



Agence luxembourgeoise pour la
Coopération au Développement

Programa CV-081

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO COMPLEMENTARES AO SECTOR DA HOTELARIA, RESTAURAÇÃO E TURISMO NA ILHA DO SAL

Relatório Final

LIMA FORTES

Dezembro de 2017

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO COMPLEMENTARES AO SECTOR DA HOTELARIA, RESTAURAÇÃO E TURISMO NA ILHA DO SAL

ÍNDICE

1. Enquadramento	3
2. Objetivo do Estudo	13
3. Metodologia	15
4. Diagnostico das Necessidades de formação e pistas para reorientação da Formação Profissional	17
4.1. Identificação e Analise das Necessidade.....	17
4.2. Identificação e Analise da Oferta Formativa	27
4.3. Condições para realização da Formação	30
4.4. Parcerias existentes no âmbito da Formação Profissional	32
4.5. Pistas para reorientação da Formação Profissional	33
5. Workshop de restituição validação.....	36
6. Recomendações	39
7. Notas Finais	42
8. Plano de Ação	45
9. Anexos	49

1. Enquadramento

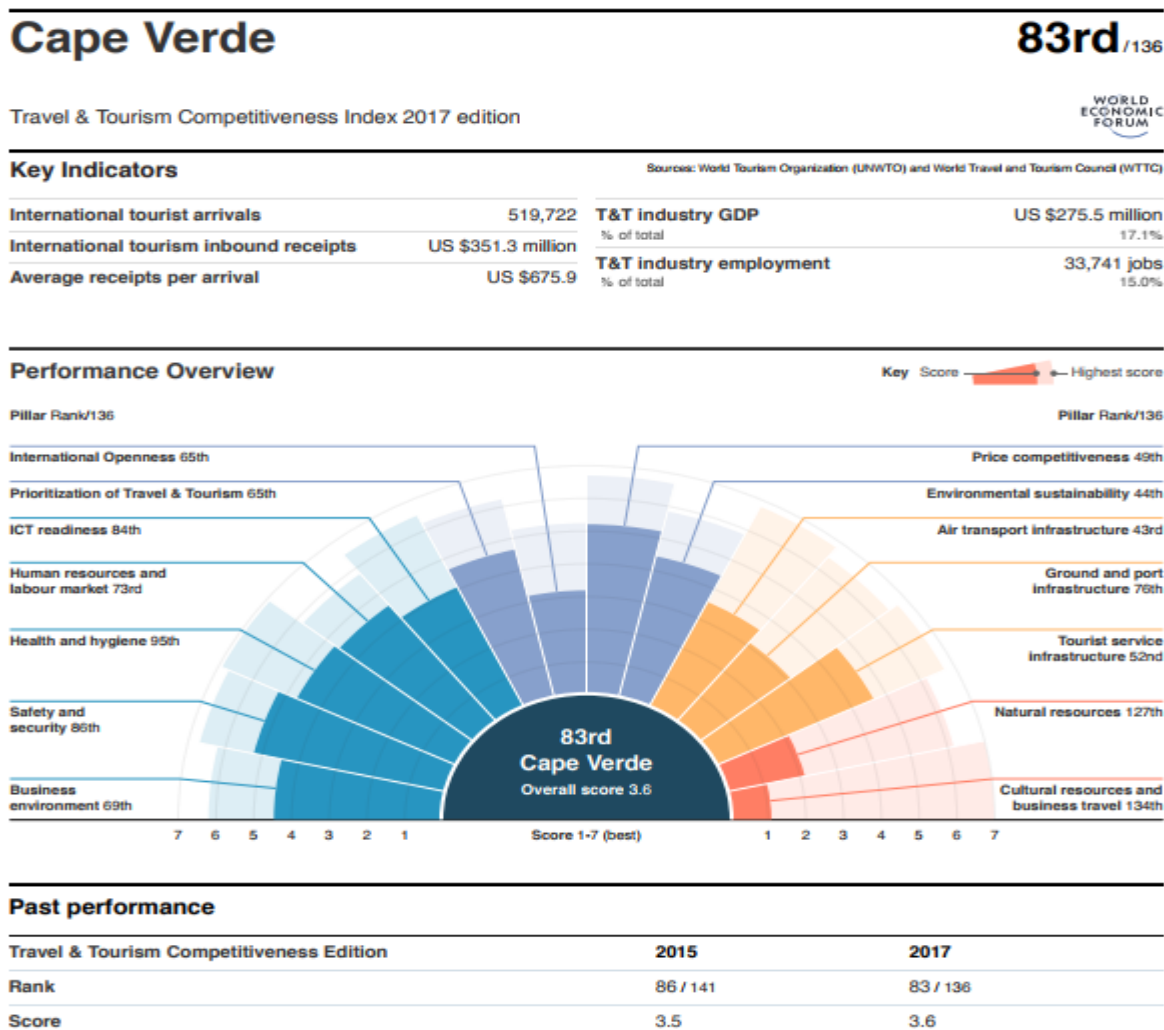


ENQUADRAMENTO

TURISMO EM CABO VERDE – PERSPETIVA

O Turismo em Cabo Verde é o principal motor da economia e os resultados obtidos no ano de 2016 com a obtenção de resultados históricos para o turismo nacional nos principais indicadores: dormidas, receitas, hóspedes, emprego e exportações, sendo mesmo considerado a maior atividade económica exportadora do país com uma contribuição de cerca de 21% do PIB do País.

Se analisarmos o Índice de competitividade do Turismo 2017-2018, produzido pela “World Economic fórum” podemos verificar que Cabo Verde está na Posição 83, mas se formos ver quais são os drivers que puxa Cabo Verde para esta posição, poderemos encontrar de entre outros, no Pilar Recursos Humanos e Mercado laboral, alguns itens que poderão ser melhorados, sobretudo a orientação para o cliente, a produtividade e formação do Pessoal.



 Human resources and labour market	73	4.5
Primary education enrollment rate net %	41	97.1
Secondary education enrollment rate gross %	66	92.9
Extent of staff training	111	3.4
Degree of customer orientation	124	3.8
Hiring and firing practices	83	3.6
Ease of finding skilled employees	56	4.4
Ease of hiring foreign labour	18	4.8
Pay and productivity	101	3.5
Female participation in the labor force ratio to men	99	0.65

O PEDS – Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável documento que define a Estratégia de Cabo Verde e que fixa metas desafiantes para o período 2017/2021, numa abordagem consistente de longo prazo assente em quatro objetivos estruturantes: (1) fazer de Cabo Verde uma economia de circulação no Atlântico Médio; (2) garantir a sustentabilidade económica e ambiental; (3) assegurar a inclusão social e a redução das desigualdades e assimetrias; (4) Reforçar a soberania, valorizando a democracia e orientando a diplomacia para os desafios do desenvolvimento do País.

*“O Turismo está contemplado no segundo objetivo do PEDS que é **“Garantir a Sustentabilidade Económica e Ambiental”**. Este objetivo, intrinsecamente ligado ao primeiro, relata a importância do turismo para Cabo Verde, uma vez que, sendo este setor o atual motor da economia, ele deve ser o catalisador ao qual os outros setores deverão ser atrelados em ótica de cadeia de valor. O turismo de Cabo Verde enfrenta, no presente, pelo menos 04 grandes desafios: o desafio da competitividade, o desafio da sustentabilidade, o desafio da concentração e o desafio de maximização do impacto sobre a riqueza e bem-estar dos cabo-verdianos. Estes desafios serão abordados pelo programa Cabo Verde Plataforma de Turismo.*

A promoção e desenvolvimento do turismo, enquanto vetor-gerador da inserção dinâmica de Cabo Verde no Sistema Económico Mundial, comporta duas dimensões essenciais e a realizar em paralelo:

1. A primeira, cujo objetivo é continuar a contribuir para equilibrar a Balança de Pagamentos, nomeadamente como alternativa quase única, numa lógica de médio prazo, à redução dos fluxos de APD. Para se alcançar este objetivo, é essencial agir, no imediato e com perseverança, para corrigir os efeitos indesejáveis dos fluxos migratórios intensos para as Ilhas do Sal e da Boavista, designadamente nos domínios do emprego, da saúde, da educação, da habitação, da água, da energia, do saneamento e do urbanismo. É essencial, ainda, garantir, nestes dois destinos, elevados padrões de segurança turística e minimizar os impactes ambientais negativos decorrentes, em particular, da ação do homem.

2. A segunda, orientada para fazer de Cabo Verde um destino de referência mundial de turismo sustentável, conhecido dos cidadãos dos mercados emissores, com produtos diversificados e alicerçados na geografia de cada uma das ilhas e na História, na Cultura e na Natureza. No âmbito desta segunda dimensão, a diversificação de mercados emissores, de destinos, de operadores, de produtos, de infraestruturas de acolhimento e a redução/eliminação de sazonalidades são objetivos essenciais.” PEDS 2017-20130

Segundo dados do INE de 2016 publicados em 2017 houve um aumento de 3,1 % em números de estabelecimentos de 2015 para 2016 e um aumento de 20,5 % no numero de Pessoal ao serviço, passando de 6.426 empregados para 7.742 o que coloca o sector do Turismo como um dos grandes criadores de emprego em cabo Verde conforme o quadro abaixo.

Quadro 1 - Evolução de estabelecimentos, quartos, camas, capacidade de alojamento e pessoal ao serviço, 2010 – 2016

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Evol. 2016/2015
Estabelecimentos	178	195	207	222	229	226	233	3,1
Nº de Quartos	5.891	7.901	8.522	9.058	10.839	10.626	11.435	7,6
Nº de Camas	11.397	14.076	14.999	15.995	18.188	18.055	18.382	1,8
Capacidade de Alojamento	13.862	17.025	18.194	19.428	23.171	22.954	24.376	6,2
Pessoal ao Serviço	4.058	5.178	5.385	5.755	6.282	6.426	7.742	20,5

Fonte: Inventário Anual de Estabelecimento Hoteleiro 2016 (INE)

Analisando a evolução do número de alojamentos por Ilhas, poderemos ver a contribuição da Ilha do Sal com 46,2% do numero de camas no conjunto do crescimento do Turismo em cabo Verde, conforme dados do INE espelhados no quadro abaixo:

Quadro 2 - Estabelecimentos de alojamento disponíveis segundo o tipo, por Ilha, 2016

Ilha	Tipo de Estabelecimento												Total	
	Hotéis		Pensões		Pousadas		Hotéis-apartamentos		Aldeamentos Turísticos		Residenciais			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
S. Antão	4	6	16	27	2	25	-	-	2	25	18	23	42	18,0
S. Vicente	9	14	7	12	1	13	2	12	-	-	22	29	41	17,6
S. Nicolau	-	-	5	8	-	-	1	6	-	-	3	4	9	3,9
Sal	15	23	4	7	-	-	3	18	3	38	4	5	29	12,4
Boavista	8	13	3	5	-	-	4	24	-	-	7	9	22	9,4
Maio	1	2	1	2	-	-	2	12	-	-	5	6	9	3,9
Santiago	22	34	9	15	3	38	5	29	2	25	9	12	50	21,5
Fogo	4	6	10	17	1	13	-	-	1	13	6	8	22	9,4
Brava	1	2	4	7	1	13	-	-	-	-	3	4	9	3,9
Total	64	100	59	100	8	100	17	100	8	100	77	100	233	100,0
%	27,5		25,3		3,4		7,3		3,4		33,0		100,0	

Fonte: Inventário Anual de Estabelecimento Hoteleiro 2016 (INE)

Se fizermos a mesma análise por ilha, tendo em consideração o número de Pessoal ao Serviço, poderemos destacar claramente a Ilha do Sal do cômputo nacional segundo dados do INE no quadro abaixo:

Quadro 3 - Pessoal ao serviço segundo o tipo de estabelecimento por Ilha, 2016

	Hotéis		Pensões		Pousadas		Hotéis-apartamentos		Aldeamentos Turísticos		Residenciais		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
S. Antão	70	1	87	24	-	-	55	17	230	3,0
S. Vicente	280	4	78	22	-	-	121	37	515	6,7
S. Nicolau	-	-	28	8	-	-	-	-	5	2	37	0,5
Sal	3.730	57	27	8	-	-	43	23	245	81	25	8	4.070	52,6
Boavista	1.826	28	21	6	-	-	38	21	-	-	25	8	1.910	24,7
Maio	-	-	-	-	11	3	25	0,3
Santiago	565	9	63	18	34	60	64	35	56	17	819	10,6
Fogo	39	1	38	11	-	-	17	5	110	1,4
Brava	9	3	-	-	-	-	9	3	26	0,3
Total	6.517	100	357	100	57	100	183	100	304	100	324	100	7.742	100,0
%	84,2		4,6		0,7		2,4		3,9		4,2		100,0	

Fonte: Inventário Anual de Estabelecimento Hoteleiro 2016 (INE)

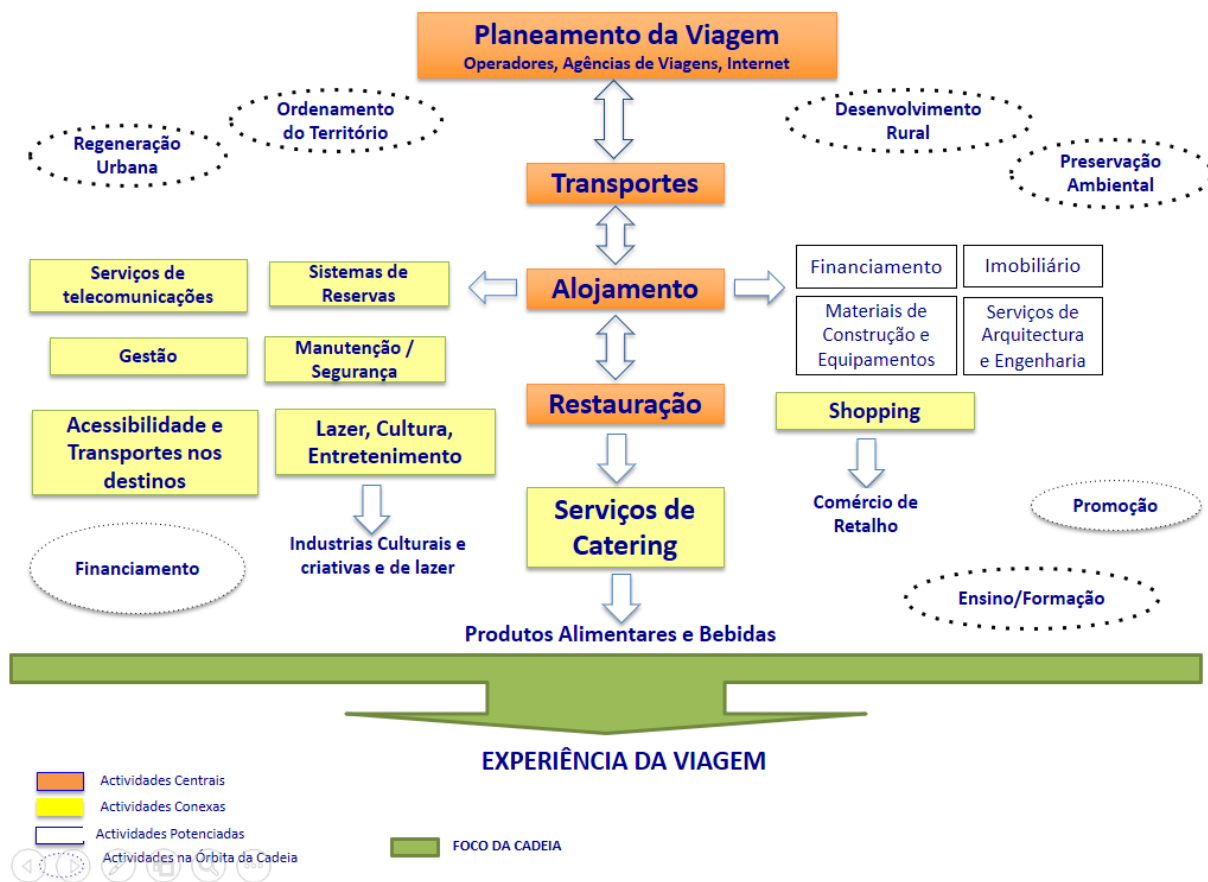
Segundo dados avançados pelo Diretor Nacional dos Transportes e Turismo e pelo Ministro de Economia durante evento do Dia Mundial do Turismo, no ano passado Cabo Verde recebeu 640 mil turistas, um crescimento de 15%, e dados projetados nas Grandes Opções do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável do Turismo no horizonte 2030 estimam receber 3,15 milhões de turistas até 2030, gerar mais de 30 mil empregos e receitas com a taxa turística a chegar aos 4,4 mil milhões de escudos (40 milhões de euros). Do total de turistas estimados para entrar até 2030, o plano estratégico, prevê que o Sal e a Boavista recebem dois milhões de turistas e as outras ilhas 1,15 milhões. (Fonte: Lusa, DN Domingo 26 de novembro de 2017)

Com a Resolução nº107/2017 de 25 de Setembro, o Governo aprova as DIT – Diretivas de Investimentos Turísticos 2017-2021, sustentado por projetos financiados pelo Fundo do Turismo onde *a Ilha do Sal será contemplado com cerca de um milhão e 170 mil contos, sendo oito por cento do total será usado na Capacitação e qualificação de RH para o Turismo.*

A CADEIA DE VALOR DO TURISMO

Quando se fala da Cadeia de valor do Turismo, podemos partir de vários modelos existentes para retratarmos um modelo que reflita as reais necessidades do estudo em causa. Contudo vamos utilizar para este diagnóstico um modelo que parte do Planeamento da Viagem até

ao impacto na satisfação do Cliente, abrangendo ao longo de toda a Cadeia de Valor um conjunto de instituições cujo o desempenho é importante no desenvolvimento do destino turístico e podem ter impacto positivo ou negativo na experiência do Turista.



O TURISMO E A SUA INTERAÇÃO COM AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

É certo que o desenvolvimento de um destino turístico exige uma abordagem integrada do Turismo nas várias dimensões estratégicas, nomeadamente economia, formação, educação, saúde, justiça, segurança etc. visando a eficiência e a eficácia na prestação de um serviço de qualidade ao Turista, contribuindo para que a experiência da viagem possa ser qualificada de agradável e que o destino possa ser recomendável. Assim, a interação entre as várias instituições do Estado, assim como as instituições privadas e da sociedade civil na procura de uma visão comum sobre o que é o Turismo e como atingir níveis de qualidade e excelência é fundamental nos dias de hoje onde já não se fala só na competitividade das empresas, mas também dos destinos e dos territórios.

TURISMO COMO MOTOR DO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO NA ILHA DO SAL



Pela análise dos dados do INE – Instituto Nacional de Estatísticas sobre o Turismo em Cabo Verde e se analisarmos o caso da Ilha do Sal em particular, pode-se concluir do papel que vem desempenhando ao longo dos anos e o papel que irá desempenhar no futuro. Dados de 2014 do INE mostram que já nessa altura a contribuição da Ilha do Sal para o PIB Nacional era de 10,4%. Se tivermos em consideração os grandes investimentos feitos pelas grandes cadeias e grupos hoteleiros, nomeadamente, OASIS, Meliã, e Hilton nos últimos anos e pela projeção dos números de novos grandes e pequenos investimentos Turísticos para a Ilha do Sal, poderemos concluir que a contribuição poderá vir a duplicar ou triplicar nos próximos anos. Em baixo alguns dados do INE que poderão apoiar na análise.

DADOS ECONÓMICOS

 **903**
Empresas activas (2015)

 **51 049 863 contos**
volume de negócio (2015)

Total **PIB SAL** ▶ **16 057 milhões** de escudos, representando **10,4%** do PIB nacional (2014)

TURISMO | 2016

 **29** Estabelecimentos hoteleiros

46,2% das camas disponíveis em Cabo Verde

 **2 062 034** Dormidas

50,4% das dormidas em Cabo Verde

Fonte: INECV

Esta evolução do aumento tanto de hóspedes como de dormidas em relação aos anos anteriores, mostra a tendência para um crescimento acelerado nos próximos tempos, o que requer a criação de condições de sustentabilidade.

Quadro 1 - Evolução acumulada dos hóspedes e das dormidas segundo período homólogo

	Janeiro a Setembro 2016	Janeiro a Setembro 2017	Variação Acumulada (%)
Hóspedes	461.635	512.297	11,0
Dormidas	2.960.865	3.320.570	12,1

Fonte: Inquérito Mensal à Movimentação de Hóspedes (INE)

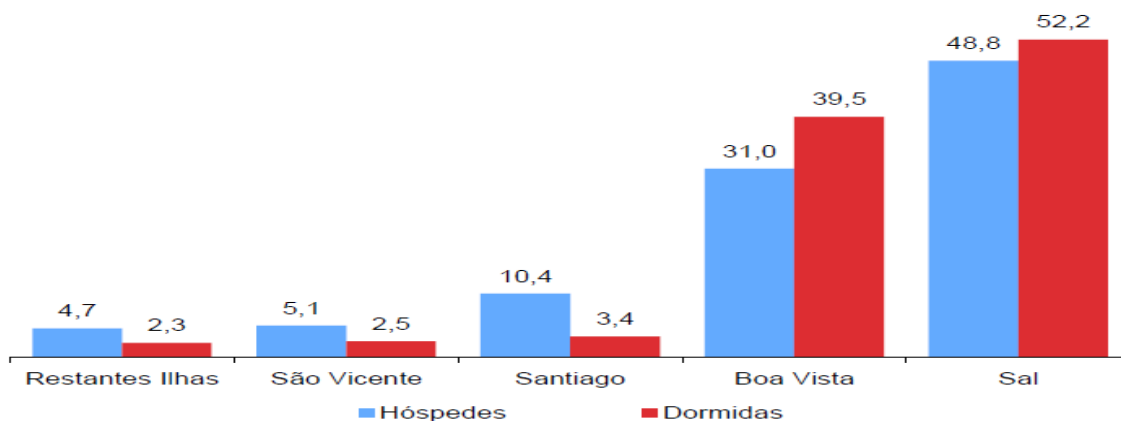
No 3º trimestre de 2017, segundo dados do INE publicado no Relatório do Turismo do 3º Trimestre - Novembro de 2017, o número de dormidas em Cabo Verde tem aumentado significativamente e a Ilha do Sal tem contribuído como 52,2%.

Quadro 6 - Dormidas segundo Ilhas, por país de residência habitual dos hóspedes, 3º Trimestre 2017

País de residência habitual	São Vicente	Sal	Boavista	Santiago	Restantes Ilhas	Total	%
Cabo Verde							
Cabo-verdianos	5.898	11.443	3.853	8.788	7.004	36.786	3,3
Estrangeiros	373	160	765	369	109	1.776	0,2
Estrangeiros							
África do Sul	69	24	-	349	...	442	0,0
Alemanha	1.339	52.092	68.835	2.036	2.006	126.308	11,3
Áustria	95	381	358	168	60	1.062	0,1
Bélgica + Holanda	2.879	65.157	32.869	939	1.258	102.702	9,2
Espanha	1.818	13.359	1.200	2.233	507	19.117	1,7
Estados Unidos	1.110	699	401	1.730	317	4.257	0,4
França	4.824	26.822	30.902	2.990	8.596	74.134	6,6
Reino Unido	385	190.113	164.345	408	394	355.645	31,8
Itália	720	51.611	23.598	866	1.177	77.972	7,0
Portugal	4.612	68.020	59.109	10.600	1.681	144.022	12,9
Suíça	1.034	3.021	7.165	825	843	12.888	1,2
Outros Países	3.735	101.787	49.226	5.267	1.965	161.980	14,5
Total	28.491	584.689	442.426	37.568	25.917	1.119.091	100,0
%	2,5	52,2	39,5	3,4	2,3	100,0	

Fonte: Inquérito Mensal à Movimentação de Hóspedes (INE)

Gráfico 2 - Hóspedes e Dormidas (%) segundo Ilhas, 3º trimestre de 2017

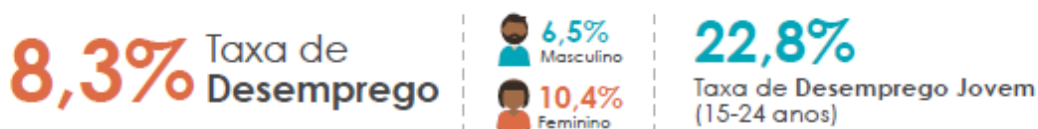
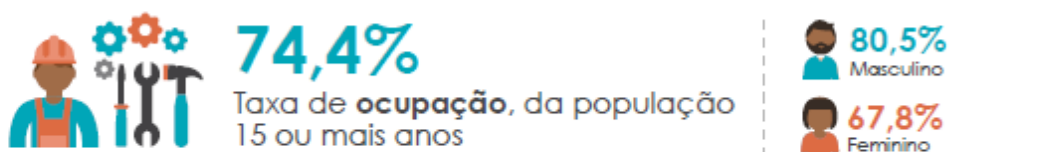


O PAPEL DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O TURISMO

Da análise dos dados do Turismo em Cabo Verde, e da contribuição da Ilha do Sal para o desenvolvimento de um Turismo sustentável, de excelência, focado na prestação de um serviço de Qualidade, a questão das competências existente e das competências necessárias tem sido recorrentemente discutido nos vários fóruns.

Se analisarmos o mercado do trabalho da Ilha do Sal em 2016 (dados do INE) poderemos aferir que há uma taxa de ocupação bastante alta e que a taxa de desemprego (8,3%) em relação a média nacional é muito baixa. Contudo podemos verificar que essa taxa de desemprego afeta 22,8% da população jovem em idade produtiva. Se a ilha alberga uma grande população das outras ilhas e do estrangeiro, numa análise simplista dos factos, esse desemprego poderá dever-se a falta de qualificação profissional para exercer determinadas funções.

MERCADO DE TRABALHO | 2016



Distribuição população por sexo

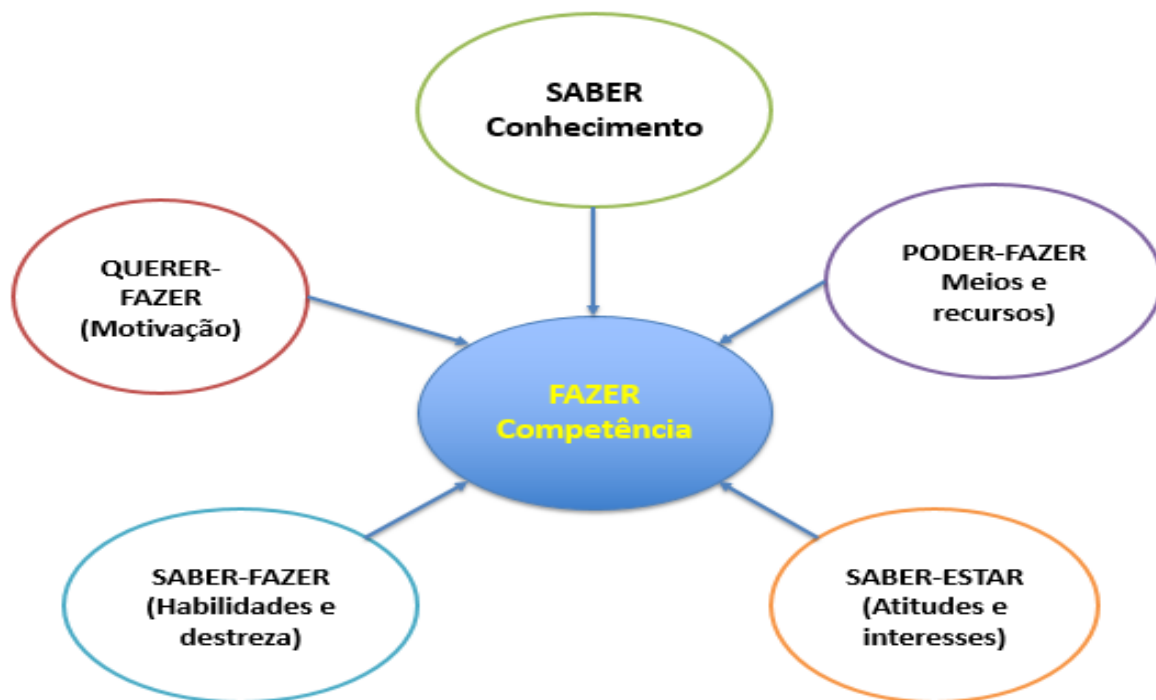


Distribuição população por grupo etário



Fonte: INE-CV – Dados da Ilha do Sal

Se tivermos em consideração que qualquer titular de uma determinada função, tanto no sector publico como no Sector Privado, possa desenvolver os comportamentos associados ás competências que compõem o perfil de exigências para a função, é necessário que estas possuam as componentes de saber, saber-fazer, saber-estar, querer-fazer e poder-fazer. Essas cinco componentes da competência são fundamentais também para qualquer profissional, mormente numa ilha de vocação eminentemente turística como é o caso da Ilha do Sal.



Fonte: Gestão e Desenvolvimento de Competências – 2ª edição

Assim sendo, em todas as Profissões, de forma direta ou complementar, a Formação Profissional poderá ter um papel importante no desenvolvimento das competências necessárias para sustentar as demandas do mercado turístico e para que a Ilha do Sal possa desenvolver a Excelência na prestação de serviço Turístico em todas as suas instituições, seja ela Publica, Privada ou pertencente as Organizações da Sociedade Civil.

2. Objetivo do Estudo



OBJETIVO DO ESTUDO

Tomando como base os objetivos gerais e específicos definidos nos termos de referência para esta “Assistência Técnica para o diagnóstico das necessidades de formação complementares ao sector de Hotelaria, Restauração e Turismo (HRT) na ilha do Sal”, pretende-se elaborar um Diagnóstico de Necessidades e um Plano de Ação e que vá de encontro aos ensejos das instituições que pretendem fazer a promoção e oferta de formação profissional complementares nas atividades profissionais conexas ao sector de Hotelaria, Restauração e Turismo (HRT), que irão contribuir para o desenvolvimento sustentável em toda a cadeia de produção económica, bem como na valorização dos profissionais que nela trabalham.

3. Metodologia



METODOLOGIA UTILIZADA

Para que se pudesse alcançar os objetivos propostos, ao longo da Assistência Técnica, foi utilizada a seguinte metodologia com as referidas atividades abaixo:

1. Utilização de Ferramentas de mapeamento que proporcionaram um conhecimento de base de todas as Ofertas Formativas existentes na Ilha do Sal, nomeadamente nas Áreas que compõem a Cadeia de Valor do Turismo visando proceder ao conhecimento “do Estado da Arte” e do ponto de partida desta assistência Técnica;
2. Preparou-se um Guião de entrevistas com questões que permitiram não só conhecer as Necessidades de Formação, mas também recolher pistas para apreciar a procura futura de formação nas áreas complementares e conexas ao sector HRT;
3. Foi realizada entrevistas estruturadas a uma amostra de 15 entidades sediadas na Ilha do Sal, sendo sete Publicas e semipúblicas, uma Ongs, e sete empresas ligadas ao sector da Hotelaria e Turismo visando conhecer as necessidades do lado da procura, mas também conhecer as possibilidades de parcerias locais;
4. Durante as entrevistas, recolheu-se dados necessários a uma avaliação das condições existentes no tocante aos materiais e estruturas físicas para realização de ações de formações nas áreas identificadas;

Pretende-se:

1. Apresentar um retrato da Ilha do Sal como ilha turística, com forte potencial de desenvolvimento e de criação de emprego;
2. Apresentar o diagnóstico das necessidades de formação identificadas pelos entrevistados;
3. Apresentar as ofertas formativas existentes na ilha com enfoque para as que tocam a cadeia de valor do turismo;
4. Delinear ações de formação um conjunto de ações de formações que poderão ser realizadas no medio prazo e no curto prazo, visando satisfazer as necessidades invocadas no diagnóstico;
5. Apresentar um conjunto de parceiros locais que estão disponíveis para conjuntamente com as entidades do Estado possam melhorar a oferta formativa no Sal;
6. Elaboração de um Plano de Ação que permita a implementação das ações de formação e medidas tanto de curto prazo como de médio;
7. Realizar um Atelier Final de restituição para as entidades entrevistadas e de recolha de subsídios para o Plano de Ações.

4. Diagnostico das Necessidades de formação



DIAGNOSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E PISTAS PARA REORIENTAÇÃO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Tendo como base os termos de referencia para esta assistência técnica, e para que se possa ter uma real noção das necessidades de Formação Profissional na Ilha do Sal nas atividades complementares a Hotelaria, Turismo e restauração, e utilizado a metodologia não só da revisão bibliográfica dos estudos e documentação existente, as entrevistas no terreno, deram uma visão bastante alagada e uma grande contribuição para que se possa ter um real conhecimento das Necessidades de Formação da Ilha do Sal, ao longo de toda a **Cadeia de Valor Turística**, Assim, procedeu-se a:

- Um levantamento das necessidades de formação profissional para jovens em atividades profissionais complementar aos da HRT (através de um mapeamento completo);
- Levantamento das ofertas formativas existentes na Ilha;
- Avaliação da existência de Formadores na Ilha que poderão ministrar as formações identificadas;
- Avaliação das condições técnicas existentes no tocante aos materiais e estruturas físicas para realização de ações de formações nessas áreas identificadas e as melhorias necessárias;
- Identificação de parceiros locais que poderão ser elementos facilitadores da implementação desenvolver um plano de ação, identificando os vários parceiros intervenientes na planificação e formação desses técnicos
- Avaliação das projeções em termos de criação de postos de trabalho para as atividades profissionais complementar aos da HRT

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Para a identificação da adequabilidade da oferta formativa às necessidades na Ilha do Sal, foram entrevistadas 15 instituições/Ongs/empresas, das quais 7 são de carácter público 1 é uma ONGs e 7 são empresas privadas ligados ao Ramo do Turismo/Hotelaria/Restauração.

Instituições Públicas e ONGs

Entidades Públicas e ONGs

- CEFP-SAL – Centro de emprego e Formação Profissional
- CTCV – Camara do Turismo de Cabo Verde
- CCB-AE – Delegação do Sal – camara do Comércio
- CMS – Camara Municipal do Sal
- ASA – Empresa de Aeroportos e Segurança Aérea, SA
- PróEmpresa – Incubadoras do Sal
- ME – Ministério da Educação – Delegação do Sal
- Associação Chã Matias

As Instituições caracter público entrevistadas, todos com grandes responsabilidades no Sistema da Formação Profissional, com exceção da ASA, que é uma empresa de capitais públicos, têm, pela sua natureza, um papel importante na formação e qualificação das pessoas.

Empresas Privadas ligadas ao sector do Turismo

Empresas Privadas/Sector Turismo

- Grupo OASIS;
- Viveiro, Lda
- Morabitur, SA
- Dunas Beça, Resort
- Hotel Dunal Sal
- Travel Foundation
- Hotel Odjo d'Agua

As empresas privadas entrevistadas, por não haver oferta formativa na ilha ter recorrido a formação intraempresa visando garantir a qualidade de serviço prestado aos seus clientes, e em alguns casos recorrendo a prestação de serviços de terceiros e a formações internas.

Das entrevistas efetuadas, foram identificadas, pelos entrevistados, um total de **55 formações** como sendo as necessidades do mercado.

Cada um dos entrevistados elencou aquelas que consideram uma necessidade e a soma algébrica das necessidades identificadas individualmente totalizam 148.

Com as necessidades de formação identificadas pelos diferentes entrevistados foi feito um ranking das necessidades, de acordo com a frequência com que aparecem nas entrevistas.

Verifica-se que 12 formações representam 50% das identificadas pelos entrevistados.

Ranking das necessidades de Formação Identificadas

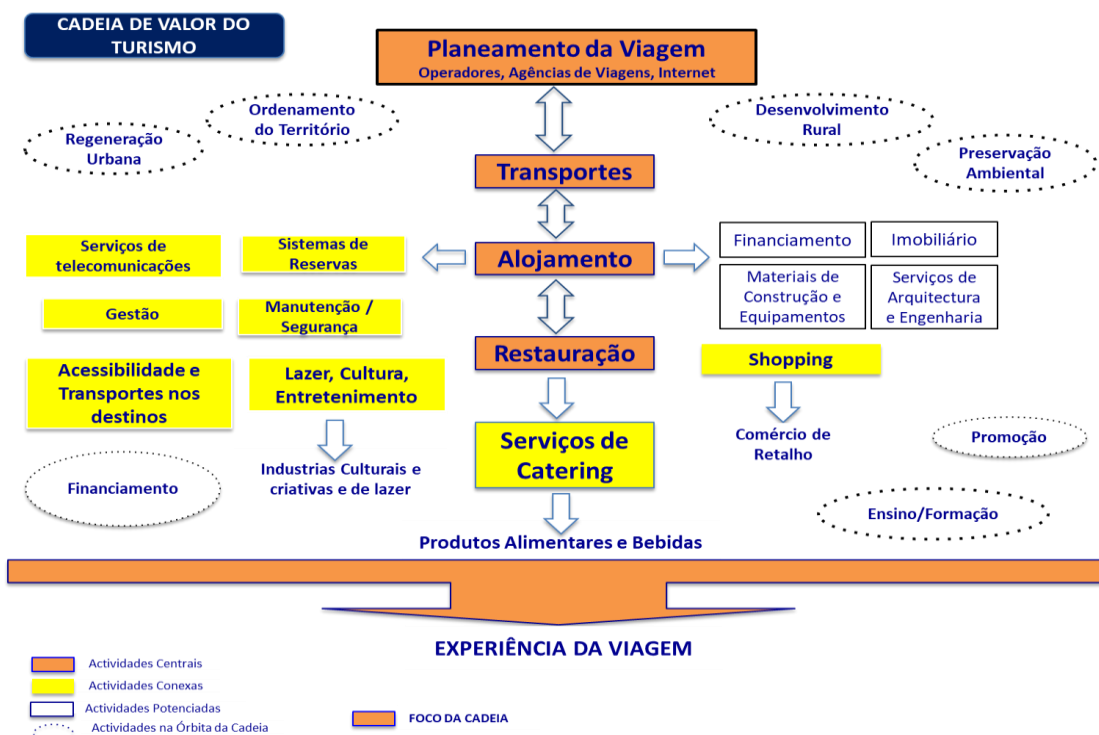
Necessidades Formação Identificadas	Frequência	%	Nº Observações Acum.	%
Línguas (Inglês, Francês, Alemão, Espanhol e outros) para todos	9	6,08%	9	6,08%
Atendimento - Formação Inicial	8	5,41%	17	11,49%
Atendimento Formação continua	8	5,41%	25	16,89%
Guias Turísticos /natureza	8	5,41%	33	22,30%
Jardinagem;	7	4,73%	40	27,03%
Desportos Náuticos e de Praia	6	4,05%	46	31,08%
Qualidade / Segurança e Higiene Alimentar (HACCP, Boas Práticas, produtos nas prateleiras, etc.)	6	4,05%	52	35,14%
Manutenção	5	3,38%	57	38,51%
Carpintaria;	5	3,38%	62	41,89%
Eletricidade;	4	2,70%	66	44,59%
Taxistas (Formação para Turismo, comportamental, Apresentação, Ética, Como abordar o cliente, línguas)	4	2,70%	70	47,30%
Pastelaria;	4	2,70%	74	50,00%
Restauração (para pequenos restaurantes nas áreas de tratamento e reciclagem de alimentos)	4	2,70%	78	52,70%
Empreendedorismo / Business Development	4	2,70%	82	55,41%
Canalização;	3	2,03%	85	57,43%
Manutenção de Piscinas;	3	2,03%	88	59,46%
Chefes de cozinha;	3	2,03%	91	61,49%
Técnicos de Frio;	3	2,03%	94	63,51%
Cozinha;	3	2,03%	97	65,54%
Mecânicos;	3	2,03%	100	67,57%
Formação para o Turismo e comportamental para policia;	3	2,03%	103	69,59%

Andares (Camareiras)	2	1,35%	105	70,95%
Lavandaria	2	1,35%	107	72,30%
Técnicos para Agencias de Viagens;	2	1,35%	109	73,65%
Formação comportamental	2	1,35%	111	75,00%
Formação Complementar para o Turismo (as entidades Patronais devem participar)	2	1,35%	113	76,35%
realização de eventos;	2	1,35%	115	77,70%
Hotelaria	2	1,35%	117	79,05%
Controlo focado na hotelaria (gestão de stock, controlo hoteleiro, financeiro), restauração	2	1,35%	119	80,41%
Governanta	2	1,35%	121	81,76%
Administrativos	2	1,35%	123	83,11%
Animador Turístico	2	1,35%	125	84,46%
Ética Profissional;	1	0,68%	126	85,14%
Formações comportamentais;	1	0,68%	127	85,81%
Marketing;	1	0,68%	128	86,49%
Empreendedorismo (Gestão e sustentabilidade dos negócios)	1	0,68%	129	87,16%
Roteiros;	1	0,68%	130	87,84%
Pedreiros / construção	1	0,68%	131	88,51%
Formação para o Turismo na área da educação (escolas);	1	0,68%	132	89,19%
Fiscalização;	1	0,68%	133	89,86%
Segurança;	1	0,68%	134	90,54%
Reparação de velas e pranchas	1	0,68%	135	91,22%
Formação Pedagógica de Formadores	1	0,68%	136	91,89%
Alimentação e bebidas;	1	0,68%	137	92,57%
Barman	1	0,68%	138	93,24%
Babysitting para hotéis e para Kid club dos hotéis (terceirizar)	1	0,68%	139	93,92%
RH especializado em hotelaria;	1	0,68%	140	94,59%
Veterinários	1	0,68%	141	95,27%

Hidráulica	1	0,68%	142	95,95%
Relações Públicas	1	0,68%	143	96,62%
Intérpretes	1	0,68%	144	97,30%
Governança	1	0,68%	145	97,97%
Jornalistas especializados em Turismo	1	0,68%	146	98,65%
Certificação das Competências	1	0,68%	147	99,32%
Transporte de Luxo	1	0,68%	148	100,00%
TOTAL	148	%	100,00	%

A cadeia de valor do sector turismo é caracterizada por uma relevante singularidade: não se materializa num produto físico, mas antes num conjunto vasto e articulado de serviços prestados.

As atividades turísticas são heterogéneas e intangíveis, com elevado grau de interdependência entre si, e por isso ações de formação de qualidade não podem, nem devem cingir-se apenas às atividades centrais, devendo, sim, ser alargadas as atividades em toda a cadeia valor, de modo a se garantir a sustentabilidade e a qualidade da oferta dos serviços e produtos turísticos na ilha do Sal.



Assim, o facto de serem tão diversificadas e potenciadoras de desenvolvimentos distintos, levou-nos a considerar as necessidades identificadas alinhadas com a cadeia de valor do turismo:



1. Valorização da formação técnico-profissional em Turismo, nas áreas complementares e nas áreas conexas;
2. Melhoria / modernização de infraestruturas e equipamentos de formação;
3. Capacitação e formação de empresários e gestores da área do turismo para a inovação, gestão e modelos negócio;
4. Capacitação das administrações públicas do Turismo e modernização tecnológica dos serviços para os agentes que operam na atividade turística;
5. Desenvolvimento e transferência de conhecimento científico e tecnológico para as empresas do turismo, promovendo a valorização económica;
6. Disponibilização de conhecimento aos agentes públicos e privados da atividade turística.

Matriz de Qualificações e das Competências Profissionais

Campo/perfil Profissional identificado	Conhecimentos, aptidões e atitudes a mobilizar	Ações de Formação Requeridas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assistência ao cliente, turista e/ou visitante em operações turísticas ✓ Comunicação em língua estrangeira ✓ Conhecimento da comunidade ✓ Atendimento/acolhimento (taxistas) ✓ Atendimento(Serviços) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos da Ilha e da cultura local; - Conceitos e princípios da organização do serviço; - Equipamentos e meios de Organização dos serviços; - Técnicas de comunicação oral; - Técnicas de atendimento ao cliente, presencial e telefónico, em contexto de hotelaria; - Postura e imagem profissional do profissional de turismo; - Tipologia de clientes e suas características; - As questões éticas associadas ao Turismo; - Interpretar as orientações e os procedimentos definidos para os serviços; - Aplicar técnicas específicas dos serviços; - Atuar de acordo com as orientações superiores e no quadro da responsabilidade definida; - Demonstrar respeito pelos procedimentos definidos; - Demonstrar respeito pelas normas de segurança e saúde no trabalho; - Demonstrar respeito pela privacidade e intimidade do cliente; - Demonstrar capacidade para trabalhar em equipa; - Demonstrar controlo emocional perante situações de reclamação; - Demonstrar proatividade na antecipação e resolução de problemas 	<p>Formação Inicial :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Técnico/a de Operações Turísticas; 2) Rececionista 3) Motoristas de Turismo 4) Curso de Auxiliar de Educação Infantil e Babysitting 5) Curso de Auxiliar de Geriatria e Prestação de Cuidados básicos <p>Formação continua:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Línguas Estrangeira 2) Cidadania e Desenvolvimento de Competências Pessoais e Sociais 3) Técnicas de Atendimento

Campo/perfil Profissional identificado	Conhecimentos, aptidões e atitudes a mobilizar	Ações de Formação Requeridas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Andares (Camareiras) ✓ Chefes de cozinha; ✓ Cozinha; ✓ Técnicos para Agencias de Viagens; ✓ Pastelaria; ✓ Restauração (para pequenos restaurantes nas áreas de tratamento e reciclagem de alimentos) ✓ Hotelaria ✓ Alimentação e bebidas; ✓ Barman ✓ Roteiros ✓ Animador Turístico ✓ Técnico de eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos da Ilha e da cultura local; - Conceitos e princípios da organização do serviço; - Equipamentos e meios de Organização dos serviços; - Técnicas de comunicação oral; - Técnicas de atendimento ao cliente, presencial e telefónico, em contexto de hotelaria; - Postura e imagem profissional do profissional de turismo; - Tipologia de clientes e suas características; - As questões éticas associadas ao Turismo; - Interpretar as orientações e os procedimentos definidos para os serviços; - Aplicar técnicas específicas dos serviços; - Atuar de acordo com as orientações superiores e no quadro da responsabilidade definida; - Demonstrar respeito pelos procedimentos definidos; - Demonstrar respeito pelas normas de segurança e saúde no trabalho; - Demonstrar respeito pela privacidade e intimidade do cliente; - Demonstrar capacidade para trabalhar em equipa - Demonstrar controlo emocional perante situações de reclamação; - Demonstrar proatividade na antecipação e resolução de problemas 	<p>Cursos Superior:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4) Gestão Hoteleira 5) Turismo <p>Formação Inicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6) Restauração 7) Mesa e Bar 8) Técnico/a de Andares 9) Governanta/e de Andares 10) HACCP 11) Técnico/a de Cozinha/Pastelaria 12) Guia Turístico 13) Desporto Náutico 14) Animador(a) Sociocultural

Campo/perfil Profissional identificado	Conhecimentos, aptidões e atitudes a mobilizar	Ações de Formação Requeridas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relações Públicas ✓ Administrativos ✓ Qualidade / Segurança e Higiene Alimentar (HACCP, Boas Práticas, produtos nas prateleiras, etc.) ✓ Marketing; ✓ Empreendedorismo (Gestão e sustentabilidade dos negócios) ✓ Fiscalização; ✓ Segurança; ✓ Jornalistas ✓ Controlo focado na hotelaria (gestão de stock, controlo hoteleiro, financeiro) ✓ Intérpretes 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos da Ilha e da cultura local; - Conceitos e princípios da organização do serviço; - Equipamentos e meios de Organização dos serviços; - Técnicas de comunicação oral; - Técnicas de atendimento ao cliente, presencial e telefónico, em contexto de hotelaria; - Postura e imagem profissional do profissional de turismo; - Tipologia de clientes e suas características; - As questões éticas associadas ao Turismo; - Interpretar as orientações e os procedimentos definidos para os serviços; - Aplicar técnicas específicas dos serviços; - Atuar de acordo com as orientações superiores e no quadro da responsabilidade definida; - Demonstrar respeito pelos procedimentos definidos; - Demonstrar respeito pelas normas de segurança e saúde no trabalho; - Demonstrar respeito pela privacidade e intimidade do cliente; - Demonstrar capacidade para trabalhar em equipa - Demonstrar controlo emocional perante situações de reclamação; - Demonstrar proatividade na antecipação e resolução de problemas 	<p>Cursos Superior:</p> <ul style="list-style-type: none"> 15) Gestão e Marketing 16) Relações Públicas 17) Tradução e Interpretação <p>Formação Inicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> 18) Gestão da Qualidade e Segurança 19) Contabilidade e Administração <p>Formação Contínua:</p> <ul style="list-style-type: none"> 20) Gestão da Qualidade 21) Comunicação Institucional 22) Empreendedorismos

Campo/perfil Profissional identificado	Conhecimentos, aptidões e atitudes a mobilizar	Ações de Formação Requeridas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardinagem; ✓ Carpintaria; ✓ Eletricidade; ✓ Lavandaria ✓ Canalização; ✓ Manutenção de Piscinas; ✓ Pedreiros/construção ✓ Reparação de velas e pranchas ✓ Hidráulica 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos da Ilha e da cultura local; - Conceitos e princípios da organização do serviço; - Equipamentos e meios de Organização dos serviços; - Técnicas de comunicação oral; - Técnicas de atendimento ao cliente, presencial e telefónico, em contexto de hotelaria; - Postura e imagem profissional do profissional de turismo; - Tipologia de clientes e suas características; - As questões éticas associadas ao Turismo; - Interpretar as orientações e os procedimentos definidos para os serviços; - Aplicar técnicas específicas dos serviços; - Atuar de acordo com as orientações superiores e no quadro da responsabilidade definida; - Demonstrar respeito pelos procedimentos definidos; - Demonstrar respeito pelas normas de segurança e saúde no trabalho; - Demonstrar respeito pela privacidade e intimidade do cliente; - Demonstrar capacidade para trabalhar em equipa - Demonstrar controlo emocional perante situações de reclamação; - Demonstrar proatividade na antecipação e resolução de problemas 	<p>Formação Inicial:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Curso Técnico Profissional de Manutenção de Piscinas. 2) Curso Técnico Profissional de Manutenção Global (Carpintaria, Electricidade, lavandaria, canalização, ...) 3) Curso profissional de técnico de Jardinagem e Espaços Verdes

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA OFERTA FORMATIVA

A existência de Competências/Mão de obra qualificada é crítica para a toda a cadeia de valor do turismo, tornando-se um imperativo a sua planificação e permanente avaliação face à sua adequação às necessidades de mercado, em cada etapa do desenvolvimento do sector na sua dimensão de competitividade.

A rede de oferta formativa na ilha do Sal, é de 47 ofertas formativas nos últimos tempos, sendo 29 fornecidas por entidades públicas e 18 por empresas privadas, correspondendo a 62% e 38%, respetivamente.

As ofertas com maior número de ações foram as de manutenção (diversas), Qualidade /segurança alimentar, Línguas estrangeiras, Liderança e empreendedorismo.

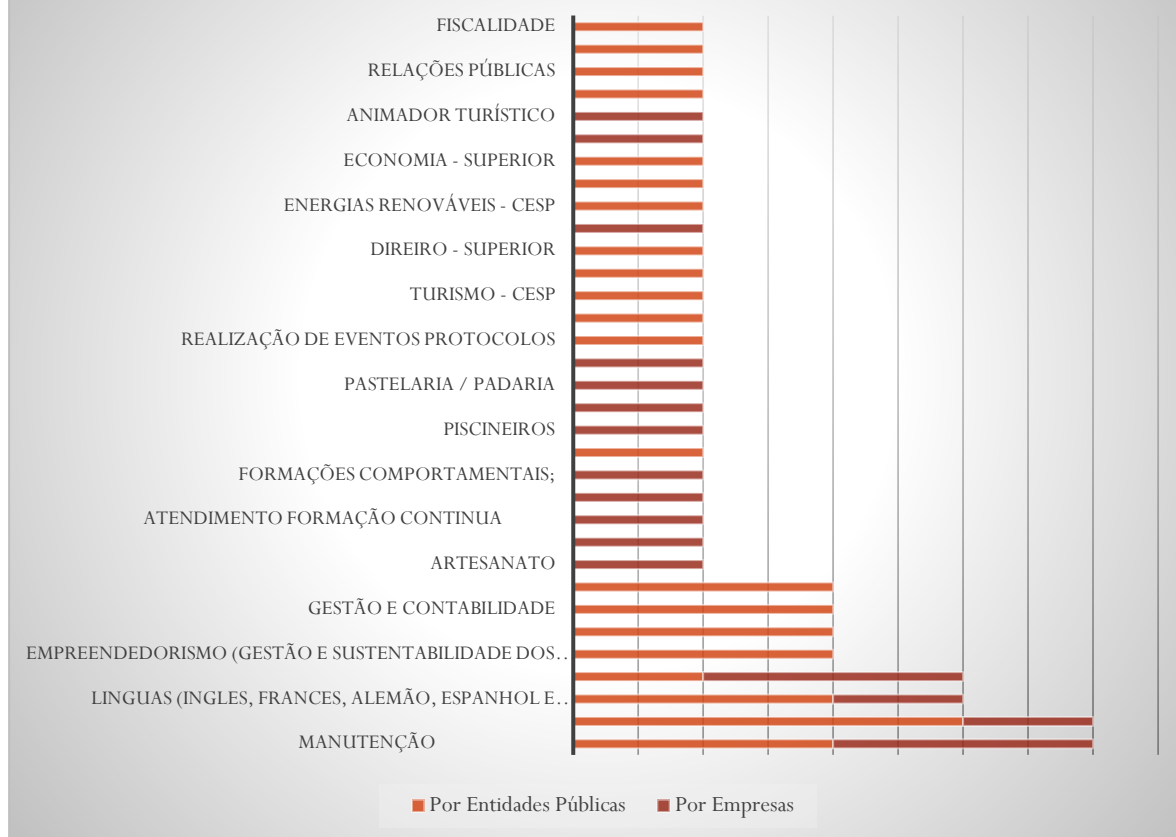
Nº De Instituições/ Empresas Entrevistadas	15	
Total de Ofertas Formativas	47	100%
Ofertas Formativas p/ Entidades de Caracter público	29	62%
Ofertas Formativas por empresas p/funcionários	18	38%

Ranking das Ofertas Formativas

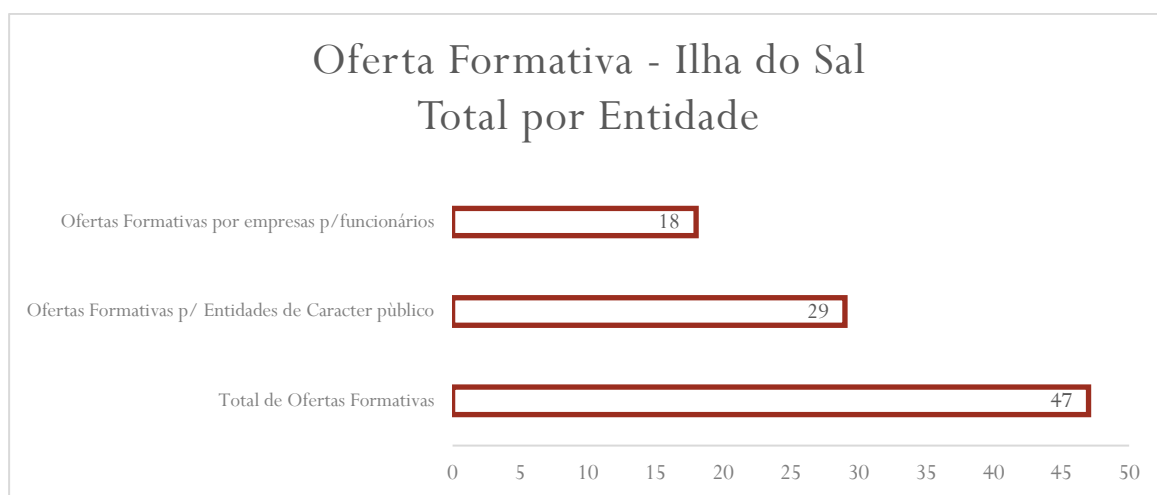
Ofertas Formativas	Total	Por Entidades Públicas	Por Empresas
Manutenção	4	2	2
Qualidade / Segurança e Higiene Alimentar (HCCP, Boas Práticas, produtos nas prateleiras, etc.)	4	3	1
Línguas (Inglês, Francês, Alemão, Espanhol e outros) para todos	3	2	1
Liderança	3	1	2
Empreendedorismo (Gestão e sustentabilidade dos negócios)	2	2	0
Empreendedorismo / Business Development	2	2	0

Gestão e Contabilidade	2	2	0
Informática	2	2	0
Artesanato	1	0	1
Atendimento - Formação Inicial	1	0	1
Atendimento Formação continua	1	0	1
Gestão de Competências	1	0	1
Formações comportamentais;	1	0	1
Cozinha;	1	1	0
Piscineiros	1	0	1
Formação Complementar para o Turismo (as entidades Patronais devem participar)	1	0	1
Pastelaria / Padaria	1	0	1
Governança	1	0	1
Realização de eventos Protocolos	1	1	0
Gestão Hoteleira - Superior	1	1	0
Turismo - CESP	1	1	0
Gestão - CESP	1	1	0
Direiro - Superior	1	1	0
Salva Vidas	1	0	1
Energias Renováveis - CESP	1	1	0
Engenharia Informática - Superior	1	1	0
Economia - Superior	1	1	0
Motivação / Inteligência Emocional	1	0	1
Animador Turístico	1	0	1
Costura	1	1	0
Relações Públicas	1	1	0
Finanças para Empresários	1	1	0
Fiscalidade	1	1	0
Total	47	29	18

Ofertas Formativas



Oferta Formativa - Ilha do Sal Total por Entidade



A partir da análise da oferta formativa registado neste estudo, foram constatadas algumas características, presentes em diferentes entidades promotoras de formação, que merecem alguma reflexão:

Verifica-se que há um desfasamento entre a oferta formativa pelas entidades públicas e as necessidades do mercado turístico na ilha do Sal.

Das 10 Necessidades de Formação identificadas, apenas 3 aparecem nas 10 ofertas de formação, sendo a maior parte das ações realizadas a nível interno das instituições.

Salienta-se ainda que as ofertas representam somente 31% das necessidades existentes no mercado.

CONDIÇÕES PARA REALIZAÇÃO DE FORMAÇÃO

Questionados sobre as condições para a realização de ações de formação na Ilha do Sal, os entrevistados fizeram referencia aos aspetos técnicos que condicionam a formação.

Pelas informações dos entrevistados, apenas 2 dizem possuir salas/espços de formação adequados para formação prática. São 4 no total, sendo 1 para o turismo (Dunas Beach Resort), 1 sala de Informática (Asso. C. Matias) e as 3 oficinas (carpintaria, mecânica e serralharia) do Centro Formação da CM do Sal.

A Maior parte das instituições que oferecem formação têm *salas/espços de formação* próprios (CM Sal, CEFP-Sal, Ass. Chã Matias). A acrescentar, a delegação do ME-Ministério da Educação disponibiliza as salas da Escola Secundária e do Ensino Básico para a realização de ações de formação.

Das 15 instituições entrevistadas, 5, todas elas de carácter público, dispõem de uma bolsa *de consultores*. Dos que responderam, 4 recorrem a formadores residentes na ilha e 3 recorrem também a formadores de outras ilhas.

Dos entrevistados, 4 dizem que os seus formadores são nacionais, sendo que um recorre igualmente a formadores estrangeiros.

É unânime entre os entrevistados que não são facilmente encontrados formadores na ilha do Sal e muitas vezes não se encontra formadores com determinados perfis importantes para formações específicas.

O CEFP realça a necessidade de investimentos em equipamentos, em espaços adequados e na qualificação do pessoal como condições para a realização de determinados tipos de ações de formação.

Condições	CEFP do SAL	Câmara do Turismo	Câmara de Comércio	Associação C. Matias	CM Sal	ASA	Pro-Empresa	ME	OASIS	Viveiro	Morabatur	Dunas Beach Resort Hotel	Hotel Dunas	The Travel Foundation	Hotel Odjo D'Agua	Total	
TÉCNICAS																0	
Equipamentos	1																1
Oficinas de carpintaria					1												1
Espaços de Formação em Hotéis		1							1								2
Sala para formação Prática												1					1
Salas de Formação	1		1														2
Pessoal Qualificado	1																1
Centros Juvenil				1													1
Centro Comunitário				1													1
Centro de Formação					1												1
Salas de Informática				1													1
Oficina Mecânica					1												1
Oficina Serralharia					1												1
Liceus								1									1
Escolas Primárias								1									1
Locais Para estágios						1			1			1					3
Incubadora de Empresas							1										1
Necessidade de Pessoal Qualificado	1																1
Necessidade de Investimentos no espaço																	0
Necessidade de Investimentos em Máquinas	1																1
																	0
FORMADORES																0	
Bolsa de Formadores	1		1	1	1	1											5
Existe na Ilha	1	1	1									1					4
Recorre a Outros	1		1						1								3

Encontra-se com facilidade																		0
São Nacionais	1		1		1				1									4
São Estrangeiros								1										1

PARCERIAS EXISTENTES NO ÂMBITO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Os dados recolhidos junto das entidades/empresas entrevistadas mostram que as respetivas instituições estabelecem parcerias com várias outras entidades na realização de ações de formação. Constata-se que, na maior parte dos casos, essas parcerias são pontuais e visam a realização de um numero reduzido de formações, não sendo prática a formalização do mesmo através da assinatura de Protocolos. Entretanto, mesmo quando há formalização, os seus termos são poucas vezes cumpridos.

No âmbito deste estudo foram identificadas a existência de 15 parcerias (hoje e no passado), sendo 4 para a realização de estágios profissionais e 11 para a realização de ações de formação.

No entanto, quando questionados sobre o interesse na realização de mais parcerias, os entrevistados identificaram 20 novas parcerias, quer para a realização de ações de formação, quer para estágios profissionais e treinamentos.

Analisada a oferta formativa, as condições e as parcerias existentes, destacam-se alguns aspetos dignos de alguma reexão:

1. Inexistência de uma estratégia de formação técnico-profissional para Ilha;
2. Existe uma necessidade crítica de melhoria / modernização de infraestruturas e equipamentos de formação;
3. Verifica-se que há um desfasamento entre a oferta formativa e as necessidades do mercado turístico na ilha do Sal.
4. Funcionamento desarticulado entre as instituições existentes/dispersão de esforços das instituições;
5. Relativamente à modalidade de formação Inicial, o Ministério da Educação que tutela a oferta formativa do Ensino Superior Público, fornece os cursos de Nível V em Turismo, Gestão e Energias Renováveis, e ainda licenciatura em Gestão Hoteleira, Direito, Engenharia Informática e Economia;
6. O Ministério da Economia, através do Centro de Emprego e Formação Profissional, fornece o curso profissional em Manutenção (Refrigeração e Climatização);

7. A oferta na modalidade de **Formação Contínua** visa qualificar e requalificar os profissionais ativos do sector do Turismo, permitindo favorecer a promoção socioprofissional dos profissionais do sector e melhorar a qualidade dos serviços prestados, são oferecidos por entidades privadas e organização da sociedade civil, em diversas áreas de formação como: Governança, Gestão, Liderança, Línguas, Qualidade, empreendedorismo, entre outros.
8. A inexistência de Ofertas Formativas para o mercado local, nomeadamente para o sector turístico, obriga os operadores a organizarem, **in house**, as suas ações de formação, com o risco de perderem o investimento feito com elevada rotatividade do pessoal existente na ilha,
9. Das 10 Necessidades identificadas, apenas 3 aparecem nas 10 ofertas de formação, sendo a maior parte das ações realizadas a nível interno das instituições.

PISTAS PARA REORIENTAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA NA ILHA DO SAL

Partindo da análise das necessidades de Formação no sector do Turismo, Hotelaria e Restauração, e da análise da oferta formativa das entidades formadoras, das entrevistas efetuadas aos operadores/atores presentes nas diferentes atividades do sector, de uma forma genérica, apresenta-se alguns aspetos que possam proporcionar necessidade de reorganização da formação neste sector:

- Necessidade de racionalizar/otimizar a oferta formativa dos diferentes operadores, articulada com o desenvolvimento da Ilha do Sal;
- Articulação da intervenção dos diferentes operadores, racionalizando a oferta e alterando o carácter casuísta na sua criação;
- Necessidade de reforçar o número de cursos de formação inicial, tendo em conta que as atividades cobertas são insuficientes para responder as demandas do mercado local;
- Inexistência de articulação das intervenções dos diferentes operadores a nível sectorial;
- Necessidade de uma oferta ajustada às reais necessidades do mercado local e apostar no desenvolvimento de novas competências de acordo com as novas tendências emergentes no mercado do Turismo:
 - ✓ necessidade de integrar novos conteúdos na formação relativos a novas tecnologias, a novos produtos (Desporto Náutico, Gestão de Evento e

- Animação Cultural) e as áreas emergentes (novos tipos de turismo e animação nas diversas vertentes);
- ✓ criação de novas áreas de formação emergentes, associadas aos novos tipos de especializações quer para perfis do Turismo quer para perfis comuns ao Turismo;
 - Necessidade de *formação pedagógica para os formadores* do sector do turismo;
 - Implementação de *Revisão e Validação de Competências* de modo que sejam oficialmente reconhecidas as competências dos profissionais e ser-lhes atribuído as respetivas carteiras;
 - Maior aposta na articulação da atividade de Transportes/Manutenção e Segurança/Gestão Administrativa com o Sector do Turismo;
 - Necessidade de alargar as competências dos profissionais Motoristas (táxis/Transportes públicos) que fornecem serviços turísticos.
 - Necessidade de um padrão de competências elementares (conhecimentos, habilidades e atitudes) para todos os profissionais que atuam no sector do turismo;
 - Gap de competências elementares ao nível do Turismo, nomeadamente no âmbito das atividades complementares e atividades conexas ao sector (Empresas de Rent a Car, Aeroporto, Restaurantes, Polícia, Postos de Informação, Farmácias, Escolas, Supermercados, Centros de Saúde e Hospitais, Serviços da Camara Municipal, Repartições Públicas);
 - Défice de Recursos Humanos especializados em *Serviços de Saúde e de Proximidade* com vista a prestar apoio e assistência especializada ao Turismo sénior e familiar:
 - ✓ Babysitter
 - ✓ “Ajudante de Cuidados Pessoais”
 - ✓ Massagem e terapias alternativas
 - ✓ E outros serviços ligados ao segmento turístico Saúde e Beleza
 - Necessidade de *competências no domínio de marketing* (mercado turístico, segmentação de clientes, produtos turísticos, técnicas de venda, comercialização e promoção de produtos), atendimento ao cliente, gestão de informação, Informação turística, normas de saúde, higiene e segurança no trabalho e tecnologias de informação aplicado ao sector;
 - Necessidade de Reforço das *competências do Educador/a de Infância* caso desempenhe a sua atividade no âmbito da conceção, desenvolvimento e orientação de atividades de animação dirigidas a crianças no âmbito da prestação de serviços ao sector do Turismo;

- Necessidade de Reforço das competências nas *atividades culturais e ambientais* (teatro, música, atividades de salas de espetáculos, reservas naturais, rotas e itinerários.), na promoção de eventos, ou na capacidade promocional junto dos turistas;
- Necessidade de Reforço das competências nas *atividades desportivas* (desportos náuticos, contacto com a natureza e bem-estar físico e enquanto componente essencial na diversificação e renovação da oferta turística;
- Défice de Recursos Humanos especializados nas áreas de *engenharias e manutenção*:
 - ✓ Técnico de Manutenção Global (Carpintaria, Reparação de velas e pranchas, Eletricidade, Frio, Pedreiros, Mecânicos, Canalização, Hidráulica);
 - ✓ Manutenção de Piscinas;
 - ✓ Jardinagem.

5. Workshop de Restituição



WORKSHOP DE RESTITUIÇÃO VALIDAÇÃO



O Workshop de restituição e validação do Diagnóstico das Necessidades de Formação foi realizado na Ilha do Sal no dia 15 de dezembro nas instalações do Centro de Emprego e Formação Profissional nos Espargos e contou com a presença das representações das entidades entrevistadas, assim como dos Representantes do Programa CVE 081 – O Conselheiro Técnico Principal Dr. Juan C. Buchet e do

Assistente Técnico Nacional Dr. Filomeno Moreira.

Foi feita uma apresentação dos vários pontos retratados no Relatório Preliminar previamente enviado a todos os presentes contendo não só o Diagnóstico das Necessidades de Formação, mas também Recomendações e uma proposta de Plano de Ação que poderá ser desenvolvido num processo participativo com todos os atores numa ação de priorização das atividades de curto prazo e de médio e longo prazo.



Depois de feita a apresentação de restituição do estudo elaborado, abriu-se para um período de debate com perguntas e resposta, dando oportunidade aos presentes para expressarem e apresentarem questões, dúvidas e subsídios para o enriquecimento do Estudo.

Todos os intervenientes foram unânimes em relação a pertinência das Proposta de Formação apresentadas como sendo aquelas que irão suprir as Necessidades de Formação na ilha do Sal e contribuirão para que se possa atingir a excelência na prestação de serviço ao longo de toda a cadeia de valor do Turismo. Das intervenções realizadas registou-se as seguintes preocupações:

1. Necessidade de trabalhar na coordenação da implementação do Plano de Ação;
2. Criação de pontos focais nas varias entidades para facilitar a implementação;

3. Necessidade de definir como será implementado o Plano de Ação e os recursos necessários para a sua implementação;
4. Definir uma forma de participação coletiva de todas as entidades para que se possa criar sinergias não só na implementação, mas também na racionalização dos recursos, nomeadamente os meios;
5. O engajamento de todas as entidades constituirá um fator crítico de sucesso. Esse engajamento poderá ser feito através de um comprometimento formal;
6. É necessário que as entidades formadoras integrem nas suas Bolsa de Formadores Técnicos que estão trabalhando na ilha do Sal e que possuem muita experiência profissional, por forma a que os formandos possam absorver dessa experiência;
7. Necessidade de acrescentar a formação sanitária e saúde pública para toda a população em forma de Workshops;
8. Uma aposta na Formação em energias renováveis uma vez que os hotéis estão a fazer grandes investimentos nessa área;
9. Uma aposta constante na Formação de Pedagógica de Formadores;
10. Necessidade de um enquadramento das formações no Sistema Nacional de Qualificações;
11. Necessidade de regulamentação das carteiras Profissionais;
12. Racionalização dos equipamentos existentes para uma utilização eficiente e novos investimentos;
13. Aproveitar os vários programas existentes e que poderão financiar algumas das ações propostas no Plano de Ação, nomeadamente o StartUp Jovem da Proempresa.

Na avaliação do Workshop, os presentes consideraram de excelentes as propostas contidas no diagnóstico e de muito bom a forma como decorreram os trabalhos do Workshop.

As recomendações do Workshop estão refletidas na melhoria do documento, assim como nas recomendações.

6. Recomendações



RECOMENDAÇÕES

Sendo este o Relatório Preliminar que poderá sofrer algumas alterações após o Workshop de restituição, não se tem a pretensão de apresentar recomendações propriamente ditas, mas sim um conjunto de aspetos para uma reflexão sobre as necessidades de formação ao longo da cadeia de valor do turismo na ilha do Sal. Assim, destacam-se nomeadamente os seguintes aspetos:

1. Formulação de uma estratégia de formação técnico-profissional para Ilha assente nas necessidades identificadas ao longo da cadeia de valor do turismo;
2. Criação de condições para diminuir o desfasamento existente entre a oferta formativa e as necessidades do mercado turístico na ilha do Sal;
3. Criação de condições para uma real melhoria / modernização de infraestruturas e equipamentos de formação;
4. Promoção do espírito de engajamento e de parcerias entre as instituições existentes na ilha criando sinergias e evitando a dispersão de esforços;
5. Uma aposta não só na formação inicial, mas sobretudo numa oferta na modalidade de **Formação Contínua** que visa qualificar e requalificar os profissionais ativos do sector do Turismo, permitindo favorecer a promoção socioprofissional dos profissionais do sector e melhorar a qualidade dos serviços prestados;
6. Criação de uma ofertas Formativa consistente, nomeadamente para o sector turístico, libertando os operadores de organizarem, *in house*, as suas ações de formação;
7. Trabalhar a coordenação da implementação do Plano de Ação numa ótica de agregação de sinergias de todas as entidades que irão intervir;
8. Criação de pontos focais nas varias entidades para facilitar a implementação;
9. Definição de uma estratégia clara de implementado do Plano de Ação e os recursos necessários para a sua implementação;
10. Definir uma forma de participação coletiva de todas as entidades para que se possa criar sinergias não só na implementação, mas também na racionalização dos recursos, nomeadamente os meios;
11. Mobilizar o engajamento de todas as entidades com responsabilidade de implementação através de um comprometimento formal;
12. Mobilizar os Profissionais com experiencia nas empresas para fazerem parte da Bolsa de Formadores das instituições formadoras;

13. Proceder ao enquadramento das propostas de formação no Sistema Nacional de Qualificações e aqueles que não estejam enquadrados e que sejam fundamentais para o desenvolvimento turísticos solicitar ao SNQ a sua regulamentação;
14. Necessidade de regulamentação das carteiras Profissionais;
15. Racionalização dos equipamentos existentes para uma utilização eficiente e efectuar novos investimentos;
16. Aproveitar as varias fontes de financiamento existentes nas varias entidades para financiar as ações propostas no Plano de Acção, nomeadamente o StartUp Jovem da Proempresa e o Fundo do Turismo.

7. Notas Finais



NOTAS FINAIS

Pelos dados estatísticos publicados pelo INE-CV sobre o Turismo em Cabo Verde e em particular a ilha do Sal, pelas projeções de aumento do número de investimentos em infraestruturas turísticas e o número de turistas até 2030, pode-se aferir que efetivamente o turismo é e será nos próximos anos o motor do desenvolvimento de Cabo Verde e a contribuição da Ilha do Sal para essa aceleração é determinante.

Tendo em consideração as Projeções do Ministério de Economia e Emprego nas Grandes Opções do Plano Estratégico de Desenvolvimento Sustentável do Turismo no horizonte 2030 *estima-se que as ilhas* do Sal e da Boavista receberão dois milhões de turistas até 2030. Assim, com a Resolução nº107/2017 de 25 de Setembro, o Governo aprova as DIT – Diretivas de Investimentos Turísticos 2017-2021, sustentado por projetos financiados pelo Fundo do Turismo onde *a Ilha do Sal será contemplado com cerca de um milhão e 170 mil contos, sendo oito por cento do total será usado na Capacitação e qualificação de RH para o Turismo.*

“...a evolução do aumento tanto de hóspedes como de dormidas na ilha do Sal em relação aos anos anteriores, mostra a tendência para um crescimento acelerado nos próximos tempos, o que requer a criação de condições de sustentabilidade que passa por um grande investimento nos Recursos Humanos.”

Este Diagnóstico das Necessidades de Formação Complementares ao sector da Hotelaria, Restauração e Turismo na ilha do Sal, vem tornar visível um conjunto de questões transversais a toda a Cadeia de Valor do Turismo e cuja a atenção dos vários atores Públicos e Privados é fundamental para a qualificação e consolidação do “Destino Turístico Sal” e para que se possa oferecer serviços de excelência e com qualidade internacional. As parcerias constituirão com certeza um fator de sucesso.

“É necessário um engajamento de todos os atores, para que se possa ter a Ilha do Sal como um destino Turístico inteligente”

É fundamental que qualquer instituição sediada na ilha do Sal tenha como propósito o foco no cliente e sobretudo que tenham em atenção que esse cliente na maior parte das vezes é

um turista que tem uma expectativa diferente em relação a qualidade da prestação do serviço. Tendo em consideração que quem materializa a Missão e os Propósitos das instituições são os seus Recursos Humanos, é necessário que para a formação desses RH das instituições Públicas e Privadas haja uma oferta ajustada às reais necessidades do mercado da ilha do Sal e apostar no desenvolvimento de novas competências de acordo com as novas tendências emergentes. Assim, há necessidade de *integrar novos conteúdos na formação* relativo as *novas tecnologias*, a *novos produtos* (nomeadamente desporto náutico, gestão de evento e animação cultural etc.) e as *áreas emergentes* (novos tipos de turismo e animação nas diversas vertentes).

Para que se possa colmatar as efetivas necessidades de formação na ilha do Sal e ir de encontro as suas reais necessidades como ilha turística e com a visão de ser um destino turístico de qualidade é fundamental em primeiro lugar desenvolver um ***Programa de Excelência da Formação Turística*** que inicia com a padronização de qualidade na oferta turística oferecida pelos empresários que atuam na cadeia de valor do Turismo na ilha do Sal. Em segundo lugar é fundamental criar um ***Programa de Certificação Profissional de Competências*** que irá permitir a maximização da experiencia de um grupo grande de profissionais que tendo experiencia nas áreas que atuam, necessitam dessa certificação para que possam ter acesso a outros níveis de saberes.

Espera-se que este estudo contribua para que se possa desenhar um conjunto de formações ao longo da Cadeia de Valor do Turismo sobretudo nas áreas conexas ao sector de hotelaria, restauração e turismo e que o mesmo seja um veiculo para que a ilha do Sal possa consolidar a sua vocação no quadro do desenvolvimento de Cabo Verde como destino Turístico de Qualidade.

8. Plano de Ação



PLANO DE ACÇÃO

Este Plano de Acção constitui uma proposta já validada, contudo para que se possa ter um Plano de Acção pronta para a fase de implementação, com todas as componentes, nomeadamente a priorização das atividades e das formações, os indicadores, as metas e as datas de implementação, é necessário que seja feito um trabalho participativo com o engajamento de todas as entidades que irão participar na sua implementação para que haja uma apropriação e responsabilização da mesma.

PROJECTOS	ACÇÕES	OBJETIVOS	ENTIDADES A ENVOLVER
1. Reforço das competências do Empresariado Local e dos demais serviços de suporte ao Turismo	1.1 Workshops para as empresas, serviços públicos, e outros, sobre inovação, empreendedorismo, qualidade do serviço, comportamento do consumidor e tecnologias de informação	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular o espírito de inovação, diferenciação e qualidade nos empresários, Gestores e autoridades locais; - Fomentar o espírito inovador; - Promover a formação profissional; - Apoiar a qualificação dos serviços turísticos; - Introduzir modernidade e inovação à oferta turística e serviços de suporte; - Aumentar os níveis de competitividade na ilha do Sal 	<p>Câmara de Comércio de Barlavento;</p> <p>Câmara de Turismo</p> <p>IEFP</p> <p>Camara Municipal</p> <p>Operadores locais</p> <p>ONGs</p>
	1.2 <i>Kits Turismo Local</i> - Disponibilizar aos empresários, ao município e aos serviços públicos, informação especializada para um correto apoio na interação com o turista e na materialização do negocio,	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer um padrão de atuação nos diferentes serviços, operadores, - Garantir segurança e qualidade na prestação de serviço; 	

	<p>através de Manuais em formato de Guias e-book e em papel:</p> <p>1.2.1 Guias de alojamento turístico (Estabelecimentos Hoteleiros e Turismo de Habitação);</p> <p>1.2.2 Guia de Acolhimento local;</p> <p>1.2.3 Guia de animação turística;</p> <p>1.2.4 Guia das agências de viagens e turismo;</p> <p>1.2.5 Guia da restauração e bebidas.</p> <p>1.2.6....</p>	<p>– Melhoria continua e sustentabilidade dos negócios</p>	
--	--	--	--

PROJECTOS	ACÇÕES	OBJETIVOS	ENTIDADES A ENVOLVER
2. Qualificação Profissional dos profissionais nas áreas críticas do sector Turismo	2.1 Definição de uma estratégia de Qualificação profissional na Ilha do Sal	<ul style="list-style-type: none"> – Otimizar os recursos locais e centrais – Concentração na mobilização de recursos – Criar condições para uma intervenção integrada dos atores locais e centrais 	<p>Governo</p> <p>Câmara de Comércio de Barlavento;</p> <p>Câmara de Turismo</p> <p>IEFP</p> <p>Camara Municipal</p> <p>Operadores locais</p> <p>Pro Empresa</p>
	2.2 Desenvolvimento de um padrão básico de competências para todos os profissionais do turismo e dos serviços conexos na ilha do Sal	<ul style="list-style-type: none"> – Garantir um nível de prestação serviço padrão a todos os níveis de intervenção; – Criar um portefólio básico de competências relacionais e pessoais que garantam a efetividade da prestação de serviço; 	
	2.3 Implementação das ações de Formação inicial identificadas no Diagnostico	<ul style="list-style-type: none"> – Dar resposta às reais necessidades do mercado local e do sector; – Aumentar a competitividade no sector; 	

		<ul style="list-style-type: none"> – Criar competências locais para garantir a sustentabilidade no sector de turismo na ilha do Sal – Apoiar os serviços/profissionais na apropriação das novas competências (coaching) 	
	<p>2.4 Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) dos profissionais do Turismo, de forma a melhorar a qualidade dos serviços e garantir a segurança dos clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Garantir a segurança ao turista – Valorização socio profissional dos profissionais do turismo – Maior acessibilidade ao conhecimento e a melhoria continua 	

9. Anexos



ANEXO I – APRESENTAÇÃO DO WORKSHOP

WORKSHOP DE RESTITUIÇÃO E VALIDAÇÃO
PROGRAMA CVE OBI

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO COMPLEMENTARES AO SECTOR DA HOTELARIA, RESTAURAÇÃO E TURISMO NA ILHA DO SAL

Ilha do Sal, 13 de Dezembro de 2017

AGENDA DO WORKSHOP

- Abertura do Workshop
- Apresentação do Relatório Preliminar
- Debate e Recolha de Contribuições
- Encerramento

OBJECTIVO DO DIAGNÓSTICO

Elaborar um Diagnóstico de Necessidades e um Plano de Acção e que irá de encontro aos anseios das instituições que pretendem fazer a promoção e oferta de formação profissional complementar nas actividades profissionais conexas ao sector de Hotelaria, Restauração e Turismo (HRT), que irá contribuir para o desenvolvimento sustentável em todo o cadeia de produção económica, bem como na valorização dos profissionais que nela trabalham.

METODOLOGIA UTILIZADA

Integração das instituições e elaboração do relatório de resultados

Metodologia

Colocar a realidade profissional conexas à Diagnóstico e a Plano de Acção

Estratégias e Operacionais e influências e a cidade

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

Mapa Visual

Tabela de Casos de Estudo – Profissional

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

A Cadeia de Valor do Turismo

Produção de Bens e Serviços

DEPENDÊNCIA DA SAZONAL

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

Turismo como motor do desenvolvimento económico na Ilha do Sal

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

Trabalho com o sector do desenvolvimento económico na Ilha do Sal

ENQUADRAMENTO DO ESTUDO

“... qualificar o sector de uma determinada Região, tendo no Sector Público como base. Sector Privado, através do desenvolvimento de competências associadas à competitividade que começa a partir da complexidade para a formação, é necessário que possuam as competências de saber, saber-fazer, saber-ser, saber-estar e poder-fazer”

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Inspeccionamento das Necessidades de Formação

19 ★

Nome de Apresentação e sua Competência Profissional

Grupo 3

Nome de Apresentação

Competência Profissional

Objetos de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Instrumentação das Necessidades de Formação

20 ★

Nome de Apresentação e sua Competência Profissional

Grupo 4

Nome de Apresentação

Competência Profissional

Objetos de Formação

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Instrumentação das Necessidades de Formação

21 ★

Nº de Investimentos/ Empresas Investidas	12	100%
Total de Empresas Investidas	67	100%
Empresas Investidas no 1º Semestre de 2017	23	34%
Empresas Investidas por empresa / Investimentos	18	26%

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Oficina de Estratégias/Condições para a Realização das Investimentos/Planos

22 ★

1. Formulação de uma estratégia de formação técnico-profissional para o setor, tendo em consideração as necessidades identificadas ao longo do curso de estudo do turismo;

2. Criação de condições para a realização e desenvolvimento académico teórico e prático, tendo em consideração as necessidades do mercado turístico na ilha do Sal;

3. Criação de condições para uma boa melhoria / modernização da infraestrutura e equipamento de formação;

4. Promoção do espírito de equiparidade e de parcerias entre as instituições académicas na ilha através de ações e projetos de apoio;

5. Uma equipa não só na formação técnica, mas sobretudo numa clara noção de missão de formação contínua que vai qualificar e melhorar os profissionais ativos do setor do Turismo, promovendo também a formação especializada dos profissionais do setor e melhorar a qualidade dos serviços prestados;

6. Criação de uma Oficina Perpetua consistente, nomeadamente para o setor turístico, através da operação de organizações, em nome de suas ações de formação.

RECOMENDAÇÕES

Oficina de Estratégias/Condições para a Realização das Investimentos/Planos

23 ★

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUÇÕES
1.1 - Falta de recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação.	1.1 - Falta de recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação.	1.1 - Realizar um estudo de viabilidade económica e financeira para a realização de ações de formação.
1.2 - Falta de recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação.	1.2 - Falta de recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação.	1.2 - Realizar um estudo de viabilidade económica e financeira para a realização de ações de formação.

PLANO DE AÇÃO

Formação das Necessidades de Formação/Turismo

24 ★

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUÇÕES
1.1 - Falta de recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação.	1.1 - Falta de recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação.	1.1 - Realizar um estudo de viabilidade económica e financeira para a realização de ações de formação.
1.2 - Falta de recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação.	1.2 - Falta de recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação.	1.2 - Realizar um estudo de viabilidade económica e financeira para a realização de ações de formação.

PLANO DE AÇÃO

Formação das Necessidades de Formação/Turismo

25 ★

NOTAS FINAIS

... a evolução do mercado turístico da ilha do Sal em relação aos seus aspectos, mostra a necessidade para um levantamento académico que permita avaliar, e que permita a criação de condições de sustentabilidade que possa dar um grande investimento no Turismo Sustentável.

... a necessidade de investir nos recursos humanos, técnicos e financeiros para a realização de ações de formação, tendo em consideração as necessidades do mercado turístico na ilha do Sal.

... desenvolver um Programa de Qualificação de Formação Turística que vá além da formação técnica, mas sobretudo numa clara noção de missão de formação contínua que vai qualificar e melhorar os profissionais ativos do setor do Turismo, promovendo também a formação especializada dos profissionais do setor e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

... desenvolver um Programa de Qualificação de Formação Turística que vá além da formação técnica, mas sobretudo numa clara noção de missão de formação contínua que vai qualificar e melhorar os profissionais ativos do setor do Turismo, promovendo também a formação especializada dos profissionais do setor e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

... desenvolver um Programa de Qualificação de Formação Turística que vá além da formação técnica, mas sobretudo numa clara noção de missão de formação contínua que vai qualificar e melhorar os profissionais ativos do setor do Turismo, promovendo também a formação especializada dos profissionais do setor e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

OBRIGADO

LIMA FORTEZ, Francisca
Gestora
www.limafortez.com


26 ★

"Os nossos Agradecimentos pelo seu precioso tempo, em prol do desenvolvimento de um Turismo sustentável na ilha do Sal"

OBRIGADO

LIMA FORTEZ, Francisca
Gestora
www.limafortez.com

ANEXO II – LISTA DE PRESENCAS DO WORKSHOP


 Atividade: Investigação das necessidades, percepções e HT Local: Espargos - SAL Data: 15.12.17 Formador: _____

Nº	Nome	Apeido	H	M	Entidade	Função	Residência	Concelho	e-mail	Tel./Móvel	Assinatura
1	Roda	Wardburne	X		CEPSAL	Operat. Padog	Espargos	SAL	Roda.C.ama@luxdev.pt	99590611	[Assinatura]
2	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
3	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
4	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
5	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
6	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
7	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
8	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
9	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
10	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
11	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
12	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
13	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
14	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
15	Carvalho	SANTOS	X		PROEVA/REMI-SAL	Coord. Int.	ESPARGOS	SAL	giresena.fernandes@luxdev.pt	91820571	[Assinatura]
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											