills* são avaliadas e valorizadas na realização de uma tarefa específica.

Tabela 8

Posições da amostra quanto às hard skills (escala de concordância, em que 1 é discorda totalmente e 5 é concorda totalmente; valores em percentagem)

Variável	Opções de resposta	Percentagem da amostra
1. As <i>hard skills</i> são mais importantes do que as <i>soft skills</i> ?	1	22,4
	2	14,5
	3	46,3
	4	14,9
	5	2,0
2. As <i>hard skills</i> são o único conjunto de competências necessárias para as organizações?	1	36,9
	2	20,0
	3	24,3
	4	15,7
	5	3,1
3. Na sua opinião, que importância atribui às <i>hard skills</i> para o sucesso profissional?	1	4,3
	2	9,8
	3	27,1
	4	45,5
	5	13,3
4. As <i>hard skills</i> são avaliadas e valorizadas na realização de uma tarefa específica?	1	0,0
	2	2,0
	3	25,1
	4	49,8
	5	23,1
	1	0,0

5. As <i>hard skills</i> são competências técnicas necessárias para o desempenho profissional?	2	2,0
	3	24,7
	4	47,5
	5	25,9
6. As <i>hard skills</i> são competências técnicas ou cognitivas que podem ser ensinadas?	1	0,4
	2	3,1
	3	25,9
	4	42,0
	5	28,6
7. As <i>hard skills</i> requerem a aquisição de conhecimentos?	1	0,0
	2	2,0
	3	18,8
	4	40,0
	5	39,2

Fonte: SPSS

Tabela 9

Posições da amostra quanto às hard skills face ao tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade (escala de concordância, em que 1 é discorda totalmente e 5 é concorda totalmente; valores em percentagem)

Variável	Opções de resposta	Percentagem da amostra					
		Sem experiência	Estágio	Menos de 1 ano	De 1 a 5 anos	De 6 a 10 anos	Mais de 10 anos
1. As <i>hard skills</i> são mais importantes do que as <i>soft skills</i> ?	1	5,7	19,0	14,3	40,0	26,3	28,0
	2	12,9	11,9	28,6	11,7	21,1	16,0
	3	55,7	42,9	42,9	40,0	47,4	44,0
	4	24,3	21,4	14,3	8,3	5,3	8,0
	5	1,4	4,8	0,0	0,0	0,0	4,0
2. As <i>hard skills</i> são o único conjunto de competências necessárias para as organizações?	1	21,4	16,7	28,6	50,0	57,9	54,0
	2	25,7	16,7	21,4	15,0	21,1	20,0
	3	35,7	40,5	21,4	15,0	10,5	12,0
	4	15,7	19,0	14,3	18,3	5,3	14,0
	5	1,4	7,1	14,3	1,7	5,3	0,0
3. Na sua opinião, que importância atribui às <i>hard skills</i> para o sucesso profissional?	1	1,4	2,4	14,3	6,7	0,0	6,0
	2	4,3	23,8	28,6	5,0	5,3	8,0
	3	35,7	21,4	21,4	28,3	15,8	24,0
	4	40,0	33,3	28,6	55,0	63,2	50,0
	5	18,6	19,0	7,1	5,0	15,8	12,0
4. As <i>hard skills</i> são avaliadas e valorizadas na realização de uma tarefa específica?	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	1,4	2,4	7,1	0,0	5,3	2,0
	3	32,9	31,0	35,7	23,3	10,5	14,0
	4	38,6	42,9	35,7	65,0	68,4	50,0
	5	27,1	23,8	21,4	11,7	15,8	34,0
5. As <i>hard skills</i> são competências	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	4,3	2,4	0,0	0,0	0,0	2,0

técnicas necessárias para o desempenho profissional?	3	34,3	35,7	21,4	18,3	15,8	14,0
	4	31,4	35,7	50,0	61,7	73,7	52,0
	5	30,0	26,2	28,6	20,0	10,5	32,0
6. As <i>hard skills</i> são competências técnicas ou cognitivas que podem ser ensinadas?	1	1,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	5,7	7,1	0,0	1,7	0,0	0,0
	3	41,4	35,7	21,4	8,3	21,1	20,0
	4	32,9	38,1	28,6	63,3	52,6	32,0
	5	18,6	19,0	50,0	26,7	26,3	48,0
7. As <i>hard skills</i> requerem a aquisição de conhecimentos?	1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2	1,4	7,1	0,0	0,0	0,0	2,0
	3	37,1	19,0	7,1	8,3	21,1	8,0
	4	24,3	45,2	57,1	53,3	47,4	34,0
	5	37,1	28,6	35,7	38,3	31,6	56,0

Fonte: SPSS

A quinta pergunta recolheu um maior consenso, com mais de 70% dos inquiridos a concordar que as *hard skills* são competências técnicas necessárias para o desempenho profissional.

Em seguida, novamente acima dos 70%, esta amostra denota uma forte concordância com a ideia de que as *hard skills* são competências técnicas ou cognitivas que podem ser ensinadas.

Os trabalhadores e trabalhadores/estudantes estão, segundo os testes de qui-quadrado e V de Cramer, mais de acordo com a possibilidade de as competências técnicas ou cognitivas serem ensinadas. Volta a registar-se aqui, nos mesmos termos, uma associação com a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade: 18,6% dos inquiridos sem experiência atribuíram a máxima concordância, que compara com os 48,0% entre os que possuem mais de 10 anos de tempo de trabalho nessas áreas.

Por fim, a pergunta sobre se as *hard skills* requerem a aquisição de conhecimentos acumulou quase 80% de respostas nos dois níveis mais elevados de concordância.

As mulheres respondentes foram mais concordantes com a afirmação de que as *hard skills* implicam a aquisição de conhecimentos, com valores significativos nos testes de qui-quadrado e V de Cramer (Warner, 2012). Observa-se ainda uma associação com a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade.

Em seguida, a Tabela 9 repete o mesmo exercício de cruzamento deste conjunto de perguntas com a variável do tempo de experiência profissional em turismo e/ou

hospitalidade, evidenciando novamente, em alguns dos casos, uma tendência de relação entre as variáveis.

A amostra de respondentes foi questionada sobre se as *hard skills* podem ser criadas, escritas e transferidas entre departamentos/secções de uma empresa do setor do turismo, tendo recolhido 81,2% de respostas favoráveis a essa ideia, face a 15,3% que consideraram ser indiferente e apenas 3,5% que forneceram uma resposta negativa. Notou-se ainda uma associação entre esta afirmação e a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade, que acolheu maior concordância entre os que têm mais tempo de trabalho.

Uma última parcela deste questionário direccionou as atenções especificamente para o turismo e gestão hoteleira.

Face à ideia de que para se trabalhar no setor do turismo, são necessários os dois tipos de competências, mais de 50% dos respondentes optou pelo nível mais elevado de concordância, valor que ultrapassa os 80% se forem somados os dois níveis mais elevados.

Os trabalhadores e os trabalhadores/estudantes estão muito mais de acordo com esta afirmação do que os estudantes, com valores significativos através dos testes de qui-quadrado e V de Cramer. Volta a registar-se aqui, nos mesmos termos, uma associação com a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade:

Perante a opinião de que as competências transversais qualificam para trabalhar na gestão hoteleira, esta afirmação recolhe um consenso ligeiramente inferior face à anterior, com cerca de 40% a optar pelo nível mais elevado, valor que cresce para perto de 70% se forem considerados em simultâneo os dois níveis mais elevados.

Tabela 10

Posições da amostra quanto às hard skills face ao tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade (escala de concordância, em que 1 é discorda totalmente e 5 é concorda totalmente; valores em percentagem)

Variável	Opções de resposta	Percentagem da amostra
Na sua opinião, para trabalhar no setor do turismo são necessários os dois tipos de competências (<i>soft</i> e <i>hard</i>)?	1	0,4
	2	0,0
	3	16,1
	4	29,8
	5	53,7
Na sua opinião, as competências transversais (<i>soft skills</i>) qualificam para trabalhar na gestão hoteleira?	1	0,8
	2	3,1
	3	26,3
	4	29,4

	5	40,4
Qual acredita ser a tendência para o futuro?	<i>Soft skills</i>	13,7
	<i>Hard skills</i>	3,5
	Todas as anteriores	82,7

Fonte: SPSS

Neste caso, foram as mulheres a mostrarem-se mais concordantes com a opinião de que as *soft skills* qualificam uma pessoa para trabalhar na gestão hoteleira, com valores significativos nos testes de qui-quadrado e V de Cramer. Volta a registar-se aqui, nos mesmos termos, uma associação com a variável tempo de experiência profissional em turismo e/ou hospitalidade:

Por último, questionados quanto à tendência de futuro, os respondentes consideram de forma extremamente contundente que passa quer pelas *soft*, quer pelas *hard skills*, com apenas cerca de 13% a optar apenas pelas *soft* e não mais do que por volta de 3% a escolher as *hard*.

Foquemo-nos agora num plano multivariado de análise. Em primeiro lugar, será produzida uma regressão logística binária (Warner, 2012), com o propósito de procurar identificar as variáveis mais capazes de explicar o conhecer ou não conhecer os conceitos de *hard* e *soft skills*.

Apresentam-se em seguida os outputs desta análise, que incluíram no modelo, como variáveis explicativas, o género, a idade, o nível de escolaridade, a qualidade do respondente e o tempo de experiência prévia em turismo e/ou hospitalidade. Este modelo mostra-se estatisticamente significativo a partir do teste de qui-quadrado.

Tabela 11

Testes de Omnibus do Modelo de Coeficientes

Testes de Omnibus do Modelo de Coeficientes				
		Qui-quadrado	df	Sig.
Etapa 1	Etapa	75,918	16	<,001
	Bloco	75,918	16	<,001
	Modelo	75,918	16	<,001

Resumo do modelo			
Etapa	Verossimilhança de log -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
1	128,056 ^a	,257	,468

a. Estimação finalizada no número de iteração 20 porque o máximo de iterações foi atingido. Não é possível encontrar a solução final.

Fonte: SPSS

Tabela 12*Variáveis na equação*

		Variáveis na equação					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Etapa 1ª	Qualidade em que responde - Estudante			15,116	2	<,001	
	Qualidade em que responde – Trabalhador/Estudante	3,446	,888	15,071	1	<,001	31,383
	Qualidade em que responde – Trabalhador	1,865	,997	3,498	1	,061	6,458
	Idade (Variável ordinal)	-,167	,144	1,357	1	,244	,846
	Género – Masculino			3,269	2	,195	
	Género – Feminino	1,000	,553	3,269	1	,071	2,719
	Género – Outro	-19,586	40192,970	,000	1	1,000	,000
	Tempo de Experiência Profissional em Turismo e/ou Hospitalidade – Sem experiência			28,303	5	<,001	
	Tempo de Experiência Profissional em Turismo e/ou Hospitalidade – Estágio	,172	,672	,066	1	,798	1,188
	Tempo de Experiência Profissional em Turismo e/ou Hospitalidade – Menos de 1 ano	-,969	1,191	,662	1	,416	,380
	Tempo de Experiência Profissional em Turismo e/ou Hospitalidade – De 1 a 5 anos	-3,970	1,010	15,456	1	<,001	,019
	Tempo de Experiência Profissional em Turismo e/ou Hospitalidade – De 6 a 10 anos	-21,358	8431,732	,000	1	,998	,000
	Tempo de Experiência Profissional em Turismo e/ou Hospitalidade – Mais de 10 anos	-3,180	,802	15,706	1	<,001	,042
	Habilitações Literárias – Até ao 12.º ano completo			15,175	6	,019	
	Habilitações Literárias – Licenciatura	-1,961	,932	4,432	1	,035	,141
	Habilitações Literárias – Cursos técnicos (CET ou CTeSP)	-,318	,933	,116	1	,733	,727
	Habilitações Literárias – Pós-graduação	-3,104	1,468	4,470	1	,034	,045
	Habilitações Literárias - Mestrado	-3,286	1,390	5,592	1	,018	,037
	Habilitações Literárias - Doutoramento	-1,680	1,445	1,351	1	,245	,186
	Habilitações Literárias – Não se aplica	-,307	1,259	,059	1	,808	,736
	Constante	-1,304	1,099	1,407	1	,236	,272

- a. Variável(is) inserida(s) no passo 1: Qualidade em que responde, Idade, Género, Tempo de Experiência Profissional em Turismo e/ou Hospitalidade, Habilitações Literárias.

Fonte: SPSS

Tabela 13

Tabela de Classificação

Tabela de Classificação ^a					
		Previsto			
		Conhece os conceitos de soft skills (competências transversais) e hard skills (competências técnicas)?			
Observado		Sim	Não	Porcentagem correta	
Etap a 1	Conhece os conceitos de soft skills (competências transversais) e hard skills (competências técnicas)?	Sim	213	7	96,8
		Não	20	15	42,9
	Porcentagem global				89,4

a. O valor de recorte é ,500

Fonte: SPSS

A tabela da página anterior concretiza os termos do modelo, com especial destaque para a coluna B, que indica os valores da equação de regressão logística para previsão da variável dependente.

Uma vez que o modelo estima a probabilidade de *não* conhecer os dois conceitos, este quadro permite indicar que os inquiridos com mais tempo de experiência profissional na área de turismo e/ou hospitalidade, assim como os respondentes com níveis de escolaridade mais elevados, assumem uma maior probabilidade de conhecer estes conceitos.

Foi efetuado o mesmo exercício de regressão logística binária, com as mesmas variáveis explicativas, mas tendo agora como variável dependente se os respondentes concordam que a avaliação das *soft skills* (competências transversais) é essencial num processo de recrutamento. Contudo, o modelo não se mostrou estatisticamente significativo. O mesmo ocorreu quando foi introduzida, como variável dependente, a opinião sobre se as *hard skills* (competências técnicas) podem ser criadas, escritas e transferidas entre departamentos/secções de uma empresa do setor do Turismo.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os objetivos propostos para a realização deste estudo, foi possível obter algumas constatações relevantes.

Deste modo, foi feita uma análise relativa às questões propostas no questionário.

Posto isto, constata-se que é evidente e natural a falta de conhecimento sobre as várias competências por quem não tem experiência profissional ou por quem fez estágio na área do Turismo/Hospitalidade.

Também foi demonstrado que quem trabalha há algum tempo na área do Turismo apresenta uma opinião comum de que as *soft skills* têm maior importância do que as *hard skills*, valorizando mais o trabalho em equipa ou a comunicação, em detrimento da formação académica ou o conhecimento na área da informática.

Nota-se ainda que cerca de 90% dos inquiridos concordam que as *soft skills* têm um papel preponderante no âmbito do processo de recrutamento.

No passado, os empregadores e empregados consideravam que apenas eram importantes as *hard skills* no contexto organizacional. No entanto, essa realidade alterou-se com o passar dos tempos, na medida em que é notória uma crescente apreciação por parte dos intervenientes acima referidos relativamente às competências transversais.

No âmbito do Turismo, observa-se que os inquiridos valorizam de igual modo os dois tipos de competências, considerando-as fundamentais para o desempenho de funções na área em questão.

Para o futuro prevê-se que se mantenha esta convicção, dado que as *soft* e *hard skills* se complementam.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusão

Desde o primeiro momento em que escolhi o tema deste trabalho, fiquei convicta de que a realização do mesmo se tornaria um desafio muito estimulante, uma vez que se trata de uma problemática muito valorizada na atualidade no ambiente organizacional, bem como na área do Turismo.

No cômputo geral, este projeto revelou-se muito importante para mim, na medida em que só possuía noções gerais do tema abordado. Daí ter decidido realizar este estudo, o qual foi uma mais valia para o meu percurso académico, bem como, para aprofundar o meu conhecimento.

Como referido, anteriormente, o mundo está em constante mutação, os avanços na ciência e na tecnologia permitiram uma evolução e alteração no modo de pensamento do ser humano e na forma de agir. Também no ambiente de trabalho, nomeadamente na área do Turismo, ocorreram alterações favoráveis no que diz respeito à especialização aliada ao desempenho comportamental do indivíduo. Neste sentido, não só as competências técnicas, como também as competências transversais são fundamentais no âmbito do desempenho de certas funções laborais. Esta dissertação vem, efetivamente, comprovar esta premissa através do estudo analítico realizado.

Na verdade, a realização deste projeto foi muito desafiante e enriquecedora para a minha formação académica, assim como em termos pessoais.

6.2 Implicações práticas do setor

No que concerne a implicações praticas é possível salientar o modo como os profissionais e os estudantes da área do Turismo devem aperfeiçoar o seu perfil, as suas práticas, bem como, as suas performances no âmbito das *soft* e *hard skills*, em contexto organizacional, tendo em conta as suas diversas funções, tarefas e responsabilidades, para que o serviço prestado seja o melhor possível.

6.3 Limitações da investigação

No que diz respeito às limitações da investigação, gostaria de ter tido a possibilidade de acesso a determinados artigos científicos, recentemente publicados, subordinados ao tema das *soft* e *hard skills*. No entanto, estes artigos não se encontravam em formato de *Open Access*, o que comprometeu, de certa forma, a minha pesquisa.

Por outro lado, também gostaria de ter obtido mais respostas para uma amostra mais significativa.

6.4 Sugestões para futuras investigações

Quanto às sugestões para futuras investigações, seria interessante aplicar este questionário aos diferentes níveis de gestão das empresas do setor do Turismo, tais como a direção/administração, o departamento de marketing e vendas, o departamento de recursos humanos, o departamento financeiro, o departamento de alojamento e por fim o departamento de alimentos e bebidas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahmed, D., Amin, W., Hezah, D., & Ezzat, M. (2021). Exploring the role of the Faculties of Tourism and Hotels' staff members in developing students' soft skills. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 15(1), 162-172. <https://ijhth.journals.ekb.eg/>
- Albuquerque, I. N. M. de. (2021). *Soft skills e hard skills: Análise bibliométrica a partir da ISI Web of Science* (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Altos Estudos). Escola Superior de Altos Estudos.
- Amherst, S., Jefferis, J., & Hutchinson, H. (2020). *A new perspective on the soft skills hospitality management students need to be successful in the hospitality industry: Meeting the gold standard and the Soft Skills Index*. https://scholarworks.umass.edu/ttra/2020/research_papers/32
- Bastos, J. E. de S., Sousa, J. M. de J., Silva, P. M. N. da, & Aquino, R. L. de. (2023). O uso do questionário como ferramenta metodológica: Potencialidades e desafios. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences*, 5(3), 623-636. <https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636>
- Bland, J., & Altman D. (1997). *Statistics notes: Cronbach alpha*. *BMJ*, 314–275.
- Borrego, A. B. P. (2020). *O desempenho adaptativo pelos recém-formados: O papel das soft e hard skills e a moderação da autoeficácia* (Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa). Iscte - Instituto Universitário de Lisboa.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104. DOI:10.1037/0021-9010.78.1.98.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

- Čuić Tanković, A., Kapeš, J., & Kraljić, V. (2021). Importance of soft skills and communication skills in tourism: Viewpoint from tourists and future tourism employees. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, 6, 167-185. <https://doi.org/10.20867/tosee.06.12>
- Da Silva, B. X. F., Carolina Neto, V., & Gritti, N. H. S. (2020). Soft Skills. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 829–842. <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.797>
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ezzat, M. (2017). *The role of tourism and hotels faculties in developing soft skills for undergraduate students in Egypt*. International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality, 11(2/2). Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University. <https://doi.org/10.21608/ijhth.2017.30215>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (7th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence* (Vol. 11, Issue 6). MDPI. <https://doi.org/10.3390/jintelligence11060107>
- Lopes, C. C. G. P. (2021). *Re(pensar) a empregabilidade: a importância das soft skills* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão). Instituto Superior de Gestão.
- M. Johnson, K., Park, M., & A. Lesser, J. (2023). Career Readiness Skills for Marketing Majors: An Examination of Soft Skills, Hard Skills and Course Applications. *Global Research in Higher Education*, 6(2), p1. <https://doi.org/10.22158/grhe.v6n2p1>
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pinto, C. M. S. (2020). *Fatores determinantes no processo de decisão de escolha de destinos: A escolha do Porto dos estudantes de ensino superior* (Dissertação de mestrado). Universidade Fernando Pessoa.

- Reis, A., Medeiros, A., Walter, C. E., Costa, L., & Au-Yong-Oliveira, M. (2022). Um estudo de metodologia mista sobre soft e hard skills: a perspectiva dos estudantes e de empresa contratadora. *ICIEMC Proceedings*, 3, 210–218. <https://doi.org/10.34624/iciemc.v0i3.29770>
- Ribeiro, M. R. G. (2015). *Retenção e fidelização de clientes na academia Barra Fitness* (Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Rodrigues, R. I., dos Santos, J. M., & Gomes, C. (2017). *Relação entre as soft skills e o desenvolvimento de carreira: o efeito moderador das expectativas de carreira entre estudantes de gestão de recursos humanos*. *Ciências e Políticas Públicas*, 3(2), 37-63.
- Sá, P., Costa, A. P., & Moreira, A. (Orgs.). (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2). UA Editora. <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>
- Samy, M., Moussa, M., & Salama, M. A. (2023). Exploratory study of soft skills in tourism and hospitality sector: Perspectives of hotels and travel agencies managers. *Middle East Future of Tourism and Hospitality Journal*, 7(1), 40-53. <https://doi.org/10.21608/MFTH.2023.288573>
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta. <https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>
- Setiawan Wibowo, T., Qonita Badi, A., Asna Annisa, A., Khaidir Abdul Wahab, M., Rifa Jamaludin, M., Rozikan, M., Mufid, A., Fahmi, K., Purwanto, A., & Muhaini STIE Mahardhika Surabaya, A. (2020). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 7).
- Silva, E. E. da, Ferraz, M. L. G., Ferraro, R. T. S., Guilherme, H. dos S., Pedroso, E. de M., & Heringer, M. D. (2023). *Pesquisa e inteligência de marketing - Coleta de dados*. Faculdade Anhanguera de Campinas.
- Sopa, A., Asbari, M., Purwanto, A., Budi Santoso, P., Hutagalung, D., Maesaroh, S., Ramdan, M., & Primahendra, R. (2020). Hard Skills versus Soft Skills: Which are

More Important for Indonesian Employees Innovation Capability. *International Journal of Control and Automation*, 13(2), 156–175. <https://www.researchgate.net/publication/340412466>

Steffens, T. (2013). *Avaliação de desempenho de projetos estratégicos em instituição financeira* (Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 633–687. <https://doi.org/10.1590/1679-395112337>

Tanković, A. Č., Bilić, I., & Nekić, A. (2023). Soft skills, communication skills and hard skills influencing the motivation and satisfaction of women entrepreneurs. *Ekonomski Pregled*, 74(4), 537–556. <https://doi.org/10.32910/ep.74.4.3>

Warner, R. (2012). *Applied Statistics: From Bivariate Through Multivariate Techniques*. 2nd Edition. SAGE Publications. ISBN-13 978-1412991346

8. APÊNDICE A

Competências

Conhece os conceitos de soft skills (competências transversais) e hard skills (competências técnicas)?

De acordo com Cimatti (2016), as competências transversais de um indivíduo, tais como aptidões sociais, capacidade de comunicação ou de trabalho em equipa, são designadas por *soft skills*. Na literatura, as *soft skills* são muitas vezes designadas por competências transversais (Swiatkiewicz, 2014), ou genéricas (Neves et al., 2015). Relativamente às *hard skills*, estas são o conjunto de habilidades que são requisitadas para um trabalho, tais como programação em computador, matemática e conhecimento linguístico (Kačamakovic & Lokaj, 2021).

Soft Skills

As soft skills são mais importantes do que as hard skills?

Este novo paradigma remete para o impacto que as *soft skills* têm na performance dos colaboradores e para o desfasamento que existe entre as competências adquiridas em contexto académico e as novas necessidades do mercado de trabalho (Tamrat, 2018).

As soft skills são relevantes em contexto organizacional?

Além disso, as competências transversais podem ser fundamentais para melhorar a satisfação no trabalho e estão associadas a níveis mais elevados de empenhamento, produtividade e criatividade no local de trabalho (Palumbo 2013; Feraco et al., 2023).

As soft skills são estratégicas para ter sucesso pessoal e profissional na obtenção de qualquer tipo de função?

De acordo com Cimatti (2015) as *soft skills* são estratégicas para ter sucesso na vida pessoal e profissional, então é essencial para um candidato na obtenção de qualquer tipo de emprego. Cimatti (2016) refere que as *soft skills* intitulam-se como um conjunto de competências que não estão diretamente relacionadas com uma tarefa específica, mas são necessárias em qualquer função e como tal são consideradas estratégicas para o sucesso pessoal e profissional do colaborador.

As soft skills são importantes para recrutar profissionais nas organizações?

Estas competências, denominadas *soft skills*, são essenciais para o sucesso de qualquer organização e constituem um fator de decisão na seleção de um candidato em detrimento de outro (Eva & Afroze, 2021). Quando procuram contratar candidatos, os empregadores devem ter em conta a importância das competências transversais e técnicas. Embora os empregadores queiram normalmente encontrar alguém que tenha conhecimentos e qualificações técnicas, devem também ter em conta atributos como a criatividade, a comunicação, as competências interpessoais e a resolução de problemas (Lyu & Liu, 2021).

Das seguintes opções, quais considera serem as soft skills mais valorizadas por parte dos empregadores?

Guerra-Báez (2019) acrescenta que o estilo de comunicação, a gestão do tempo, o trabalho de equipa e a capacidade de liderança, são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer função, porque não estão diretamente ligadas a uma profissão específica. É ainda importante destacar a inteligência emocional, que é considerada por vários autores (e.g., Aqqad et al., 2019; Chong et al., 2020; Pekaar et al., 2017) como um forte preditor do desempenho individual e da eficiência profissional, pois encontra-se significativamente associada à produtividade e à capacidade de inovação.

As soft skills contribuem para o bom desempenho dos objetivos organizacionais?

Além disso, as competências transversais podem ser fundamentais para melhorar a satisfação no trabalho e estão associadas a níveis mais elevados de empenhamento, produtividade e criatividade no local de trabalho (Palumbo 2013; Feraco et al., 2023).

As soft skills têm impacto no desempenho dos trabalhadores?

Sgobbi & Zanquim (2020) descrevem que as *soft skills* são competências que podem ser observadas através das habilidades de comunicação, autoconhecimento, gestão de projetos, espírito de equipa e capacidade de aprender que permitem um desempenho eficaz.

Na sua opinião considera a avaliação das soft skills essenciais num processo de recrutamento?

Num passado relativamente recente, o processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores centrava-se essencialmente nas suas qualificações académicas e nas respetivas competências técnicas (Iyengar, 2017). Porém, verifica-se que, nos últimos anos,

as *soft skills* têm vindo a ganhar terreno e começam a ser cada vez mais valorizadas pelos empregadores (Ritter et al., 2018).

Hard Skills

As hard skills são mais importantes do que as soft skills?

No passado, as *hard skills* eram as competências que tinham maior destaque, nomeadamente, a título de exemplo, na época industrial, onde se utilizavam sobretudo processos produtivos que necessitavam de competências técnicas para serem elaboradas (Ribeiro, 2017; Travassos, 2019).

As hard skills são o único conjunto de competências necessárias para as organizações?

Historicamente, as competências técnicas têm sido o único conjunto de competências necessárias para o emprego, mas estas competências, por si só, já não são suficientes (Robles, 2012).

Na sua opinião que importância atribui às hard skills para o sucesso profissional?

São as competências que são passíveis de aplicações teóricas e demonstram o saber-fazer da profissão (Sato et al., 2021).

As hard skills são avaliadas e valorizadas na realização de uma tarefa específica?

Tal como as competências específicas, de características técnicas e que apresentam um carácter quantitativo e que podem ser tangíveis, mensuráveis e testadas, estando acreditadas por um certificado ou diploma (Ribeiro, 2017).

As hard skills são competências técnicas necessárias para o desempenho profissional?

Seate et al., (2016) definem competência como um conjunto de conhecimentos e comportamentos essenciais para desempenhar uma tarefa ou função. Dentro deste construto, englobam-se as *hard skills*, ou seja, as competências técnicas necessárias para o desempenho de determinada profissão (Cimatti, 2016; Swiatkiewicz, 2014). Como anteriormente referido, as *hard skills* individualmente não garantem o sucesso profissional, mas são necessárias para que um profissional consiga desempenhar adequadamente as suas tarefas/funções (Motyl et al., 2017).

As hard skills podem ser criadas, escritas e transferidas entre unidades de atividade da empresa?

Para além disso, as *hard skills* podem ser criadas, escritas e transferidas entre unidades de atividade da empresa (Lombardi, 2019).

As hard skills são competências técnicas ou cognitivas que podem ser ensinadas?

As *hard skills* referem-se a competências técnicas ou cognitivas que podem ser ensinadas, como trabalhar com equipamento ou software (Laker & Powell, 2011; Sisson & Adams, 2013).

As hard skills (competências técnicas) requerem a aquisição de conhecimentos?

Além disso, as competências técnicas requerem geralmente a aquisição de conhecimentos (Ciappei & Cinque, 2014) e são relativamente fáceis de aprender e medir, enquanto as competências transversais são difíceis de medir ou provar porque resultam da personalidade psicológica, das preferências e das experiências dos indivíduos (Balcar, 2016).

Turismo e Hotelaria

Para trabalhar no setor do turismo são necessários os dois tipos de competências (soft e hard)?

Assim, o trabalho dos empregados do turismo transformou-se gradualmente de "prestadores de serviços" em "fornecedores de experiências" (Bharwani & Jauhari, 2013), exigindo a posse de algumas novas competências. Para trabalhar no setor do turismo, é necessário um equilíbrio entre dois tipos de competências: competências técnicas e competências transversais.

As competências transversais (soft skills) qualificam para trabalhar no setor do turismo?
As *soft skills* são competências adaptativas no local de trabalho para atingir um objetivo organizacional (Boudreau et al., 2022). Silva et al., (2022) descrevem-no como um conjunto de competências que qualificam para trabalhar na gestão hoteleira.

Qual acredita ser a tendência, a nível de competências, no futuro?

Embora os licenciados de hoje em dia sejam tecnicamente experientes e possuam muitas competências funcionais, faltam-lhes competências transversais, como o serviço ao cliente e as competências interpessoais (Singh & Jaykumar, 2019).

