



**A NOVA FORÇA DE TRABALHO NO TURISMO:
ATRAIR E GERIR TALENTOS MULTICULTURAIS
E MULTIGERACIONAIS**



Aprendizagem
ao Longo da Vida

ÍNDICE

O Que É uma Microcredencial?

1. Duração

2. ECTS

3. Sinopse

4. Destinatários

5. Condições de Acesso

6. Pré-requisitos

7. Objetivos de Aprendizagem

8. Competências a Adquirir

9. Estrutura Curricular

10. Bibliografia

11. Metodologia

12. Avaliação

13. Formadora

14. Coordenação do Curso

O QUE É UMA MICROCREDENCIAL?

Segundo a Comissão Europeia¹, “microcredenciais” são qualificações que certificam resultados de aprendizagens resultantes de cursos curtos ou de módulos, tendo em vista a requalificação e atualização profissional de cada um.

Estas qualificações podem ser obtidas pelos cidadãos com diversas modalidades de aprendizagem, presencial, a distância online ou mista.

Seja qual for o regime ou forma como são obtidas as qualificações, a Comissão Europeia vê nas microcredenciais uma oportunidade de aprendizagem flexível e inclusiva, no contexto dos sistemas de ensino e formação europeus e uma nova forma de acreditação adequada a diferentes necessidades.

Estas qualificações, por norma de curta duração, serão essencialmente úteis para quem pretende complementar o seu conhecimento e competências ou para quem pretende requalificar-se, procurando novas oportunidades no mercado de trabalho.

Na sua essência as microcredenciais assentam e dão resposta ao conceito e à prática de uma “aprendizagem ao longo da vida”.

Palavras-chave: Turismo; Gestão de pessoas; Multicultural; Multigeracional; Liderança inclusiva.

1. DURAÇÃO

N.º de semanas: 6

2. ECTS

Número de ECTS: 2 | 52 horas

3. SINOPSE

O setor do Turismo atravessa uma profunda transformação na sua composição laboral, refletindo dinâmicas globais como a mobilidade internacional, a digitalização do trabalho, o envelhecimento da população, a chegada de novas gerações ao mercado e a dinamização do trabalho remoto. A nova força de trabalho no Turismo já não é homogénea nem previsível: inclui nómadas digitais, profissionais migrantes e imigrantes, freelancers internacionais, colaboradores remotos, bem como as gerações Z, Y, X e baby boomers que, muitas vezes, partilham os mesmos espaços organizacionais, mas

¹ Comissão Europeia, Uma abordagem europeia das Microcredenciais [online]. Disponível em: <<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/en/pdf>> [citado em 24/09/2024].

com motivações, competências e expectativas distintas.

Este curso visa capacitar profissionais, gestores e empreendedores do setor do Turismo para compreender, atrair, integrar e gerir equipas culturalmente diversas e multigeracionais, promovendo ambientes de trabalho inclusivos, inovadores e sustentáveis. Para isso, são exploradas estratégias de recrutamento global, integração e comunicação multicultural e multigeracional e retenção e desenvolvimento de talento em contextos digitais e híbridos.

4. DESTINATÁRIOS

São destinatários desta microcredencial:

1. Profissionais que estejam direta ou indiretamente ligados ao setor do Turismo, em particular, com cargos de chefia, com formação mínima ao nível do 12.º ano;
2. Discentes com ensino secundário completo (12.º ano) e universitários de qualquer área de formação técnica/científica que pretendam aprofundar o seu conhecimento nas áreas da Gestão de Talentos Multiculturais e Multigeracionais.

5. CONDIÇÕES DE ACESSO

Este curso rege-se pelo Regulamento da oferta educativa da Universidade Aberta. Pode candidatar-se a este curso:

- a) Titulares que tenha obtido, no mínimo, o grau de ensino secundário completo (12.º ano de escolaridade) ou equivalente.
- b) Titulares de residência fiscal em Portugal, durante a frequência da formação.

6. PRÉ-REQUISITOS

Tratando-se de um curso de ensino a distância na modalidade de e-learning, a sua frequência exige que as/os candidatas/os tenham acesso a computador com ligação à Internet e possuam conhecimentos de informática, na ótica do utilizador. É também recomendável a competência de leitura de textos noutros idiomas.

7. OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

No fim do curso, os participantes deverão ser capazes de:

1. Compreender as características e necessidades das diferentes gerações e perfis culturais que integram a nova força de trabalho;
2. Promover uma liderança global e inclusiva, adaptada a contextos de diversidade

etária, cultural e tecnológica;

3. Analisar os desafios e oportunidades da mobilidade global e do trabalho remoto no setor do Turismo;
4. Desenvolver estratégias para atrair, integrar e reter talentos diversos em ambientes híbridos e multiculturais;
5. Criar planos de gestão de talento alinhados com os valores, expectativas e competências da força de trabalho emergente no setor do Turismo.

8. COMPETÊNCIAS A ADQUIRIR

- a) Literacia multicultural e multigeracional;
- b) Recrutamento e onboarding em contexto multicultural e multigeracional;
- c) Gestão de equipas multiculturais e multigeracionais;
- d) Comunicação e motivação multicultural e multigeracional;
- e) Liderança inclusiva e adaptativa;
- f) Estratégias de retenção e desenvolvimento em ambientes híbridos;
- g) Sensibilidade ética e cultural no contexto da globalização laboral.

9. ESTRUTURA CURRICULAR

MÓDULO 1/SEMANA 1: A NOVA FORÇA DE TRABALHO NO TURISMO (10H)

Conteúdos:

- 1.1. Características das gerações atuais (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z);
- 1.2. Nómadas digitais, freelancers e trabalhadores remotos internacionais;
- 1.3. Migração e Imigração Laboral no Turismo: oportunidades e tensões;
- 1.4. Tendências globais no emprego turístico (trabalho híbrido, economia de plataformas, gig economy);
- 1.5. Impactos da globalização, da tecnologia e da diversidade na configuração das equipas.

MÓDULO 2/SEMANA 2: ATRAIR TALENTOS GLOBAIS – RECRUTAMENTO, EMPLOYER BRANDING E DIVERSIDADE (10H)

Conteúdos:

- 2.1. Recrutamento remoto e internacional: canais e boas práticas;
- 2.2. Ética e responsabilidade social no recrutamento em contexto de diversidade;
- 2.3. Estratégias para atrair e reter recursos humanos numa ótica de diversidade;
- 2.4. Casos de sucesso: programas de mobilidade laboral e intercâmbio de talentos.

MÓDULO 3/SEMANA 3: INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO EM CONTEXTOS MULTICULTURAIS E MULTIGERACIONAIS (10H)

Conteúdos:

- 3.1. Onboarding multicultural e multigeracional: práticas inclusivas de acolhimento;
- 3.2. Comunicação multigeracional e multicultural: estilos, canais e barreiras;
- 3.3. Choques culturais e gestão da diversidade;
- 3.4. Gestão de conflitos em equipas diversas;
- 3.5. Estratégias de retenção e engagement em contextos multiculturais e multigeracionais.

MÓDULO 4/SEMANA 4: LIDERANÇA GLOBAL E INCLUSIVA E DESENVOLVIMENTO DE TALENTO EM AMBIENTES HÍBRIDOS (10H)

Conteúdos:

- 4.1. O novo papel do líder no Turismo global e digital;
- 4.2. Competências para liderar equipas híbridas e remotas, multiculturais e multigeracionais;
- 4.3. Desenvolvimento de carreiras para diferentes perfis etários e culturais;
- 4.4. Programas de mentoria multigeracional e coaching multicultural;
- 4.5. Políticas de flexibilidade e equilíbrio pessoa-trabalho.

MÓDULO 5/SEMANA 5: PROJETO FINAL – PLANO DE GESTÃO INTEGRADA DA NOVA FORÇA DE TRABALHO (12H)

Conteúdos:

- 5.1. Diagnóstico do perfil atual da força de trabalho;
- 5.2. Identificação de lacunas e oportunidades de melhoria;
- 5.3. Definição de objetivos estratégicos de Recursos Humanos inclusivos e inovadores;
- 5.4. Ações para recrutamento, integração, desenvolvimento e retenção de talentos globais;
- 5.5. Indicadores de sucesso e plano de monitorização.

10. BIBLIOGRAFIA

- Aitken, C., & Hall, C. (2000). Migrant and foreign skills and their relevance to the tourism industry. *Tourism Geographies*, 2, 66-86. <https://doi.org/10.1080/146166800363457>
- Barron, P., Leask, A., & Fyall, A. (2014). Engaging the multi-generational workforce in tourism and hospitality. *Tourism Review*, 69, 245-263. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2014-0017>

- Choe, J., & Lugosi, P. (2021). Migration, tourism and social sustainability. *Tourism Geographies*, 24(1), 1–8. <https://doi.org/10.1080/14616688.2021.1965203>
- Costa, C., Malta, A., & Martins, M. (2023). *Estudo do Mercado de Trabalho para o Setor do Turismo*. Universidade de Aveiro. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/formacao/relatorio-estudo-mercado-trabalho-tdp-ua-jan-2023.pdf>
- Finuras, P. (2018). *Globalização e Gestão das Diferenças Culturais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gebauer, L.-M. (2020). *Managing cultural diversity in cruise ship crews serving a single origin customer segment* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/21949>
- Harouak, C., & Bouchra, E. (2022). Managing Multicultural Teams in Tourism industry: Club Med Case Analysis, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-2), 462–473. <https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/669>
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 68-114. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0470>
- Lima, L. C., & Lucas, A. C. (2012). *Gestão da diversidade e gestão de pessoas: Implicações para a área de recursos humanos*. Trabalho apresentado no Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO), Brasil. https://www.researchgate.net/publication/311583948_Gestao_da_Diversidade_e_Gestao_de_Pessoas_Implicacoes_para_a_Area_de_Recursos_Humanos
- Lugosi, P., & Ndiuini, A. (2022). Migrant mobility and value creation in hospitality labour. *Annals of Tourism Research*, 95, 103429. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103429>
- Maier, T. A. (2011). Hospitality Leadership Implications: Multigenerational Perceptions of Dissatisfaction and Intent to Leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 354–371. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588503>
- Mejia, C., Pinto, J. (2021). Generation Z and Managing Multiple Generational Cohorts Simultaneously in Tourism and Hospitality. In: Stylos, N., Rahimi, R., Okumus, B., Williams, S. (eds) *Generation Z Marketing and Management in Tourism and Hospitality*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70695-1_2
- Moraes, F., Bueno, J., & Domingues, C. (2020). Os desafios de equipes multiculturais de trabalho: da liderança e influência da cultura nacional ao processo de aprendizagem organizacional. *Revista de Gestão e Secretariado*, 11, 164-189. <https://doi.org/10.7769/gesec.v11i2.1066>

Piçarro, J. N. (2018). *Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da hotelaria* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/17823>

Ramalho, A. F. C. (2020). *Gestão de recursos humanos do setor hoteleiro: Estudo de caso na cidade do Porto* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/129848>

White, M., & Scarpitti, S. (2024). *4-Gen leadership: Thriving in a multi-generational workplace*. Business Expert Press.

11. METODOLOGIA

Este curso será lecionado em português. As atividades de ensino-aprendizagem são realizadas em regime de ensino a distância, em ambiente completamente virtual com recurso a uma plataforma de *e-learning*. O curso é antecedido por **um módulo inicial de Ambientação Online** com a duração de uma semana, com o objetivo de permitir que as/os estudantes se familiarizem com o ambiente de trabalho da Plataforma AbERTA da Universidade Aberta e adquiram competências fundamentais de comunicação online e competências sociais necessárias à construção de uma comunidade de aprendizagem virtual.

Nesta microcredencial é adotado o Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta, o qual se orienta pelos seguintes princípios:

- **Ensino centrado no estudante**, o que significa que ele é ativo e responsável pela construção de conhecimento.
- **Ensino baseado na flexibilidade de acesso à aprendizagem** (conteúdos e atividades), o que significa a ausência de imperativos temporais ou espaciais. Este princípio concretiza-se na primazia da comunicação assíncrona, o que permite a não-coincidência de espaço e não-coincidência de tempo, já que a comunicação e a interação se processam à medida que é conveniente para o estudante, possibilitando-lhe tempo para ler, processar a informação, refletir, dialogar e interagir.
- **Ensino baseado na interação diversificada quer entre estudante-docente quer entre estudante-estudante, quer ainda entre o estudante e os recursos**. Este princípio concretiza-se em dispositivos de comunicação variados que o docente planeia e concebe de acordo com a sua estratégia pedagógica.
- **Ensino promotor de inclusão digital**, entendida como a facilitação da utilização das Tecnologias de Informação e da Comunicação, como também o

desenvolvimento de competências para a análise e produção de informação digital. Estes princípios são implementados com recurso a dois elementos fundamentais no processo de aprendizagem:

A TURMA VIRTUAL – A/O estudante integra uma turma virtual onde têm acesso as/os professoras/es do curso e as/os restantes estudantes. As atividades de aprendizagem ocorrem neste espaço e são realizadas online, agregando uma série de recursos, distribuídos por diversos momentos de trabalho coletivo e pela interação entre professor(a)-estudante e estudante-estudante. A comunicação é essencialmente assíncrona e, por isso, baseada na escrita. No processo de aprendizagem, e quando se justifique, podem ainda ser utilizados instrumentos de comunicação síncrona, como a videoconferência, com recurso à plataforma Colibri.

O CONTRATO DE APRENDIZAGEM – O/A professor(a) de cada unidade curricular propõe à turma um contrato de aprendizagem, no qual está definido um percurso de trabalho para o semestre letivo, apoiando-se na autoaprendizagem e na aprendizagem colaborativa entre estudantes. Com base nos materiais de aprendizagem disponibilizados ou indicados na bibliografia, o/a professor(a) da unidade curricular organiza e delimita os períodos de autoaprendizagem e reflexão individual, os quais são seguidos pela realização de atividades e períodos de interação diversificada na turma virtual.

12. AVALIAÇÃO

Esta microcredencial adota o modelo de avaliação contínua, sendo a classificação final dos formandos o resultado do trabalho desenvolvido ao longo do curso, nomeadamente, a participação ativa nos fóruns e a realização de atividades de avaliação propostas. Assim, a avaliação decorrerá da participação efetiva nas atividades formativas de carácter individual (leitura dos recursos disponibilizados, trabalhos escritos) e nas atividades formativas de carácter colaborativo (interação entre os formandos e docentes, partilha de leituras e conhecimentos, participação nos fóruns de discussão).

Espera-se ainda que os formandos apresentem um trabalho final individual acerca do tema abordado na formação. A classificação final resulta, como tal, da avaliação dos seguintes elementos e critérios:

- Presença e participação nas atividades propostas ao longo dos módulos 1 a 4 – 30% (nesta componente contínua, cada um dos quatros módulos terá um peso de 25%);
- Trabalho final, no âmbito do módulo 5, baseado na realização de um Plano de Gestão Integrada da Nova Força de Trabalho – 70%.

Assim, a avaliação final do módulo é atribuída pela média simples numa escala de 0 a 10 valores. A classificação final do curso traduz a média da avaliação obtida nos módulos, expressa na escala de 0 a 20 valores. A conclusão da formação com aproveitamento está sujeita à obtenção de uma nota final igual ou superior a 9,5 valores

13. FORMADORA

Carla Marisa Rebelo de Magalhães

Concluiu, em 2009, o doutoramento em Ciências Empresariais (no ramo de Organização e Políticas Empresariais, com uma tese subordinada ao tema “Responsabilidade Social e Regulada no Sector Metalomecânico Brasileiro e Português: Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura”), na Universidade do Minho, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas Fundação Vargas do Rio de Janeiro. É Mestre em Administração Pública (com especialização em Recursos Humanos e Marketing), desde 2003, pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, e licenciada em Relações Internacionais, desde 1997, pela Universidade Fernando Pessoa. Durante o doutoramento e o mestrado foi bolsista da Fundação para a Ciência e Tecnologia (Portugal) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Brasil).

É docente no Ensino Superior, há mais de 20 anos, com uma trajetória a nível nacional e internacional, nas seguintes instituições: Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, IPAM: Marketing Business School, ISLA Gaia, Universidade do Minho e Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto. Desenvolve a sua atividade de investigação no Intrepid Lab (hub do CETRAD – Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento).

Na área da Formação, possui experiência como coordenadora e como formadora no setor público, privado e no terceiro setor e também em formação executiva.

O seu campo de intervenção, ao nível do ensino, formação, investigação e consultoria, situa-se na Gestão de Recursos Humanos, com aplicação a diversos setores e com grande ênfase no setor do Turismo.

Ao longo da sua carreira tem acumulado experiência em cargos de gestão, incluindo direção de cursos de licenciatura e de mestrado e de unidades académicas, gestão da qualidade, coordenação de programas de acolhimento e inovação educativa e liderança de equipas de alto desempenho. É autora de diversos trabalhos publicados em revistas internacionais e tem integrado equipas de projetos nacionais e internacionais, na área da Gestão de Recursos Humanos. Atualmente, os seus principais interesses centram-se na Inteligência Artificial e no seu impacto nos Recursos Humanos, Responsabilidade

Social e Sustentabilidade, Competências humanas, Liderança e Cultura Organizacional e Inovação.

CIENCIA ID | [2D14-5B66-7656](#)

ORCID | [0000-0002-0193-971X](#)

14. COORDENAÇÃO DO CURSO

14.1. COORDENAÇÃO INTERNA

José António Ferreira Porfírio

Professor Associado da UAb; Diretor do Departamento de Ciências Sociais e Gestão da mesma universidade; Co-coordenador do grupo Gestão, Empreendedorismo e Governance para o Desenvolvimento do Centro de Estudos Globais da UAb. É licenciado, desde 1990, em Organização e Gestão de Empresas pelo ISEG onde obteve também, em 1993, o grau de Mestre em Matemática Aplicada à Economia e à Gestão. Em 2005 doutorou-se em Gestão, na Especialidade de Estratégia, pela Universidade Aberta. É consultor das Nações Unidas no programa TrainForTrade, da UNCTAD, para formação em Comércio Internacional. Na UAb lecionou várias Unidades Curriculares da área da Gestão Financeira, da Gestão Estratégica e da Integração Europeia. Desde 2005 é responsável pelas disciplinas da área de Estratégia do Mestrado em Gestão/MBA, tendo sido coordenador deste Mestrado de 2007 até 2009. Para além da atividade docente, tem desenvolvido investigação na área da Estratégia, dos Sistemas de Informação e do Desenvolvimento Regional, com várias publicações sobre estes assuntos. Até 2008 exerceu várias funções como consultor e quadro em empresas do sector financeiro, industrial, imobiliário e de formação.

CIENCIA ID | [691A-62DE-BF75](#)

ORCID | [0000-0001-9551-9531](#)

António Eduardo Martins

Doutorado em Gestão/Comportamento Organizacional pela Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP/UL). É licenciado e mestre em Gestão pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE). É ainda Mestre em Economia pela Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL). Concluiu estudos de pós-graduação em Relações Internacionais no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP/UTL) e em Estudos Europeus no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL). Professor do Ensino Superior Público de nível universitário. Especialista em Gestão do Conhecimento, Gestão Estratégica, Planeamento e Economia Financeira. Experiência profissional como Administrador,

Diretor Executivo, Diretor Financeiro, Diretor de Recursos Humanos e Diretor de Estratégia e Planeamento. Investigador nas áreas da Gestão Estratégica, Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento, Turismo, Recursos Humanos e Contabilidade.

Publicou vários artigos em revistas científicas e é autor de publicações nas áreas de gestão de recursos humanos, finanças e contabilidade.

CIENCIA ID | [6E13-2B87-A246](#)

ORCID | [0000-0002-0830-7483](#)

14.2. COORDENAÇÃO EXTERNA

Carla Marisa Rebelo de Magalhães

Concluiu, em 2009, o doutoramento em Ciências Empresariais (no ramo de Organização e Políticas Empresariais, com uma tese subordinada ao tema “Responsabilidade Social e Regulada no Sector Metalomecânico Brasileiro e Português: Um Estudo Comparativo à Luz da Cultura”), na Universidade do Minho, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas Fundação Vargas do Rio de Janeiro. É Mestre em Administração Pública (com especialização em Recursos Humanos e Marketing), desde 2003, pela Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, e licenciada em Relações Internacionais, desde 1997, pela Universidade Fernando Pessoa. Durante o doutoramento e o mestrado foi bolsista da Fundação para a Ciência e Tecnologia (Portugal) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Brasil).

É docente no Ensino Superior, há mais de 20 anos, com uma trajetória a nível nacional e internacional, nas seguintes instituições: Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro, IPAM: Marketing Business School, ISLA Gaia, Universidade do Minho e Universidade Lusófona – Centro Universitário do Porto. Desenvolve a sua atividade de investigação no Intrepid Lab (hub do CETRAD – Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento).

Na área da Formação, possui experiência como coordenadora e como formadora no setor público, privado e no terceiro setor e também em formação executiva.

O seu campo de intervenção, ao nível do ensino, formação, investigação e consultoria, situa-se na Gestão de Recursos Humanos, com aplicação a diversos setores e com grande ênfase no setor do Turismo.

Ao longo da sua carreira tem acumulado experiência em cargos de gestão, incluindo direção de cursos de licenciatura e de mestrado e de unidades académicas, gestão da qualidade, coordenação de programas de acolhimento e inovação educativa e liderança de equipas de alto desempenho. É autora de diversos trabalhos publicados em revistas internacionais e tem integrado equipas de projetos nacionais e internacionais, na área da Gestão de Recursos Humanos. Atualmente, os seus principais interesses centram-

se na Inteligência Artificial e no seu impacto nos Recursos Humanos, Responsabilidade Social e Sustentabilidade, Competências humanas, Liderança e Cultura Organizacional e Inovação.

CIENCIA ID | [2D14-5B66-7656](#)

ORCID | [0000-0002-0193-971X](#)



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt