

Empregabilidade dos recursos humanos como fator estratégico para as empresas turísticas: o caso da hotelaria na cidade de Curitiba¹

Prof. Dr. Dario Luiz Dias Paixão²
Centro Universitário Positivo – UnicenP
Coordenador do Curso de Turismo

Resumo:

A Empregabilidade, fundamental para o profissional que pretende obter melhores condições de contratação e elevação em uma empresa, por meio de qualidades intencionalmente desenvolvidas, tornou-se um importante tema de discussão nos setores socioeconômicos e centros de formação de todo o mundo. A organização ao compreender que é estratégico apoiar ao colaborador a obter maior índice de empregabilidade, desenvolvendo suas aptidões, atitudes, habilidades e competências com capacitação e formação adequada, possui maiores possibilidades de aumentar sua produtividade, lucratividade e qualidade dos serviços. Este estudo apresenta alguns resultados de pesquisas quantitativas e qualitativas sobre o tema proposto realizada na hotelaria de Curitiba, com objetivo de beneficiar empresas hoteleiras, centros de formação e Bacharéis em Turismo e Hotelaria.

Palavras-chave: empregabilidade; recursos humanos; educação turística; mercado de trabalho; Bacharel em Turismo e Hotelaria.

¹ Trabalho apresentado ao GT “Turismo e Gestão Organizacional” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006.

² Prof. Dr. Dario Luiz Dias Paixão – turismo@unicenp.edu.br
Bacharel em Turismo – Universidade Federal do Paraná
Mestre em Turismo – Universidad de Las Palmas de Gran Canaria – Espanha
Doutor em Planejamento e Gestão do Turismo Sustentável – Universidad de Málaga
Professor de Gestão Estratégica de Empresas e Destinos Turísticos de cursos de pós-graduação
Membro do Conselho Editorial da Revista Estudios y Perspectivas del Turismo – CIET – Buenos Aires
Avaliador ‘ad hoc’ do Conselho Estadual de Educação – Estado do Paraná.

Corpo do trabalho

1. Introdução

Em meio à crise global do emprego, o conceito da empregabilidade torna-se fundamental porque é a condição de ser empregável, ou melhor, proporcionar ou conseguir trabalho por meio de suas aptidões, atitudes, habilidades e competências intencionalmente desenvolvidas por meio de educação e capacitação sintonizadas com as necessidades do mercado laboral.

Os profissionais que desfrutam desta condição têm suas possibilidades de atuação ampliadas pelo grande atrativo que esta exerce nos diretores de empresas potenciais, já que podem se ajustar tranqüilamente às novas demandas empresariais.

Este estudo pretende colaborar com graduados em Turismo e Hotelaria, pois são pessoas que apóiam o contínuo avanço do setor, além de desejar mais que ninguém a profissionalização da atividade.

Neste sentido, apresenta-se este trabalho que é parte da tese doutoral defendida no programa de '*Gestão e Desenvolvimento Turístico Sustentável*' da Universidade de Málaga, pretendendo colaborar com os profissionais e pesquisadores da área e propondo uma maior aproximação entre os cursos universitários de turismo e o mercado.

1.1. Justificativa do tema

A globalização vem preocupando cada vez mais os profissionais do mercado turístico, os investigadores e estudantes do setor (GANON & JOHNSON, 1995). Como resultado do desenvolvimento da atividade turística em todo o mundo, o número de textos, artigos, pesquisas e congressos sobre o tema dos recursos humanos no contexto da hospitalidade, das viagens e do turismo que está crescendo. (COSTA, 1995)

O desenvolvimento da pesquisa sobre gestão de recursos humanos é uma preocupação estratégica e operacional muito importante, com implicações na qualidade e no marketing turístico nos níveis local, regional, nacional e internacional. Supõe-se que todos os envolvidos no turismo; o setor público e a iniciativa privada; os visitantes e a comunidade autóctone; beneficiar-se-iam de uma integração maior entre os recursos humanos, as organizações do mercado e os formadores de profissionais. (BAUM; AMOAH & SPIVACK, 1997)

A demanda por produtos e serviços de qualidade reflete um objetivo crescente sobre os patrimônios intangíveis e no fator humano. O enfoque nas pessoas que trabalham no turismo não é novo e, aliás, empresas de êxito como *Disney*, *British Airways*, *Singapore Airlines*, *Marriott* e *Ritz Carlton* têm desenvolvido reputações sólidas por reconhecer o papel

que seus empregados possuem na hora de atender às expectativas de seus consumidores. (HJALAGER & ANDERSEN, 2001)

São várias as sugestões para melhorar a qualidade dos serviços, e para isso, quase todos os estudos mencionam a necessidade de ampliar as qualificações e competências dos empregados como algo particularmente crucial (HJALAGER & ANDERSEN, 2001). O mercado exige cada vez mais de seus profissionais maior capacidade de raciocínio, autonomia intelectual, pensamento crítico, espírito empreendedor, além da capacidade de prever cenários e solucionar problemas. (ALMEIDA, 2001)

Segundo Castelli (2002), no Brasil, há pouco tempo, as administrações hoteleiras eram na maioria familiares. De maneira geral, o proprietário do estabelecimento era o único gestor, contando com a sua família e auxiliares para serviços mais simples. Entretanto, o avanço tecnológico e a internacionalização econômica, que pode ser visualizada de maneira mais clara pela chegada das grandes redes hoteleiras estrangeiras ao país, têm aumentado a concorrência e influenciam de forma radical a necessidade de mudanças na hotelaria nacional.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (*in*: SOUZA, 2001), faltam profissionais bem qualificados para atuar no segmento específico dos negócios, e esta é uma das razões por que existe muita demanda pelas graduações em turismo e hotelaria no país.

A maior complexidade dos serviços oferecidos pelos hotéis urbanos e de negócios pela clientela exigente que recebem, requer profissionais com bom índice de empregabilidade. É dizer, para trabalhar na hotelaria urbana do Brasil em particular, os empregado de base, os chefes de departamento ou inclusive o gerente geral devem possuir muitas qualidades, como conhecimentos, aptidões, atitudes, habilidades e competências (RESENDE, 2000; SOUZA, 2001), o qual permite uma maior autonomia funcional e melhor autocontrole da qualidade do serviço prestado.

Verifica-se, por tanto, uma situação de mercado bastante competitiva, exigente e complexa nas cidades brasileiras, onde os profissionais que desejam obter êxito necessitam comprovar suas habilidades e competências, por meio de uma postura ética, coerente com as especificidades da profissão, e principalmente, ter a consciência clara da capacidade y aptidões da competência por encontrar-se em um mundo globalizado. (ALMEIDA, 2001)

Especificamente no caso da amostra analisada (Curitiba – Paraná), existe uma grande diversidade na oferta existente de hotéis, assim como vários outros em fase de implantação ou construção. Este fator afeta a concorrência pelo excesso de oferta de unidades habitacionais. Segundo dados do Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Curitiba (*in*: SEBRAE, 2002), em 1997, a cidade possuía 82 hotéis *flats*. Já em 2002, a cidade chegava a

105 hotéis e *flats*, o que reflete seu constante crescimento como cidade para turismo de negócios e eventos.

Segundo a Secretaria Estatal de Turismo de Paraná, em 2002, a amostra elegida registrou 1.437.053 visitantes, o que constituiu um incremento de 10 por cento no fluxo de visitantes em comparação ao ano anterior (PARANÁ TURISMO, 2003). Em conformidade com o mesmo estudo do governo, se conclui que este turismo que chega a capital do Estado do Paraná está mais relacionado ao setor de negócios e eventos.

A cidade foi eleita por três anos consecutivos como a melhor cidade do país para viver e fazer negócios, além de possuir uma educação elevada, um setor de serviços muito bem desenvolvido e o atendimento ao cliente acima da qualidade média do Brasil e do contexto latino-americano (EXAME, 2001; 2002; 2003).

Esta metrópole tem boa infra-estrutura e recursos humanos com bom nível de empregabilidade, mas ainda requer de novos produtos e serviços para se fazer mais competitiva. Até os anos 1980, antes da chegada dos hotéis de rede internacional, os alojamentos de gestão familiar estavam acostumados a uma alta fidelidade, ocupação e rentabilidade. (GÂNDARA, 2000)

Assim mesmo, a capital do Estado do Paraná foi escolhida como campo deste estudo porque é uma cidade que gerou uma alta porcentagem de profissionais do setor nos últimos sete anos, registrando um aumento considerável de cursos de turismo e hotelaria (até o ano 1998 somente a Universidade Federal do Paraná oferecia este bacharelado, mas hoje já são mais 13 instituições, todas privadas), o qual denota uma região preocupada com a melhora dos serviços que presta no turismo. (PAIXÃO & GÂNDARA, 2004)

Entender a demanda profissional (perfil, características, qualidades etc) para os recursos humanos dos hotéis da cidade é uma necessidade básica para o desenvolvimento da qualidade, já que isso pode ajudar na hora de melhorar serviços, baixando a rotatividade dos empregados e aumentando a fidelidade dos clientes internos e externos.

Atualmente, pesquisas como estas já aparecem em alguns países desenvolvidos, como é o exemplo do estudo ‘Quais competências são necessárias para uma gestão de êxito nos complexos turísticos?’ (PURDUE *et al.*, 2002). O meio acadêmico oferece um grande apoio a estes estudos, por meio da formação que propicia a geração de conhecimentos e ações que podem beneficiar, não somente ao ser humano que adquire estas idéias, mas também a sociedade pela qual está sendo formado. “A educação superior deve estar orientada para a apresentação de soluções criativas aos problemas existentes, devendo se cristalizar nas necessidades didáticas e pedagógicas apropriadas e se apoiar na experiência científica.”

(COOPER, *et al*, 1996:31)

Todavia, carece nosso setor de suficientes estudos e pesquisas científicas sobre este tema da empregabilidade dos recursos humanos nas empresas turísticas, no qual este trabalho pretende colaborar.

2. Desenvolvimento

2.1. Empregabilidade nas empresas turísticas

Para ajustarem-se às exigências da economia global, as organizações se modificam com rapidez e não podem seguir garantindo o emprego do profissional até a sua aposentadoria, como acontecia há alguns anos. Cada vez é mais raro encontrar pessoas que desenvolvem toda sua vida profissional em uma só empresa. Vários são os estudos importantes sobre este tema que impõe a sociedade uma nova maneira de pensar sobre seu futuro laboral. (DRUCKER, 1993; RIFKIN, 1995; DEMO, 1996; NAISBITT, 1999)

Segundo o Informe Anual da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2003:12), muitas são as causas para este alto índice de desemprego no Brasil e no mundo (uma média de 12% da população economicamente ativa):

- Informatização;
- Globalização;
- Processos de reengenharia;
- *Downsizing*;
- Fusões empresariais;
- Busca constante de alta produtividade; e,
- Terrorismos, guerras, entre outros.

Como consequência, existe hoje um maior estímulo para que as pessoas tenham uma formação mais geral, para que possuam conhecimentos mais amplos e múltiplas qualidades, o que lhes permite atuar em distintas ocupações e diversos setores de atividade. Portanto, todos devem constantemente melhorar sua empregabilidade.

Nos Estados Unidos, o termo equivalente é *employability*: a condição de proporcionar emprego a quem sabe ou a habilidade de conseguir emprego. Ser desejável no mercado e poder decidir sobre sua carreira profissional.

Ainda que existam poucos estudos sobre o conceito de empregabilidade, que para este estudo é a possibilidade do profissional ser contratado no mercado de trabalho e sua condição

de obter promoções e se manter na empresa, os especialistas de recursos humanos começaram a se preocupar mais com este termo a partir dos anos 1980. No modelo de Atkinson (1984), a empregabilidade ou flexibilidade funcional permite aos empregadores alcançar uma posição interna mais eficiente através de uma ótima transferência.

No modelo de Sherer & Eadie (1987), em seu artigo *'Employability Skills: key to success'*, propõe que as habilidades da empregabilidade não só se apreciam no trabalho específico; estas cortam horizontalmente todos os setores econômicos e verticalmente todas as funções desde a base laboral até os níveis diretivos.

Atualmente, empregabilidade significa a habilidade que um indivíduo possui para conseguir um trabalho que deseja, ou para manter-se no emprego que já possui. (GASPERSZ & OTT, 1996)

Igualmente, é a capacidade que possui a pessoa de mover-se de maneira auto-suficiente dentro de um mercado laboral, capacitando-se para conseguir empregos sustentáveis. Para o indivíduo, a empregabilidade depende do conhecimento, habilidades e atitudes que possua; a maneira como utiliza estas ferramentas e as apresenta aos empregados e ao contexto em que trabalha. (VAN DAM, 1998)

Para Minarelli (2003:05), empregabilidade é “a capacidade de desenvolver as competências requeridas para encontrar um espaço de contribuição profissional quando e onde seja necessário”. Seu modelo pressupõe que este conceito está baseado em seis pilares de sustentação:

- 1 – adequação vocacional;
- 2 – competência profissional;
- 3 – idoneidade;
- 4 – saúde física e mental;
- 5 – estabilidade / reserva financeira e fontes de renda alternativas;
- 6 – rede de relações.

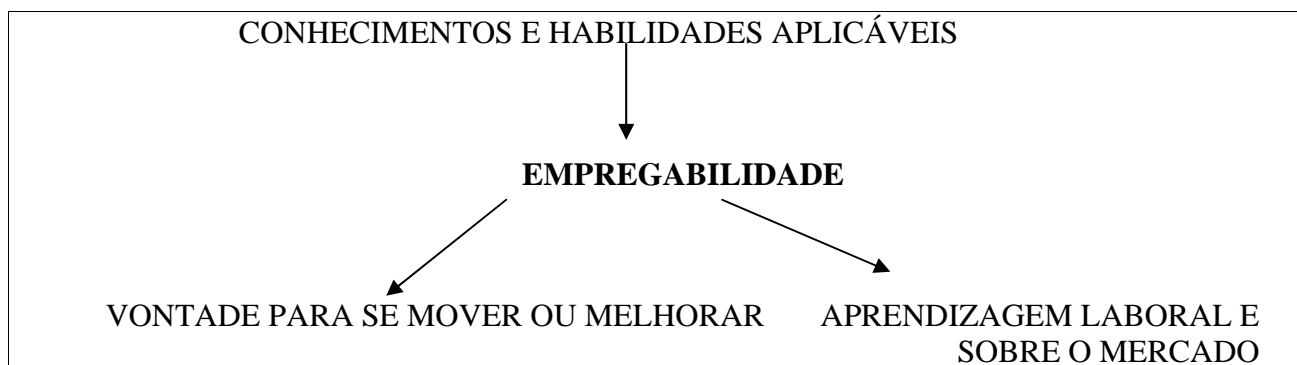
Menegasso (1998) afirma em sua tese doutoral, que outros fatores básicos influenciam na empregabilidade das pessoas, tais como sua capacidade funcional e saúde, educação e experiência, motivação e talento para desenvolver qualidades. Estes fatores deveriam ser evoluídos no contexto do trabalho. Está cada vez mais claro e evidente, por exemplo, que a saúde da pessoa, sua cooperação com os companheiros e seu bem estar geral, são aspectos essenciais para que um seja empregável.

Recentemente, o conceito de empregabilidade tem recebido muita atenção da imprensa e das organizações. Ambos afirmam que a responsabilidade de uma pessoa de fazer-se empregável ou manter sua empregabilidade é compartilhada. Todos os atores (governos, empresas, empregados, representantes laborais) devem se comprometer porque têm um papel

a cumprir. Segundo Van Dam (1998), promover a empregabilidade é parte de um novo contrato psicológico entre os empregadores e empregados, onde ambos são responsáveis de manter a situação mais adequada possível.

Os componentes da empregabilidade de Sherer & Eadie (1987) podem ser visualizados no quadro abaixo:

QUADRO 1 – COMPONENTES DA EMPREGABILIDADE



Fonte: Sherer & Eadie (1987)

A aplicação de conhecimentos e habilidades (dentro ou fora de limites da organização) do empregado é o mais importante indicador da empregabilidade. O alcance destas qualidades é decisivo para que a pessoa siga sendo desejável pelo mercado.

Entretanto, segundo os autores, estas qualidades por si mesmas não são suficientes. É necessário que os trabalhadores desejem ter também uma oportunidade para mover-se até outras funções ou ascender de posição hierárquica.

A aprendizagem laboral contínua e o conhecimento sobre o mercado no qual atua, contribui também para a empregabilidade dos trabalhadores. Isso não só significa conhecer as oportunidades que o mercado proporciona (dentro ou fora da organização), senão também, trocar informações em redes de contato e aprender continuamente novas qualidades ou melhorar as que já possui. (SHERER & EADIE, 1987)

Segundo Frigotto (1998), para aumentar a própria empregabilidade, os profissionais necessitam estar aptos desde o ponto de vista técnico, gerencial, intelectual, humano e social para solucionar com rapidez problemas cada vez mais sofisticados e específicos. O trabalhador tem que construir bases próprias para desenvolver sua vida profissional. Desta maneira, o emprego poderá faltar, mas não o trabalho nem tampouco a respectiva remuneração.

Está claro que, o mercado valoriza e prefere profissionais com múltiplas habilidades e com iniciativa. Ter segurança laboral é consequência da capacidade de gerar trabalho e renda permanentemente. (KUENZER, 1998)

Atualmente, o mundo do trabalho exige um ajuste de comportamentos e qualidades por meio da formação e capacitação formal ou informal para que ambos, organização e indivíduo, possam competir no novo entorno.

A maior qualificação de recursos humanos não é só uma fonte de maior competitividade e eficiência empresarial, mas também uma estratégia que produz uma melhor inserção no processo produtivo e maiores remunerações, transformando-se em um meio de conservação dos empregados e de ascensão social. (BERRY, 2004)

Para Marras (2000:89), empregabilidade está diretamente associada ao desenvolvimento, pois é de interesse de ambos, tanto do empregado, como da organização:

- a do empregado, buscando satisfazer seus desejos psicológicos e seus projetos de vida futura, mantendo-lhe energizado e motivado por longo prazo;
- a da organização, na medida que otimiza a substituição quantitativa e qualitativa de seus quadros mais importantes, garantindo a continuidade de seu conjunto cultural.

A empresa preocupada em aumentar o grau de empregabilidade de seu trabalhador, será beneficiada ao final, já que isso colaborará com a qualidade de vida pessoal e profissional do mesmo. (GARCIA, 2003)

Ainda, a formação ajuda a adquirir qualidades e conhecimentos essenciais para melhorar a empregabilidade. Assim que os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. (COOPER, 1994; TORRES BERNIER, 2001; MARTÍN ROJO, 2000; BERRY, 2004)

Desenvolver qualidades e virtudes em pessoas não é simplesmente dar-lhes informações para que aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas, e se voltem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, brindar-lhes com informações básicas para que adquiram novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que realizam. Segundo Chiavenato (1999:18),

“formar é muito mais que somente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana”.

Estas considerações conduzem diretamente ao estudo das inter-relações existentes entre o mercado e o sistema educativo-formativo. Na América Latina, e em particular no Brasil, é importante uma revisão do papel da educação no campo do turismo e a consideração da grande importância que tem o capital humano nesta atividade. (REJOWSKI, 1999; ANSARAH, 2001)

Por tanto, “definir os desejos reais e necessidades dos centros formadores, do mercado de trabalho e principalmente dos próprios elementos em formação” se torna fundamental para planejar melhor, organizando e evoluindo as práticas pedagógicas intimamente relacionadas com as características da demanda deste setor. (GÂNDARA, 1995:02)

É fundamental diminuir o *gap* (a distância) de competências entre a formação turística e o mercado de trabalho, que segundo Luque et al. (2001:23) se define como “a brecha entre as competências reais de um trabalhador e as competências desejáveis”.

De acordo com Dencker (2002:15), “a educação superior deve assumir a formação das competências necessárias para a atuação neste novo contexto ao preparar alunos que participem do processo de construção do conhecimento”. Neste enunciado, competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontades e outros em resultados práticos. (PEARCE & BUTLER, 2002)

O significado de competência está relacionado com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para desempenhar suas atividades, e é o conceito de qualidade mais importante para este estudo, porque pressupõem o alcance de objetivos e metas. Ultimamente, mais que a pessoas, se aplica a requisitos de bom desempenho de equipes, departamentos e de empresas.

Competência no trabalho é uma destacada característica de um empregado que tem a capacidade de transformar conhecimentos e habilidades que recebe. Assim, pessoas competentes são aquelas que obtêm resultados no trabalho e na suas atividades, utilizando conhecimentos e habilidades adequadas. (BARATO, 1998; PUJOL, 1999)

Resende (2000:213) explica que “competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, atitudes, habilidades, interesses, vontades, etc. em resultados práticos”.

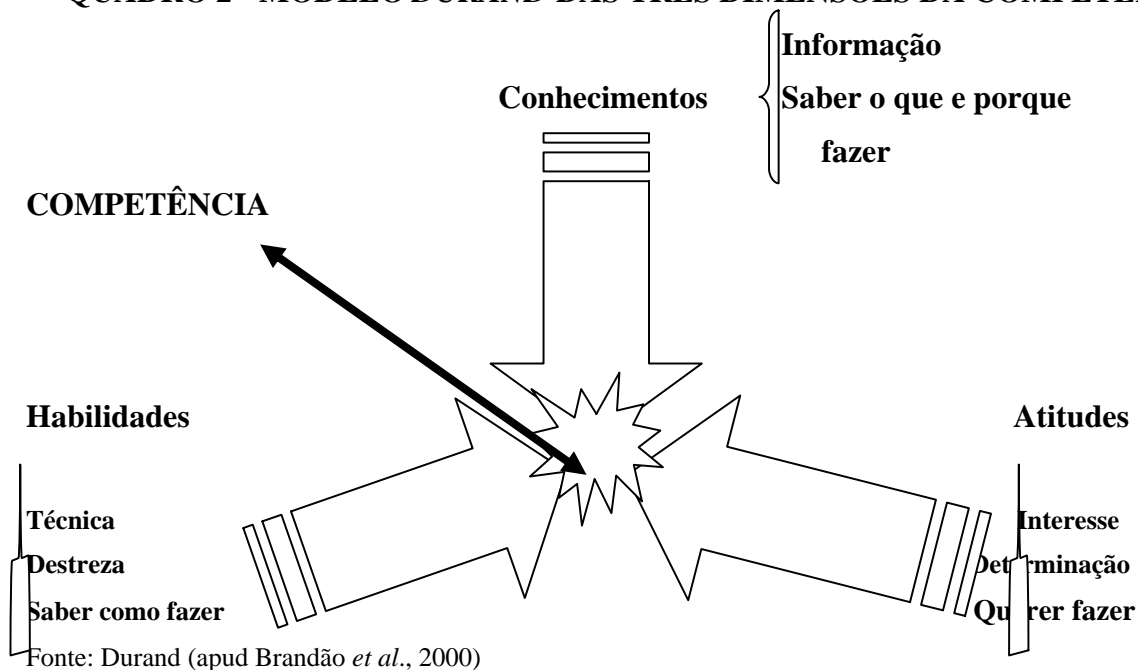
Segundo a percepção do especialista em competências Perrenoud (2002:47),

(...) el mundo del trabajo se ha apropiado de la noción de competencia, la escuela estaría siguiendo sus pasos, bajo el pretexto de modernizarse y de insertarse en la corriente de los valores de la economía del mercado, como la gestión de recursos humanos; la búsqueda de la calidad total; la valoración de la excelencia; la mayor exigencia; y una mayor movilidad de los trabajadores y de la organización del trabajo.

Neste contexto, competência é definida por Perrenoud (2002) como a capacidade de atuar eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada no conhecimento, mas sem limitar-se a ele.

Uma forma diferente de definir o termo competência, que de certa maneira incorpora as discussões precedentes, é apresentada por Durand (apud BRANDÃO *et al.*, 2000), quando propõe uma definição baseada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

QUADRO 2 - MODELO DURAND DAS TRÊS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA



Para Parry (apud COOPERS & LYBRAND, 1997) competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam o desempenho de um trabalho, e que pode medir-se segundo parâmetros bem aceitados, e pode ser melhorado através de capacitação e desenvolvimento. Segundo Carvalho (2003), Parry inclusive questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando estudos que fazem à distinção entre 'soft competencies' (traços de personalidade) e 'hard competencies' (habilidades exigidas para um trabalho específico), como o clássico de Prahalad & Hamel (1990), na que estes autores põem ênfase nas 'core competencies' de uma organização.

Dalbor & Feinstein (2001:126) tratam sobre o conflito entre o treinamento prático e o desenvolvimento intelectual dos estudantes de hospitalidade. Eles têm identificado, por meio de entrevistas com especialistas, uma lista de competências que se encontram no quadro de abaixo. Segundo os investigadores, “essas competências só podem ser desenvolvidas e realizadas em alunos por meio de sólidos fundamentos de educação”.

Nelson & Dopson (2001:67) concluíram ao longo de seus estudos, que a razão de ser dos cursos de turismo e hotelaria é a de suprir o setor com gerentes competentes. “Os principais determinantes do êxito na educação para a hospitalidade são as qualidades dos titulados e a retenção destes no setor”.

Diante da comparação de vários modelos, para este estudo foi escolhido o de Resende (2000:157/158) que divide as competências existentes em nove categorias, para servir de base para a análise de campo por meio de questionários. São as seguintes:

1. Competência Técnica: de domínio somente de determinados expertos. Exemplos: ter especialização em diagramação de textos - competências específicas de diagramador de livros, revistas e jornais.
2. Competências intelectuais: relacionadas com a aplicação de aptidões mentais. Exemplos: ter presença de espírito; ter capacidade de percepção e discernimento das situações.
3. Competências cognitivas: que é uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimentos. Exemplos: saber trabalhar com conceitos e teorias; saber fazer generalizações; saber aplicar terminologias e elaborar classificações.
4. Competências relacionais: que envolvem habilidades práticas de relações e interações: Exemplos: saber relacionar-se em diversos níveis; saber fazer-se representar em situações especiais; saber interagir em diferentes áreas.
5. Competências sociais e políticas: que envolvem ao mesmo tempo relações e participações da atuação na sociedade. Exemplos: saber manter relações e convivências com pessoas, grupos, associações; saber exercer influência em grupos sociais (associações, comunidades, regiões) com objetivos pontuais.
6. Competências didático-pedagógicas: voltadas à educação e ensino. Exemplos: saber ensinar e treinar obtendo resultados de aprendizagem; saber fazer interessantes as apresentações; saber planejar classes de acordo com preceitos pedagógicos.
7. Competências metodológicas: competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades; saber organizar o trabalho de equipe; saber definir circuitos e fluxos de serviços; saber elaborar normas de procedimentos.
8. Competências de liderança: são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimento de técnicas para influenciar e conduzir as pessoas até diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social. Exemplos: saber obter ajuda para causas filantrópicas; saber organizar e conduzir grupos comunitários.
9. Competências empresariais e organizacionais: são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Tomou-se como principal referência conceitual da definição e classificação das qualidades do ser humano (*aptidões, atitudes, habilidades e competências*), o ‘Livro das Competências’ de Resende (2000), para a metodologia deste estudo.

3. Metodologia utilizada

Utilizou-se, para este estudo, o modelo multidimensional, multicausal e multifatorial de Bradshaw (1984) que indica a escolha de pelo menos dois *stakeholders* (atores envolvidos em todo o processo) de uma empresa para explicar suas opiniões sobre qualquer estudo, por possuir distintas visões.

E, para responder ao seguinte problema:

Quais são as qualidades mais importantes para que o bacharel em Turismo e Hotelaria possa competir por melhores postos de trabalho nos hotéis da cidade de Curitiba, melhorando conseqüentemente sua empregabilidade e a qualidade dos serviços hoteleiros? (PAIXÃO, 2005)

e à hipótese “as competências relacionais são as mais importantes de todas as competências necessárias para se trabalhar nos hotéis de Curitiba”; foram utilizadas fontes diretas ou primárias, com pesquisas estruturadas, conduzidas e controladas por meio de questionários e dinâmicas para obter as opiniões de funcionários e de gerentes-gerais de todos os 50 (cinquenta) hotéis com mais de 63 (sessenta e três) unidades habitacionais e 100% (cem por cento) dos cursos de Turismo e Hotelaria que haviam graduado alunos até o ano 2003.

Com relação aos 103 equipamentos hoteleiros cadastrados na Paraná Turismo (2003), quando divididos entre hotéis com mais e menos de 63 apartamentos, observa-se o seguinte quadro:

TABELA 1 – DIVISÃO DA AMOSTRA (HOTÉIS)

Total de Hotéis em Curitiba	103	
Hotéis com menos de 63 apartamentos	53	53 hotéis de gestão familiar
Hotéis com mais de 63 apartamentos	50	26 hotéis de gestão familiar
		24 hotéis de rede

Fonte: Elaboração Própria, 2004.

Sem dúvida, este recorte facilitou a pesquisa, pois foi possível dividir os hotéis familiares daqueles de rede nacional e internacional em conformidade com a necessidade.

É importante relatar que, segundo Martorell (2002), a diferença entre:

- empresas familiares (organização de estrutura simples onde quem toma as decisões é o proprietário segundo suas necessidades ou convicções); e,

- redes (corporação organizada em várias divisões nacionalmente ou internacionalmente);

Todas as empresas selecionadas são de características de hotéis de cidade e de negócios, o que proporcionou um resultado bastante satisfatório para confirmar as hipóteses e atingir aos objetivos propostos.

4. Resultado correlacional dos questionários aplicados e comentários finais

Esta parte correlaciona apenas uma parte das três pesquisas realizadas com o objetivo de comparar os resultados possíveis e responder à hipótese geral deste estudo.

Comprovou-se a relação de dependência entre os três grupos de entrevistados (gerentes dos hotéis, seus funcionários e os coordenadores dos bacharelados em Turismo e Hotelaria) e suas opiniões sobre os itens perguntados, sempre com uma significância α de 5% para todas as análises.

Foram efetuados cálculos somente com as perguntas que utilizaram o sistema de medida de Likert (esta escala é utilizada quando há perguntas, cujas respostas devem ser respondidas em ordem de importância). (MATTAR, 2000; MARTINS, 2002)

Para provar a existência de aderência dos dados foi utilizado a ‘Correlação de Kendall’, que adota o recurso da média aritmética para os cálculos e as decisões, assim como a média teórica obtida com as pontuações proporcionadas pelos itens. (COSTA NETO, 1977; MARTINS, 2002)

Com estes dados, média e desvio padrão, calcularam-se os limites de controle para apoiar as decisões, do qual se conclui o seguinte:

- os valores abaixo do limite inferior foram considerados os mais importantes;
- aqueles que ficaram acima do limite superior foram considerados os menos importantes para o trabalho;
- os valores que ficaram acima do limite inferior e abaixo da linha teórica se consideram importantes; e,
- os que se encontram acima da linha teórica e abaixo do limite superior foram considerados pouco importantes.

A prova de uma das hipóteses segue abaixo:

TABELA 2 – CORRELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Grupos	COMPETÊNCIAS									
	Medidas	Técnicas	Intelec- tuais	Cogni- tivas	Relacio- nais	Sócio- Política	Didáct.- Pedag.	Metodo- lógica	Lide- rança	Empr.e Organ.

	Média teórica	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Redes	Média	4,35	3,88	5,76	2,59	5,29	6,29	5,35	4,12	4,82
	LIC	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47	3,47
	LSC	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97	5,97
Familiares	Média	5,65	5,59	6,94	4,06	4,88	6,00	4,71	3,94	4,53
	LIC	4,02	4,02	4,02	4,02	4,02	4,02	4,02	4,02	4,02
	LSC	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27	6,27
Gerentes	Média	5,00	4,74	6,35	3,32	5,09	6,15	5,03	4,03	4,68
	LIC	4,04	4,04	4,04	4,04	4,04	4,04	4,04	4,04	4,04
	LSC	5,82	5,82	5,82	5,82	5,82	5,82	5,82	5,82	5,82
Funcionários	Média	5,48	3,05	7,10	2,80	5,14	6,71	5,19	5,95	3,81
	LIC	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94
	LSC	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14	6,14
Coordenadores	Média	7,38	5,38	6,75	2,38	3,13	6,25	5,50	5,25	3,00
	LIC	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30	3,30
	LSC	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70	6,70

Fonte: Elaboração Própria, 2004.

Após observar o quadro de resultados, pode-se concluir que as competências mais importantes para os três grupos são as relacionais e a de menor importância são as cognitivas, confirmando a hipótese levantada.

As competências técnicas foram consideradas pelos coordenadores dos bacharelados como as de menor importância, ou seja, encontram-se no grupo das competências que estão fora dos limites superiores de controle, conjuntamente com as didáticas e pedagógicas, consideradas de baixa importância pelos funcionários e gerentes.

De outro lado, pertencem ao grupo das competências mais exigidas pelos coordenadores, as sócio-políticas e as empresariais e organizacionais; esta última é também considerada importante pelos funcionários, junto com as intelectuais; já para os gerentes, além das relacionais, são valorizadas as competências de liderança.

Com isto, pode-se concluir que existem diferenças, ainda que não significativas, pois mais da metade das competências ficou na faixa considerada aceitável por todos os grupos.

Descobrir e conhecer suas próprias aptidões (capacidade para fazer), atitudes (predisposição a fazer), habilidades (saber fazer) e competências (saber se fazer atuar alcançando objetivos determinados) faz a diferença a hora de destacar o profissional em setores que exigem alto grau de empregabilidade, como por exemplo, na hotelaria dos grandes centros urbanos da América Latina, em particular do Brasil e da cidade de Curitiba.

Neste caso, a hipótese determinada para o estudo respondeu ao problema levantado, pois fica comprovado que aquele bacharel em Turismo e Hotelaria que desenvolver com mais ênfase suas competências relacionais, que envolvem habilidades práticas de relações e interações, como por exemplo: saber relacionar-se em diversos níveis; saber fazer-se representar em situações especiais; saber interagir em diferentes áreas; terá mais

possibilidades neste mercado globalizado, ultradiversificado, supersegmentado e, finalmente, muito competitivo. Aumentará seu índice de empregabilidade e, conseqüentemente, melhorará estrategicamente a qualidade dos serviços prestados por sua empresa.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, J. V. **Educação Profissional para Hospitalidade**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Florianópolis: Pós-graduação em Engenharia de Produção/UFSC, 2001.

ANSARAH, M. G. R. **Teoria Geral do Turismo**. En.: ANSARAH, M. G. dos Reis (org.). Turismo: como aprender, como ensinar. vol. 1. São Paulo: SENAC, 2001.

ATKINSON, J. **Manpower Strategies for flexible organizations**. Personnel Management, vol. 16, 1984. pp. 28-31.

BARATO, J. N. **Competências Essenciais e Avaliação do Ensino Universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BAUM, T; AMOAH, V. & SPIVACK, S. **Policy Dimensions of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries**. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Washington/DC: University Press, 1997.

BERRY, Leonard L. **Un Buen Servicio ya no Basta: más allá de la experiencia en el servicio**. Barcelona: Ediciones Deusto, 2004.

BRADSHAW. **The Concept of Social Need**. London Press, 1984.

BRANDÃO, H. P. et al. **Competências Emergentes na Indústria Bancária: um estudo de caso**. ENEO, 2000.

CARVALHO, M. A. **Educação Superior em Hotelaria: uma leitura das competências solicitadas pelo mercado de trabalho**. I Congresso de Pesquisadores em Turismo do Mercosul. Caxias do Sul: UCS, 2003.

CASTELLI, G. **Excelência em Hotelaria: uma abordagem prática**. 4^a. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CAVASSA, C. R. **Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Ed. Roca, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo desafio dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

COOPER, Chris (Org.). **Tourism & Hospitality Education**. Guildford: The University of Surrey, 1994.

_____ ; SHEPHERD, R.; WESTLAKE. **Educating the Educators in Tourism: a manual of tourism and hospitality**. Surrey: OMT/Univ. of Surrey, 1996.

COOPERS & LYBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

COSTA, J. International perspectives on travel and tourism development. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 7 No. 7, 1995. pp 10-19.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1977.

DALBOR, Michael & FEISTEIN, Andrew H. **Was Thomas Jefferson Trained For His Profession?** The learned versus trained hospitality student. *Journal of Hospitality & Tourism Education*. Vol. 13, No. 1, 2001.

DEMO, P. **O Futuro do Trabalho no Brasil**. Brasília: OIT, 1996.

DENCKER, Ada F. M. **Pesquisa e Interdisciplinaridade no Ensino Superior**: uma experiência no Curso de Turismo. São Paulo: Ed. Aleph, 2002.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 5^a ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

EXAME. **Ranking das melhores cidades brasileiras para se viver e fazer negócios**. São Paulo: Ed. Abril, 2001.

_____. **Ranking das melhores cidades brasileiras para se viver e fazer negócios**. São Paulo: Ed. Abril, 2002.

_____. **Ranking das melhores cidades brasileiras para se viver e fazer negócios**. São Paulo: Ed. Abril, 2003.

FRIGOTTO, G. (Org.). **Educação e Crise do Trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis: Ed. Vozes, 1998.

GÂNDARA, J. M. G. **La imagen de calidad ambiental urbana como atractivo turístico: el caso de Curitiba**. Tesis de Doctorado en Turismo y Desarrollo Sostenible. Las Palmas de Gran Canaria: ULPGC, 2000.

_____. **Quais Profissionais o Curso de Turismo da Universidade Federal do Paraná Forma?** realidade e perspectivas. Projeto de pesquisa. Curitiba: UFPR, 1995.

GANNON, J. & JOHNSON, K. The global hotel industry: the emergence of continental hotel companies. **Progress in Tourism and Hospitality Research**. Vol.1, 1995. pp 31-42.

GARCIA, R. K. O. **Estratégias**: a busca do melhor desempenho em empreendimentos hoteleiros. I Congresso de Pesquisadores em Turismo do Mercosul. Caxias do Sul: UCS, 2003.

GASPERSZ, J. & OTT, M. **Management of Employability**: new opportunities in labour relations. Stichting Management Studies. Assen, 1996.

HJALAGER, A. & ANDERSEN, S. **Tourism Employment**: contingent work or professional career? Vol. 23 No. 2. Dinamarca: MCB University Press, 2001. pp. 115-129.

KUENZER, A. Z. **As Mudanças no Mundo do Trabalho e a Educação: Novos Desafios para a Gestão**. Águas de Lindóia: IX ENDIPE, 1998. pp 23.

LUQUE, Oto; ZURRIAGA, R; ROSELLÓ, E.; SANCHEZ, I. & SZMULEWICZ, P. **Diagnòstic de Necessitats Formatives en L'empresa Hosteleria Valenciana**. Anuari de Psicologia Vol. 7; n.1. Valencia: Universitat de València, 2001. pp. 1-42.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTÍN ROJO, Inmaculada. **Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico**. Madric: Ed. Pirámide, 2000.

MARTINS, G. A. **Estatística Geral e Aplicada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas 2002.

MARTORELL C., Onofre. **Cadenas Hoteleras**: análisis del Top 10. Barcelona: Ariel Turismo, 2002.

MATHIESON, Alister & WALL, Geoffrey. **Tourism**: Economic, Physical and Social Impacts. Singapore: Longman Scientific & Technical, 1989.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGASSO, M.E. **O Declínio do Emprego e a Ascensão da Empregabilidade**: um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 1998.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade x Empresabilidade**. São Paulo: Ed. Gente, 2003.

PAIXÃO, D. L. D. **La Empleabilidad de los Recursos Humanos en Turismo como Factor Estratégico para las Empresas Turísticas** : el caso de la hotelería de Curitiba – Brasil. Tese de Doutorado. Málaga: Universidad de Málaga, 2005.

PAIXÃO, D. L. D. & GÂNDARA, J. M. G. **A Relação entre Formação de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Sustentável do Turismo**: uma análise da educação turística na cidade de Curitiba/Pr. Anais do V Seminário Internacional de Turismo. Curitiba: UnicenP, 2004.

PARANÁ TURISMO. **Dados Turísticos do Estado do Paraná 2002**. Curitiba: SETur, 2003.

PEARCE, D. G. & BUTLER, R. W. (Orgs.) **Desenvolvimento em Turismo: temas contemporâneos**. São Paulo: Ed. Contexto, 2002.

PERDUE, J. et al. **Comparison of present and future competencies required for club managers**. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 14. Nº 3. Bradford: Emerald, 2002.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL. **Core Competencies**. São Paulo: Makron Books, 1990.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as Competências desde a Escola**. São Paulo: Ed. Papirus, 2002. pp 47.

PUJOL, J. **Apuntes para una Jornada de Trabajo sobre Normatización de Competencias Laborales**. Turin: OIT, 1999.

REJOWSKI, M. **Turismo e Pesquisa Científica**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Papirus, 1999.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEBRAE/FÓRUM PARA O TURISMO SUSTENTÁVEL NO PARANÁ. **Os números do Turismo no mundo, no Brasil e no Paraná**. Curitiba: SEBRAE, 2002.

SHERER, M. & EADIE, R. **Employability Skills: key to success**. Thrust Magazine, 1987. pp 16-17.

SOUZA, W. R. **O Perfil dos Gerentes de Hotéis Voltados ao Turismo de Negócios: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Florianópolis: UFSC, 2001.

TORRES BERNIER, Enrique. **La Formación en Turismo**. En: VI Congreso AECIT: nuevas tendencias de ocio y turismo. Jaén: AECIT, 2001. p.97-107.

VAN DAM, K. **Employability: a consequence of the flexible organization**. De Psycholoog, vol. 6, 1998. pp 254-259.