

O Desenvolvimento de Competências no Setor Hoteleiro Capixaba

Andreza Sampaio de Mello¹
Thiago Duarte Pimentel²
Alfredo Rodrigues Leite da Silva³
Mariana Pereira Chaves Pimentel⁴

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar quais são as competências profissionais requeridas pelo setor turístico e analisar como os trabalhadores deste setor as adquirem. Para tanto, recorreu-se ao arcabouço teórico da gestão de competências, focalizando as definições de Le Boterf (2003) e de Zarífian (2003). Para legitimar empiricamente essa discussão foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 06 gestores e 12 funcionários de hotéis da cidade de Vitória/ES. Os dados qualitativos foram tratados a partir da técnica de análise de conteúdo (AC), que permitiu a compreensão do significado de determinadas construções, escolhas e posicionamentos individuais frente às oportunidades abertas pelo mercado turístico do setor hoteleiro. Diante das considerações feitas neste estudo, foi possível concluir que pré-requisitos como o domínio de outros idiomas e formação em cursos técnicos específicos para cada cargo são os mais requeridos pelo setor hoteleiro. O modo de aquisição desses pré-requisitos pelos trabalhadores está essencialmente ligado ao ambiente de trabalho, o que gera a necessidade de se pensar a influência desse espaço sobre a socialização e a assimilação de conhecimentos por parte dos trabalhadores, bem como a formação deste tipo de profissional e sua relação com a prática.

Palavras-chave: Competências. Desenvolvimento profissional. Setor hoteleiro.

THE COMPETENCE DEVELOPMENT IN THE CAPIXABA HOTEL SECTOR

Abstract

The objective of this article is to identify which are the professional competences required by the touristic sector and to analyze how workers from this sector acquire these competences. In order to do this, a competence management theoretical outline was used, focusing on the definitions of Le Boterf (2003) and Zarifan (2003). To empirically legitimate this discussion, half-structured interviews with 06 managers and 12 employees of hotels from the city of Vitória/ES were done. The qualitative data were treated according to the analysis content technique, which allowed understanding the meaning of certain constructions, individual choices and individual positioning facing the chances opened by the touristic market of the hotel sector. Concerning the remarks made in this study, it was possible to conclude that competences like speaking other languages and having a specific technical course for each position are the most required by the hotel sector. How the workers acquire these competences is essentially tied to the work environment, what implies the necessity of thinking about the influence of this space over the socialization and assimilation of knowledge by the workers, as well as how the training of this type of professional and its relation with the practice is occurring.

Keywords: Competences. Professional development. Hotel sector.

¹ Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). E-mail: andreza_sampaio@yahoo.com.br

² Doutor em Ciências Sociais (Sociologia) pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Professor Adjunto do Departamento de Turismo/UFJF e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais/UFJF. E-mail: thiagodpimentel@gmail.com

³ Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Adjunto do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração, ambos da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). E-mail: alfredoufes@gmail.com

⁴ Doutoranda em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Professora do Curso de Turismo do Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – Campus Barbacena. E-mail: mariana.pimentel@ifsudestemg.edu.br

EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL SECTOR HOTELERO CAPIXABA

Resumen

El propósito de este artículo es identificar las competencias requeridas por la industria del turismo y analizar cómo hacen los trabajadores de este sector para adquirirlas. Por lo tanto, recurrimos a los estudios teóricos acerca de las habilidades de gestión, centrándose en los conceptos de Boterf Le (2003) y Zarifan (2003). Para justificar empíricamente esta discusión se realizaron entrevistas semiestructuradas con 06 directivos y 12 empleados de los hoteles en Vitória / ES. Los datos cualitativos fueron tratados mediante la técnica de análisis de contenido (CA), que permitió la comprensión del significado de algunos edificios, las opciones individuales y las posiciones a plazo a las oportunidades abiertas por el mercado turístico de la industria de la hospitalidad. Teniendo en cuenta las consideraciones hechas en este estudio, se concluyó que pre-requisitos como el dominio de otros idiomas y cursos de formación en técnicas específicas de cada posición son la más solicitada por el sector hotelero. El modo de adquisición de estos requisitos por los trabajadores está ligado esencialmente al ambiente de trabajo, lo que crea la necesidad de pensar en la influencia que el espacio de socialización y asimilación de los conocimientos ejerce sobre los trabajadores, así como la formación de este tipo de profesional y su relación con la práctica.

Palabras clave: Competencias. El desarrollo profesional. Sector de Hostelería.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do turismo e da atividade hoteleira foi marcado por vários movimentos históricos. A hotelaria no decorrer dos anos passou por mudanças significativas, e diversos serviços foram a ela agregados até que se chegasse à sua concepção atual, em que inovações e facilidades foram trazidas por processos tecnológicos e aperfeiçoamentos nos produtos e serviços oferecidos. Nestes foram introduzidos padrões de qualidade cada vez mais específicos e mutáveis, tendo como peça fundamental o fator humano (CASTELLI, 2003).

Com a globalização, o mercado viu-se diante de uma demanda cada vez mais participativa e exigente. Em contrapartida, os meios de hospedagem tiveram seus estabelecimentos remodelados na busca de atender a esse público, necessitando de

mão de obra cada vez mais qualificada e preparada. No caso do Brasil, Campos (2003) destaca a criação do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e a entrada de grandes redes internacionais de hotelaria, o que contribuiu para a padronização e a melhora na qualidade dos serviços.

Assim, no contexto hoteleiro, bem como em outras áreas, os sujeitos envolvidos são considerados atores-chaves. As relações de trabalho, as tarefas e as habilidades requeridas para executá-las foram profundamente alteradas, exigindo um novo perfil de trabalhador.

Na constituição deste perfil dois fatores foram fundamentais: de um lado, as empresas demandavam pessoas com habilidades cada vez mais versáteis, multidisciplinares e globais. Segundo Castelli (2003), além da formação técnico-científica, é preciso colocar em evidência as qualificações humanas e os funcionários devem agregar valor e trocar experiências com a empresa. De outro lado, as instituições que ofertavam profissionais com formação específica ou próxima ao que o mercado requer muitas vezes não os preparavam de acordo com as reais expectativas do mesmo.

Nesse contexto surge a seguinte questão: como os trabalhadores do setor hoteleiro adquirem competências ao longo de sua trajetória profissional?

Aqui parte-se do princípio de que tais habilidades e competências se dão no processo de construção dos posicionamentos⁵ desses agentes ao longo de uma trajetória que envolve certa complexidade, pois, de acordo com Cosh, Duncan e Hughes (1998), esses posicionamentos não são baseados apenas na formação profissional, mas na experiência, nas competências, na personalidade e no contexto no qual se está inserido.

Ao alcançar o objetivo proposto é possível desenvolver os estudos acerca das competências, principalmente por uma ótica voltada para o setor hoteleiro, algo pouco explorado no campo. A relevância da proposta está em assumir o estudo das competências no setor turístico numa lógica voltada para as trajetórias percorridas ao longo desenvolvimento profissional dos indivíduos.

Para incluir evidências empíricas nessa discussão, foi realizada uma pesquisa qualitativa, em 06 hotéis da cidade Vitória/ES. Esses hotéis são associados à ABIH/

⁵ O termo "posicionamento" considera a ação/ atitude/ iniciativa dos atores em relação a algum aspecto/ variável que auxilia no desenvolvimento de competências na trajetória do indivíduo.

ES e pertencem a redes nacionais e internacionais. O instrumento utilizado para a coleta dos dados foram entrevistas semiestruturadas, com 18 sujeitos de pesquisa, sendo 06 gestores e 12 funcionários. Os dados obtidos através das entrevistas foram tratados por meio da análise do conteúdo (BARDIN, 1977).

Diante das considerações feitas neste estudo, foi possível concluir que competências como falar outros idiomas e ter um curso técnico específico para cada cargo são as mais requeridas pelo setor hoteleiro. Já o modo como os trabalhadores adquirem essas competências está essencialmente ligado ao ambiente de trabalho, o que implica a necessidade de se pensar a influência desse espaço sobre a socialização e assimilação de conhecimentos por parte dos trabalhadores, bem como se repensar como está ocorrendo a formação deste tipo de profissional e sua relação com a prática.

Este estudo está organizado em cinco partes. A primeira corresponde a esta introdução, onde são apresentados os principais elementos deste artigo. A segunda parte trata da revisão teórica sobre gestão de competências e sua contextualização no turismo. Na terceira seção abordou-se a metodologia que orientou este trabalho de pesquisa. Na sequência, quarta parte, discute-se os dados da pesquisa à luz do referencial teórico. E, por fim, pontuamos algumas considerações a que este estudo nos permitiu chegar.

2 AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO SETOR HOTELEIRO

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETÊNCIAS

A partir dos anos 90, a competitividade no mercado ficou cada vez maior ao ver-se que o papel humano nas organizações vinha se tornando cada vez mais importante para a sobrevivência das empresas. Esse fato trouxe a reformulação na gestão de pessoas, surgindo uma nova concepção de trabalho no setor. Iniciou-se a criação do discurso sobre o novo tipo de gestão, abordado sob a visão das competências.

Em um panorama geral, o gestor passou a ser parte integrante do planejamento estratégico das empresas a fim de adotar interações frequentes com os colaboradores. Nesse processo, levam-se em conta limitações, otimizando os valores dessas organizações para que elas se mantenham competitivas e sobreviventes no mercado.

Com o novo modelo de competição no mercado cada vez mais competitivo e globalizado é preciso que haja o desenvolvimento e o estímulo das competências humanas, a fim de que as competências organizacionais se viabilizem. De acordo com Fischer et al., (2008), percebe-se que para associar a gestão de pessoas ao âmbito estratégico das organizações faz-se necessário tratar as competências organizacionais.

Zarifian (2001) discute as qualificações exigidas para a inserção de pessoal nas organizações ante as mudanças, citando dois elementos:

- 1) a prescrição, onde desloca-se o foco das operações de trabalho para os objetivos e resultados da atividade profissional. Aqui o trabalhador passa a ter acesso ao porquê dos objetivos e para que atingir estes objetivos. Cria-se um espaço aberto que já dispara a competência da tomada de iniciativa ao assumir responsabilidades pelos objetivos apresentados;
- 2) a competência é assumida por um coletivo, ou seja, as competências individuais são necessárias, porém convergem para ações profissionais com modelos de organização por equipe, por rede ou projeto. “A automação em cadeia deixa de existir e o sucesso da ação coletiva passa a ser resultado da competência ativa de cada um” (apud LOCHA; ASHLEY, 2008, p. 12).

Dessa forma surge a discussão sobre o conjunto de saberes (que se passou a registrar como competências) que os trabalhadores deveriam ter para se inserir num mercado de trabalho dinâmico. Essas competências podem compreender vários enfoques. Dias et al., (2008) discutem o conceito de competência envolvendo-o em dois aspectos: primeiro, como um indicador no processo de gerir as pessoas; e segundo, no enfoque de capacidade relacionada à competitividade das empresas.

Com a finalidade de definir o conceito de competência na percepção dos gestores da área de Recursos Humanos de grandes organizações brasileiras, Fischer et al., (2008, p. 39) concluíram que a categoria com maior representatividade na definição de competência é a que a define como um “conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, sendo enunciada por 42,4% dos respondentes”.

Durand (1998) define essas dimensões

relacionando-as da seguinte maneira: o conhecimento ligado à informação resultando em “saber o que fazer e saber por que fazer”; as habilidades unidas às técnicas e destrezas em “saber como fazer” e as atitudes vinculadas ao interesse e determinação em “querer fazer”. Segundo Almeida (2007) competência é uma palavra utilizada para designar pessoa qualificada a realizar algo ou para qualificar o indivíduo capaz de realizar algo. Mas, como será que esse fazer algo é visto e estudado?

Nesse contexto é importante destacar que duas das principais escolas serão citadas: a escola anglo-saxônica e a escola francesa. Segundo Locha (2008, p.13), enquanto na escola francesa os funcionários demonstram suas competências no momento em que atingem determinados resultados esperados, nos Estados Unidos, as competências são tratadas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que afetam o desempenho do indivíduo.

A escola anglo-saxônica teve a primeira definição de competências estruturada em 1973 por David McClelland, ao buscar uma abordagem mais específica para processos de seleção nas empresas, aprimorando testes de inteligência e psicológicos. Processo que “foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional” (DUTRA, 2009, p.22). McClelland definia competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) responsáveis pelo desenvolvimento superior. Conforme cita Almeida (2007, p.17), o fato de um funcionário possuir determinado conjunto dessas características desejadas por uma organização seria prognóstico a ter um desempenho superior.

Na linha de pensamento de Boyatzis, “a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, esta procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados” (DUTRA, 2009, p.22). Esse mesmo autor demonstrou preocupação com questões relevantes à entrega da pessoa para o meio em que se insere.

Em linhas gerais, Fleury (2001) expõe que competências são o conjunto de CHA's ou capacidades humanas, acreditando que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Sinaliza que competências são o estoque de recursos que o indivíduo detém e que “o parâmetro para o conceito

de competência decorre da tarefa e das atribuições de um determinado cargo. Aproxima-se, assim, na opinião da autora, o conceito de qualificação ao definir uma série de requisitos necessários ao cumprimento das atribuições atreladas a cada posição na organização” (ALMEIDA, 2007, p.18).

Na escola francesa, como complemento dos estudos sobre competências, foram inseridas preocupações em relação aos CHA's visando estabelecer relações possíveis entre o saber e o saber agir. Para alguns autores, competência seria uma forma de saber agir com responsabilidade reconhecida que implicaria mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, agregando valor econômico ao indivíduo e transpondo-o à organização (FLEURY; FLEURY, 2001). Assim, de forma simplificada, pode-se entender competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados atingindo objetivos organizacionais (ALMEIDA, 2007, p.19).

Para Zarifian (2001) a formação e a gestão de competências são entendidas como práticas bem tradicionais, que consistem em definir as capacidades que um indivíduo deve possuir para ocupar um posto de trabalho. O mesmo explora o conceito, considerado por Dutra (2009) mais próximo da realidade das empresas, associado à agregação de valor e entrega de determinado indivíduo em um contexto, independente do cargo.

Le Boterf (2003) define que competências são um assunto ainda em discussão, que a competência de um indivíduo não é simplesmente um estado e não é reduzida a conhecimento. O autor argumenta que a mesma é constituída por três eixos formados pelas pessoas: sua biografia e socialização, por sua formação educacional e experiência profissional. Para o autor, as competências são o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais que são desenvolvidas a partir da formação em um sistema de avaliação. Em suma, é o agir responsável reconhecido pelos outros.

É importante se destacar que as competências estão vinculadas a vários atores dentro de uma organização. Ao se colocar frente a frente organização e pessoas, observamos um processo contínuo de troca de competências, o que viabiliza o crescimento de ambos. Dutra (2009) aborda que a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, que são preparadas para enfrentar situações profissionais ou não. Já os funcionários

devolvem sua capacidade individual transferindo para a organização seus aprendizados, fazendo seu aprimoramento e tornando-a capaz a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2009).

A importância dessa gestão está no fato de se terem otimizado os recursos humanos da empresa, observando: uma vez que as pessoas tenham CHA's requeridos pela empresa, é necessário que haja uma entrega pessoal. Entretanto, "o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de Habilidades, Conhecimentos e Atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização" (DUTRA, 2009, p.28).

Nesse sentido, o contexto que envolve a discussão a respeito das competências também contempla a perspectiva do desenvolvimento profissional do setor turístico, tendo em vista que esta se volta para uma análise dos atores presentes no setor hoteleiro.

2.2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NO SETOR TURÍSTICO

A atividade hoteleira ao longo dos anos passa por vários momentos e processos decisivos na sua estruturação e no seu desenvolvimento. Em meio a esses processos, Campos (2003) destaca que a entrada de grandes redes internacionais de hotelaria contribuiu para a indústria da hospitalidade, no que tange a padronização e a qualidade dos serviços. Um processo que levou ao desenvolvimento da era do profissionalismo em turismo e hotelaria. Com base nestes elementos, o segmento hoteleiro no Brasil foi se reestruturando e sendo abordado por aspectos que se inserem no ambiente contemporâneo.

Uma dessas reestruturações está relacionada com a oferta da formação educacional específica para o setor. Faria e Quelhas (2005) detalham o crescimento da educação enfatizando o grande número de instituições/escolas públicas e privadas que atualmente dispõem de cursos diversos em turismo e hotelaria, além da formação em nível técnico.

No Brasil, instituições como o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) foram das primeiras a focar a profissionalização voltada para a hotelaria, e vêm desenvolvendo ações pedagógicas na área até hoje (ALMEIDA, 2001). Esse tipo de ensino visa a

capacitação específica de uma mão-de-obra que pode atuar nas áreas de recepção, governança, alimentos e bebidas de uma empresa hoteleira.

Mas, ao lado desses cursos de capacitação, estruturou-se uma ampla oferta de formação superior em turismo e hotelaria. Atualmente é ampla a diversidade do tipo de ensino que envolve os profissionais de turismo. Analisando essa variedade, verifica-se que os cursos na área de turismo atendem várias demandas, como: gestão (bacharelado e tecnólogo), supervisão (sequenciais) e operacional (técnicos e ensino livre) (CATRAMBY; COSTA, 2004).

Segundo dados de 2009, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), a lista atual da relação dos programas e/ou cursos de graduação e sequenciais oferecidos pelas instituições de educação superior no Brasil contém 50 cursos de hotelaria, 532 cursos de Turismo, 29 cursos classificados como de turismo e hotelaria, além de 87 cursos de eventos e 28 de gastronomia.

Trigo (1998) observa que essa quantidade de ofertas de cursos do nível de terceiro grau em turismo não implica necessariamente qualidade, o que gera inúmeros problemas, inclusive questionamentos sobre os profissionais que estão sendo formados. Sendo assim, diversos autores expõem a real situação na qual se encontra a educação em turismo e mostram as características desses cursos, os desafios que terão de enfrentar para serem reconhecidos como campo do conhecimento (COOPER; SHEPHERD; WESTAKE, 1990; ECHTNER, 1995; TEIXEIRA, 2001) e as implicações para a prática profissional. Para Castelli (2003, p. 503) "a falta de qualificação das pessoas que trabalham na hotelaria é uma dura realidade, sentida não só pelos dirigentes hoteleiros, mas também, e principalmente, pelos hóspedes, através da falta de qualidade dos serviços".

As organizações hoteleiras têm buscado, frequentemente, profissionais qualificados, os quais procuram instituições de ensino para se qualificarem de acordo com as exigências de mercado. Essas instituições tem que estar em sintonia com as empresas, que, por sua vez, querem profissionais dotados de uma amplitude de conhecimentos para assimilar e desenvolver competências necessárias às organizações.

Apesar das grandes discussões em relação

à qualidade desses cursos e até mesmo à sua real importância para as ciências sociais e estudos organizacionais, eles são uma realidade capaz de interferir nos ambientes mercadológicos e profissionais da área. Portanto, perceber a real influência da educação formal ofertada pelos cursos é fundamental para se compreender como esses atores sociais adquirem competências ao longo de sua trajetória profissional.

Além desses tipos de formação, que envolvem os profissionais de turismo e hotelaria, cabe ressaltar a existência dos treinamentos internos. Tendo em vista esse entendimento, Vargas (1996) destaca que os treinamentos desenvolvidos internamente em uma organização incluem um processo que visa a internalização de novos conceitos, ideias, opiniões e, principalmente, a geração de novas habilidades. Esse tipo de formação é importante, pois pode ajudar na aquisição de competências que não foram desenvolvidas nos processos de educação formal, como comumente ocorre nos casos de formação superior em turismo e hotelaria.

2.3 COMPETÊNCIAS VINCULADAS AO PROFISSIONAL DO TURISMO E DA HOTELARIA

As competências podem perpassar três níveis: no plano individual elas são atreladas ao indivíduo, na dimensão organizacional inserem a noção da empresa e, no âmbito governamental, relacionam os sistemas educacionais e formação de competências (FLEURY; FLEURY, 2001).

Fischer et al., (2008) percebem o posicionamento das competências de um lado envolvendo as pessoas com as atividades das organizações, e, do outro, como uma característica intrínseca da organização, ou seja, seu bem intelectual que constitui suas vantagens competitivas.

De maneira convergente com esse entendimento, para Durand (1998), a competência é definida como a capacidade de atuar de maneira eficaz em alguma situação, e é baseada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. No entanto, para alguns autores, a competência não deve ser atrelada apenas a essas três dimensões. Trigo (2000), por exemplo, acredita no desenvolvimento das competências através de uma formação e uma contínua aprendizagem laboral.

Já Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 125)

definem que competência “significa conhecimento aplicado e orientado para melhorar o desempenho do grupo e da organização”. Nessa proposta, os esforços relacionados com as competências podem ocasionar um impacto na atuação da organização.

Mesmo diante dessa diversidade, em comum várias pesquisas voltadas para os profissionais envolvidos com o turismo e hotelaria foram desenvolvidas para tentar mapear as competências requeridas a esses profissionais. Essas pesquisas contribuem para a discussão do processo de avaliação do desenvolvimento desses profissionais. .

Adotando um corte voltado para a área de turismo, Paixão (2007) defende que o significado de competência tem a ver com a qualificação e a capacitação das pessoas para desempenhar suas atividades de uma forma diferenciada. O autor ainda comenta que é preciso diminuir o gap de competências entre a formação turística e o mercado de trabalho. Nesse sentido, Teixeira e Morrison (2004) também atentam para a existência do gap (distância) entre o que é ensinado e o que necessita ser aprendido.

Em uma pesquisa em diversos artigos sobre a formação superior em turismo e hotelaria no Brasil, Carvalho (2003) identificou as seguintes competências requeridas na formação dos alunos: criatividade na solução de problemas, capacidade de expressão, capacidade de pensar e não apenas de reproduzir ações. A autora concluiu que em um currículo de Hotelaria é imprescindível competências em liderança, orientação para o serviço, trabalho em equipe, relações interpessoais, adaptação à mudança, criatividade, treinamento, desenvolvimento, boa comunicação, gerenciamento de qualidade, habilidades tecnológicas e financeiras.

Trigo (2002) destaca a importância de adequação dos currículos às necessidades do mercado de trabalho na seguinte afirmação:

Atender ao mercado impõe desafios bastante complexos no processo de formação. É preciso estabelecer um quadro conceitual de competências para professores e alunos, encarando-os como futuros profissionais. A procura da competência profissional, com reflexos na qualidade, exige metodologia cuidadosamente planejada e atitudes pessoais firmes como:

a) Espírito de iniciativa, autonomia, criatividade;

- b) Saber onde e como buscar a informação;
- c) Saber outras línguas e culturas;
- d) Cultivar relações interpessoais.

Porém, ao analisar as competências demandadas no setor hoteleiro, Rodrigues et al., (2005) concluíram que alguns profissionais apresentam determinadas dificuldades em algumas competências, sendo estas as mais expressivas: integridade/honestidade, ética, bilinguismo, informática e adaptabilidade.

Ao tratar as competências, é perceptível que alguns autores aproximam os conceitos de habilidade e competência. Entretanto, no entendimento assumido neste artigo há maior distanciamento entre os conceitos. A habilidade é adotada aqui como relacionada com a capacidade de o indivíduo realizar uma atividade ou várias atividades, sendo caracterizada pelos conhecimentos, aptidões pessoais e aplicação prática (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004) e a competência envolve uma compreensão voltada para as estratégias organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001). Além disso, presume-se que as competências são mais generalizadas e abstratas do que as habilidades que são mais específicas e concretas.

3 METODOLOGIA

Este estudo se insere numa abordagem metodológica construtivista (VASCONCELOS, 2002). Assim, optou-se pela pesquisa analítica descritiva, ou seja, o propósito é descrever e compreender os fatos no seu contexto organizacional (MINAYO, 2007). Essa proposta se justifica, uma vez que se buscou neste trabalho analisar a aquisição de competências por meio de processos e práticas organizacionais a partir das experiências e outros significados construídos nos atores sociais (gestores e funcionários).

Foi lócus desta pesquisa o setor hoteleiro de Vitória, Capital do Estado, considerando apenas os hotéis que são associados à ABIH/ES - Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Espírito Santo - devido à importância desse órgão para a hotelaria nacional. Tal entidade empresarial, associativista e sem fins lucrativos, atua como órgão técnico e consultivo no estudo e solução dos problemas do setor (ABIH, 2008). Em Vitória, 14 são os hotéis associados à ABIH/ES, sendo que, destes, 07 não

mostraram interesse em participar da pesquisa e 01 alegou passar por algumas mudanças internas impossibilitando o atendimento para a mesma. Portanto, apenas 06 hotéis constituíram a amostra deste estudo.

Dentro desta amostra, a pesquisa focalizou dois grupos: 1) dos gestores, englobando tanto o gerente geral quanto o gerente do setor de recursos humanos; e 2) o dos funcionários, classificado pelo exercício de funções de nível operacional. Estes grupos foram selecionados da seguinte maneira: 02 funcionários de qualquer um dos seguintes setores: administração, recepção, governança e Alimentos & Bebidas.

Para compor esse estudo, foram utilizadas técnicas de observação assistemática, pesquisa documental e entrevistas. A entrevista semiestruturada no presente estudo foi apoiada em um roteiro prévio composto por onze questões para o nível gerencial e sete para o nível operacional.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas e tabuladas em uma grade de categorias.

Tendo em vista as técnicas de coletas de dados adotadas, o tratamento destes foi realizado por meio da Análise do Conteúdo (BARDIN, 1977). De acordo com essa autora, essa técnica de pesquisa se volta para a descrição prática e objetiva do conteúdo manifesto da comunicação.

Para categorizar os elementos, Vergara (2006) propõe três tipos de grades de análises. A grade aberta, onde os elementos de categorias são definidos durante todo processo da pesquisa; a grade fechada, em que os elementos de categorias já são pré-determinados e durante a análise são apenas integrados à grade; e a grade mista, onde algumas categorias são determinadas preliminarmente, porém, é permitida a inclusão de outros elementos de categorias durante o processo de análise. O tipo de grade utilizada nesse estudo foi a grade mista. Os sujeitos da pesquisa serão identificados no texto de acordo com sua função juntamente com o hotel em que trabalham.

Os sujeitos da pesquisa serão identificados no texto da seguinte maneira: a) Hotéis: Hotel A até Hotel F; b) Gerentes: Gerente A até Gerente F; c) Funcionários: Funcionário A1 até Funcionário F2, sendo que, para os funcionários, cada letra (que representa o hotel) vem acompanhada de um número, pois em cada hotel foram entrevistados 02 sujeitos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS PELOS GESTORES DOS HOTÉIS PESQUISADOS

A discussão apresentada aqui perpassa o processo de desenvolvimento e aquisição de competências de gestores de hotéis da cidade de Vitória. A análise se volta para a compreensão de como os gestores adquirem suas competências ao longo de sua trajetória profissional, tendo em vista que as competências neste estudo são entendidas como uma combinação de conhecimentos, de experiências e de comportamento (ZARÍFIAN, 2001) do indivíduo a partir de sua trajetória profissional.

Assim, nesse estudo o processo de formação educacional insere-se na perspectiva do processo de desenvolvimento de competências, destacado a partir dos fragmentos a seguir:

(01) Eu trabalho na hotelaria há 14 anos [...] já faz tanto tempo que eu nem considero minhas experiências anteriores [...] morei em Genebra na Suíça durante 05 anos e aprendi outras línguas e isso possibilitou minha entrada na hotelaria. Eu comecei na recepção e foi preciso trabalhar muito, passar por diversas funções para está no que estou hoje (GERENTE A).

(02) Meu berço profissional foi a hotelaria [...] eu comecei na rede Bourbon em Foz do Iguaçu como auxiliar de escritório passando a recepcionista bilíngue, coordenador de eventos. Depois eu fui para a tropical, uma rede nacional e trabalhei em frente as cataratas do Iguaçu [...] passei por várias funções: recepcionista, maître, coordenador de recepção, assistente de gerencia [...] até ser transferido para Manaus em 1995, onde assumi a gerência geral de um dos hotel da tropical lá na unidade Manaus. Toda minha historia foi dedicada a hotelaria, inclusive até hoje ela é e vai continuar sendo (GERENTE B).

(03) [...] Quando eu fui contratada pela rede, foi para assumir o cargo de agente de reservas na unidade de Campinas/SP, mas aqui a gente tem uma prática de multifuncionalidade, então eu era contratada pra ser agente de reservas,

mas ajudava na recepção, ajudava no café da manhã, ajudava em todos os departamentos que precisava [...] depois de dois anos eu fui para outra unidade em Campinas/SP também, como coordenadora de eventos e reservas e aí fui promovida como coordenadora de recepção, e fiquei durante três anos e meio [...], depois eu fui para uma unidade de Brasília como chefe de recepção e fiquei 2 anos e 4 meses e já estou há dois anos aqui como gerente geral (GERENTE D).

As experiências acima relatadas devem ser entendidas como um elo que levou os sujeitos a seus posicionamentos perante seu desenvolvimento profissional, um processo que também pode ser entendido como algo que desenvolve as competências e habilidades.

Os gerentes A, B, D e F trabalham na área hoteleira há mais de 10 anos e, durante sua trajetória profissional, as experiências através de vários cargos e funções, de diversas promoções, de vivências em outras redes de hotéis, e até mesmo em outros Estados, foram aspectos essenciais na formação de suas competências. Ou seja, aqui as competências surgem articuladas a variáveis que fazem parte da trajetória do indivíduo.

No fragmento 01, por exemplo, o gerente A aponta o “saber falar outro idioma” como sendo uma competência adquirida que proporcionou sua entrada no setor hoteleiro, corroborando as proposições de Rodrigues et al., (2005). Vale ressaltar também que a multifuncionalidade (ou polivalência) citada no fragmento 03 é uma competência derivada do ambiente de trabalho (LE BOTERF, 2003).

Para o grupo de gestores (GERENTE A, B, D e F), o conjunto dessas experiências serviu de referência para suas ações perante a formação educacional. Conforme se observa nos seguintes fragmentos:

(04) [...] Eu vi essa necessidade de ter responsabilidade pelos processos de gestão de pessoas, e foquei minha formação nesse sentido [...] Eu sou formado e especializado em gestão de pessoas (GERENTE A).

(05) Eu tive que dar a volta por fora, fui buscar uma formação na área pra poder chegar à gerência geral, e principalmente

aprender outro idioma, que foi fundamental (GERENTE B).

(06) [...] Quando eu entrei no hotel não fazia faculdade nenhuma... eu vi a oportunidade de crescer, desde que eu meu qualificasse... Em seguida eu comecei a fazer a faculdade em administração voltada à finança (GERENTE D).

(07) A partir do momento que percebi as chances que estava tendo de crescer na empresa, eu busquei uma formação superior, pois queria chegar até a gerência (GERENTE F).

Essa busca no desenvolvimento pessoal, indo além do conjunto de experiências e do desenvolvimento interno oferecido pela organização, segundo Teixeira e Morrison (2004) possibilita integração dos processos gerenciais e o aumento do grau de interpretação e percepção em torno do ambiente mercadológico. Além de contribuir para interiorização das competências, sejam elas no âmbito da organização ou do indivíduo.

Esse processo, além contribuir para o desenvolvimento do sujeito, gera um ponto de percepção no indivíduo fazendo com ele enxergue aspectos relacionados a competências por outras vertentes. A percepção desses sujeitos em relação a essa temática aparece relacionada a alguns aspectos, como se vê nos fragmentos:

(08) [...] As pessoas estão cada vez mais buscando o desenvolvimento profissional, estão buscando se qualificar mais, no sentido de se alinhar com as exigências do mercado [...] isso ocorre em todas as áreas e não apenas na hotelaria, é uma necessidade do mercado de trabalho (GERENTE C).

(09) [...] Hoje em dia as informações estão em toda parte, é mais fácil ter acesso hoje em dia [...], as pessoas estão estudando mais e se capacitando mais [...] eu percebo que há um aumento no desenvolvimento das pessoas (GERENTE A).

(10) [...] há mais ou menos 7 anos atrás as empresas começaram a perceber a importância de treinar as pessoas [...] atualmente é comum vários tipos de treinamentos dirigidos pelos hotéis [...] as pessoas estão se capacitando mais e fazendo mais treinamentos (GERENTE D).

(11) [...] eu percebo que a empresa, a diretoria, os gerentes em geral têm uma relação mais próxima com o setor de RH [...] aqui há um trabalho mútuo, em todas as unidades da rede os gerentes têm autonomia de sugerir e implantar processos para que o funcionário tenha essa qualificação e a melhoria do seu perfil profissional [...] (GERENTE B).

Nos fragmentos 08 e 09 os sujeitos percebem a busca dos indivíduos de desenvolver suas competências no sentido de alinharem-se com as demandas exigidas pelo mercado. Já nos fragmentos 10 e 11 as competências estão atreladas aos treinamentos realizados pela empresa, ou seja, um tipo de formação que auxilia na obtenção de competências que não foram adquiridas nos processos de educação formal, o que é comumente observado na formação superior de turismo e hotelaria. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências, na percepção desses sujeitos, é articulada em torno de dois aspectos: um no cenário mercadológico e outro indicando mudanças no cenário organizacional e estrutural das empresas.

Todo esse processo relacionado às competências faz com que os gestores, a partir de suas experiências e vivências, optem por requerer determinadas competências e habilidades de seus funcionários. Esse aspecto é observado nos fragmentos 12 e 13:

(12) [...] as pessoas foram levadas a se capacitar... Elas tiveram que aprender o inglês, aprender atividades técnicas... Conhecer mais sobre a operacionalização e funcionamento do hotel... Tiveram que se profissionalizar mesmo (GERENTE E).

(13) [...] hoje em dia para ser contratada, a pessoa tem que ter no mínimo segundo grau completo [...] se tiver algum curso específico, ótimo, mas é preciso qualificação, principalmente os cargos-chaves [...] para ser recepcionista, por exemplo, é preciso superior completo, ou estar cursando [...] (GERENTE D).

Os gerentes E e D apontam competências e habilidades requeridas para o profissional atuar no setor hoteleiro. Aqui essas competências podem ser vistas com um aspecto que deve fazer parte da trajetória dos funcionários, no sentido de uma

busca constante, ou podem fazer parte de requisitos de contratação. As percepções reveladas acima se envolvem com as demandas do mercado global, em que o profissional alinhado a essas demandas deve aprender continuamente para manter-se competitivo (ALMEIDA, 2001).

Outro aspecto que cabe na discussão proposta está relacionado às práticas desenvolvidas nos hotéis que, por sua vez, abarcam aspectos de competências de habilidades. Nesse sentido, observam-se os posicionamentos de gestores indo além do que está descrito nas normas estabelecidas pela organização, ou seja, eles tentam agregar algo mais no processo:

(14) Em todas as unidades existem normas a serem seguidas nos processos que envolvem as práticas de seleção, por exemplo [...] os gerentes são responsáveis pelas contratações e tudo depende da sua habilidade gerencial, de suas experiências em selecionar pessoas [...] com o passar do tempo a gente aprende as manhas (GERENTE B).

(15) Eu faço questão de participar de todo esse processo e acompanho tudo [...] eu considero dois principais aspectos para uma pessoa ser contratada, que não estão descritos em normas, mas que eu acho importante: a vontade de querer trabalhar e a necessidade, e tento balancear esses aspectos [...] Mas se a pessoa tem muita vontade de colaborar, de aprender... isso pra mim é mais importante (GERENTE A).

Os posicionamentos observados nos fragmentos 14 e 15 refletem na participação dos gestores além do que está descrito em normas, ou seja, o conjunto de experiências, de influências, de habilidades faz parte de todo o processo.

No caso do fragmento 15, há uma preocupação por parte do gerente em perceber a vontade do candidato em querer aprender cada vez mais, e isso pode estar relacionado com o fato de o hotel ser voltado para o desenvolvimento dos seus profissionais, dispondo de programas de treinamentos e de avaliações.

A análise mostrou que ao se tratar de competências é possível fazer uma articulação entre diversos aspectos, da seguinte forma: competência relacionada ao processo de formação educacional, relacionada às experiências e vivências ao longo da

trajetória profissional, relacionada à percepção de mercado que os indivíduos têm e relacionada aos posicionamentos assumidos perante as práticas internas.

A discussão realizada até o momento envolveu as representações e as interpretações feitas por um dos grupos de sujeitos da pesquisa, o grupo dos gestores. A seguir será apresentada a análise do outro grupo de sujeitos da pesquisa, o grupo dos funcionários dos hotéis pesquisados.

4.2 COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS PELOS FUNCIONÁRIOS DOS HOTÉIS PESQUISADOS

As competências aqui serão entendidas como algo relacionado ao processo de desenvolvimento profissional dos sujeitos. Portanto, é pertinente destacar a formação educacional dos mesmos.

Os funcionários B1 e D1 pertencem ao grupo dos que tem o segundo grau completo, porém, eles destacam que já passaram por vários treinamentos nos hotéis em que trabalham, inclusive já fizeram cursos técnicos específicos para suas funções, como relata a funcionária B1: “já fiz cursos de camareira e governanta no Senac [...] se hoje eu cheguei ao cargo de governanta, foi por muito esforço meu, mas principalmente pelo apoio do hotel, em oferecer diversos cursos”.

Aqui, os sujeitos relacionam o seu desenvolvimento profissional nos treinamentos oferecidos pelo hotel e em cursos técnicos que contribuíram para esse desenvolvimento. Ou seja, o desenvolvimento de suas competências está pautado no aprendizado promovido pelos cursos técnicos e nos treinamentos oferecidos pelo hotel. Nesse sentido, Almeida (2001) ressalta que esse tipo de curso visa a capacitação específica, como, por exemplo, a da funcionária B1, que passou pelo cargo de camareira e chegou ao cargo de governanta.

Os funcionários A1, E2 e F1 estão no processo de formação superior, pois eles estão fazendo faculdade de turismo, marketing e administração respectivamente, e compartilham de um mesmo posicionamento em relação às suas formações profissionais, conforme observado nos fragmentos abaixo:

(16) Eu entrei aqui como menor aprendiz [...] já passei por vários setores e vários cargos[...] eu vejo que estou desenvolvendo

minha carreira profissional aqui no hotel [...] durante esses 7 anos eu percebi a importância de ter uma faculdade, então eu optei em fazer uma faculdade de turismo porque eu quero me aperfeiçoar cada vez mais e continuar minha carreira na área hoteleira (FUNCIONÁRIO A1).

(17) Eu nunca imaginei fazer uma faculdade, aí quando eu comecei a trabalhar no hotel eu fui me interessando em cursar uma faculdade [...] esse interesse surgiu porque eu me identifiquei com área, em atender pessoas e principalmente porque eu agora tinha condições financeiras para pagar uma faculdade (FUNCIONÁRIA E2).

Nos fragmentos 16 e 17 fica clara a busca da formação superior a partir das experiências vivenciadas nos hotéis, ou seja, um processo formal de educação em que o indivíduo vivencie experiências que lhe permitam a aquisição de conhecimentos. Os funcionários A2, B2, C2, C1, D2, E1 e F2 possuem um curso superior, porém, apenas os três primeiros são formados em turismo e tem uma especialização em administração hoteleira.

De modo geral, os funcionários dos hotéis pesquisados possuem características heterogêneas, na medida em que eles se distribuem entre 05 mulheres e 07 homens, pois não existe a predominância de apenas um gênero. Em relação à formação educacional tem-se: 02 funcionários com o segundo grau completo, 03 cursando uma faculdade e 07 com o superior completo. Nesse sentido, observa-se como maioria pessoas buscando o desenvolvimento profissional, na tentativa se alinhar às demandas do mercado.

Apesar de aspectos das competências fazerem parte do processo de formação educacional dos sujeitos, elas são mais perceptíveis nos processos que envolvem as práticas internas da organização. Nesse sentido, os sujeitos destacaram alguns aspectos considerados por eles importantes, no que tange essas práticas, conforme descrito nos fragmentos a seguir.

(18) participei de vários testes, fiz algumas provas [...] além de explorar que eu tinha certa experiência com o cargo, eu tinha que demonstrar meus conhecimentos práticos [...] apesar de ter sido um processo difícil com várias pessoas concorrendo ao

mesmo cargo, eu acho importante esse cuidado [...], pois o pessoal que trabalha em recepção lida diretamente com os clientes [...] é o setor mais visível em um hotel (FUNCIONÁRIO C1).

(19) Aqui na rede eu entrei através do processo para ser trainee [...] foi um processo bem demorado, durou 3 meses [...] teve várias dinâmicas de grupos com uma empresa terceirizada de RH, processo de vivência, para saber se é esse o caminho que a pessoa quer seguir [...] avaliação de perfil, teste de línguas. Passando por todo esse processo, eu comecei como trainee, fiquei 11 meses em treinamento até assumir a assistência de gerência em São Carlos (SP) e depois fui transferido para essa unidade em Vitória (FUNCIONÁRIO C2).

No fragmento 18 e 19 as competências surgem vinculadas às suas experiências, às suas habilidades e aos seus conhecimentos com as atividades desempenhadas naquele cargo.

No que tange o desenvolvimento de habilidade das pessoas nos hotéis pesquisados, o processo de treinamento é um mecanismo bastante utilizado nos hotéis e percebido pelos funcionários como o de maior importância.

(20) Desde que eu entrei no hotel como estagiário eu faço treinamento constantemente [...] já passei por vários setores, e pra cada setor eu fiz um treinamento específico [...] Isso é muito importante, eu me sinto mais seguro no meu trabalho, mais capacitado e mais preparado (FUNCIONÁRIO A1).

(21) Os treinamentos são bem proveitosos [...] eu acho que isso é uma motivação para as pessoas [...] os pontos negativos são revistos e são implementadas novas ações [...] tudo isso através da dinâmica de treinamentos (FUNCIONÁRIO C2).

Para os sujeitos nos fragmentos 20 e 21 os treinamentos são vistos como um meio de agregar novos conhecimentos, novas habilidades (VARGAS, 1996), desenvolvendo as pessoas nas organizações para melhorar o desempenho nas tarefas executadas (REIS; ESCRIVÃO, 2003).

Diante do exposto, foi possível perceber que, para compreender como as competências estão

sendo percebidas e adquiridas no setor hoteleiro é pertinente abordar diversos aspectos. Esses aspectos articulam as percepções levando os atores à mudanças de comportamentos e criação de novas posturas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, objetivou-se identificar quais as competências desenvolvidas durante a formação profissional e como estas atendem as exigências do mercado de trabalho no setor hoteleiro, numa percepção dos gestores e profissionais de turismo e hotelaria (formados ou em formação).

Os resultados evidenciam que as organizações hoteleiras trabalham, efetivamente, com esses profissionais, pois sabem de sua importância para o desenvolvimento, mas ainda mantêm vínculos fortes com percepções pessoais dos indivíduos em vez de sua formação. Por outro lado, é reconhecida, pelos profissionais, a importância das competências, relevantes tanto na formação do conhecimento, quanto na formação pessoal.

Foi possível identificar que as competências tidas como relevantes por esses profissionais são aquelas que condizem melhor com a função a ser ocupada, levando em consideração, na maior parte das vezes, atitudes e habilidades pessoais que, se atreladas aos conhecimentos, tornam-se proveitosas para a empresa, mas que não definem, no último caso, a contratação ou não.

O mercado está disposto a inserir profissionais bem qualificados, com requisitos abrangentes, principalmente naquelas funções atreladas ao atendimento direto ao público. Buscam, a princípio, funcionários que possam estabelecer vínculos de estágio, pela facilidade de mobilidade de cargos, baixos custos e como meio de indicação.

Ao analisar comparativamente as competências adquiridas pelos trabalhadores, gerentes e funcionários, pode-se perceber que, enquanto o primeiro grupo adquiriu competências relacionadas a conhecimentos (saber o que fazer e porque fazer) e habilidades (saber como fazer), o segundo grupo (o dos funcionários) adquiriu predominantemente habilidades técnicas e atitudes. Mesmo no ponto comum entre os dois grupos (aquisição de habilidades técnicas), os conhecimentos são diferenciados, uma vez que

o grupo dos gestores adquiriu conhecimentos técnicos relacionados ao exercício de atividades abstratas e de maior complexidade, enquanto que o conhecimento técnico assimilado pelos funcionários referiu-se a formas de fazer atividades rotineiras de manutenção do hotel.

Diante das considerações feitas neste estudo, foi possível concluir que as competências do tipo saber falar outros idiomas e ter um curso técnico específico para determinado cargo são as mais requeridas pelo setor hoteleiro. Já o modo como os trabalhadores adquirem essas competências está essencialmente ligadas ao ambiente de trabalho, o que implica a necessidade de se pensar a influência desse espaço sobre a socialização e assimilação de conhecimentos por parte dos trabalhadores, bem como se repensar como está ocorrendo a formação deste tipo de profissional e sua relação com a prática.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH. *Site Institucional*. Disponível em: < <http://www.abih.com.br> >. Acesso em: 08 dezembro 2008.

ALMEIDA, M. A. de. *Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão de competências em organizações no Brasil*. 2007. Disponível em: Acessado em 01 de novembro de 2009.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 1977.

CAMPOS, J. R. V. (org). *Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro*. Campinas- SP: Papirus, 2003.

CARVALHO, M. A. *Educação superior em hotelaria: um exercício de aproximação das Diretrizes Curriculares Brasileiras à realidade do mercado de trabalho em São Paulo*. 2003. 180f. Dissertação (Mestrado Relações Públicas, Propaganda e Turismo). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CASTELLI, G. *Excelência em Hotelaria: Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2002.

_____. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

- CATRAMBY, T. C. V.; COSTA, S. R. R. da. Qualificação profissional em turismo como fator de competitividade do setor. *Caderno Virtual de Turismo*. Vol.4 Nº 3, 2004.
- COOPER, C; SHEPHERD, R; WESTAKE, J. *Educando os educadores em turismo: manual de educação em turismo e hospitalidade*; (Traduzido por Rosemary N. S Dias; Cíntia K. Yokota, Laura M. Arnstein). São Paulo; Ed. Roca, 2001.
- COSH, A; DUNCAN, J; DUGHES, A. Investment in training and small firm growth and survival: an empirical analysis for the UK 1987-95. *DfEE Research Briefs, Research Report*, n 36, 1998.
- COSTA, S. R. R. da C. *Qualificação Profissional em Turismo como Fator de Competitividade do setor*. Disponível em: <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/cadernoo/ojs/viewarticle.php?id=628&layout=abstract>. Acessado em 22 de maio de 2009.
- DIAS, G.B et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Dultra, J. S; Fleury, M.T.L, Ruas, R. (orgs). *Competências: conceitos, métodos e técnicas*. – São Paulo: Atlas, 2008.
- DURAND. Forms of incompetence. In: Conference of Management of Competence, International Conference on Competence-Based Management, 4, 1998, Oslo. *Anais...* Oslo: 1998.
- DUTRA, J. S.. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo. ATLAS, 2009.
- ECHTNER, C. M. Tourism education in developing nations a three pronged approach. *Tourism Recreation Research*, vol.XX n.2, p. 32-41, 1995
- EMBRATUR/MTUR. *Deliberação Normativa 429 – regulamento do sistema*.
- FARIA, A. M. R.; QUELHAS, O.L.G. A formação profissional e as políticas públicas de educação no Brasil. *Boletim Técnico Organização e Estratégia*, Niterói (RJ), v1, pp.16-34, 2005.
- FISCHER, A. L et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: Dultra, J.S; Fleury, M.T.L, Ruas, R. (orgs). *Competências: conceitos, métodos e técnicas*. – São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. Disponível em: http://www.conceptus.org/mate_disc/textos_pdf/contexto_historico.pdf. Acessado em 09 de novembro de 2009.
- FLEURY, A. FLEURY, M.T.L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo O Conceito De Competência. *Rev. Adm. Contemp.*, Curitiba, V. 5, N. Spe, 2001. Available From <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Access On 01 november 2009. HTTP://DX.DOI.ORG/10.1590/S1415-65552001000500010.
- Le BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LOCHA, M. L. M.; ASHLEY, P. A. Gestão por competências: um estudo e proposta de modelo alinhado à gestão do conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais. *Anais...* IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói, RJ, Brasil, 31 de julho, 01 e 02 de agosto de 2008.
- MINAYO, M. C de S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 26. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Brasília: MEC, 2008.
- PAIXAO, D. L. D. *Empregabilidade dos recursos humanos como fator estratégico para as empresas turísticas: o caso da hotelaria na cidade de Curitiba*. 2006.

- _____. Gestão de recursos humanos em empresas turísticas: a empregabilidade dos profissionais como fator estratégico de desenvolvimento dos hotéis de Curitiba/PR. *Anais... ANPTUR- IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 à 28 de agosto de 2007.*
- REIS, A. P. dos; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise das barreiras à prática do treinamento na pequena empresa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004. *Anais... Curitiba: Enanpad, 20 a 24 de setembro de 2003, Atibaia-SP. CD-ROM.*
- RODRIGUES, C. P. *et al.* Perfil dos recursos humanos em hospedagem em duas cidades do interior de São Paulo. *Revista da FAE, Curitiba, v. 8 n. 2, jul/dez, 2005.*
- TEIXEIRA, R. M. Ensino superior em turismo e hotelaria no Brasil: um estudo exploratório. *Turismo e Análise, ECA/USP, v. 12, n. 2 nov. 2001. São Paulo.*
- _____; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento. *Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n 1, Jan./Mar. 2004: 105-128.*
- TRIGO. L. G. G. *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo.* Campinas: Papirus, 1998.
- VARGAS, M. R. M. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jun. 1996.*
- VASCONCELOS, F. C. de. Estratégia Empresarial e Construção Social da Realidade: O Caso da Internet no Brasil. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Salvador (BA). *Anais... Salvador: Enanpad, 2002. pp.1-15.*
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO. V. (Coords.). *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 103-156
- ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.* São Paulo: SENAC SAO PAULO, 2003.

Recebido em 28 de fevereiro de 2013.

Aprovado, em sua versão final, em 23 de março 2013.

Avaliado anonimamente por pares.