



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

## **Gestão de recursos humanos em empresas turísticas: a empregabilidade dos profissionais como fator estratégico de desenvolvimento dos hotéis de Curitiba/PR<sup>1</sup>**

Dario Luiz Dias Paixão<sup>2</sup>  
Centro Universitário Positivo - UnicenP

### **Resumo:**

A organização hoteleira ao compreender que é estratégico apoiar o colaborador a obter maior índice de empregabilidade incrementa sua qualidade de serviços; ao passo em que o profissional capaz de desenvolver suas qualidades reúne efetivas possibilidades neste mercado supersegmentado e competitivo. O objeto tratado neste estudo, a empregabilidade, é fundamental para o profissional que pretende obter melhores condições de contratação e elevação em uma organização, por meio de qualidades intencionalmente desenvolvidas. O objetivo deste trabalho é analisar condições estratégicas capazes de trazer resultados positivos à qualidade dos serviços prestados pelas empresas turísticas, apresentando pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas nos hotéis de Curitiba, que resultaram em ações e propostas estratégicas que beneficiam as empresas, os centros de formação e os profissionais de turismo.

**Palavras-chave:** empregabilidade; empresas turísticas; gestão estratégica; recursos humanos; formação.

### **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.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo (UFPR); Mestre em Turismo (*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*); Doutor em Planejamento e Gestão do Turismo Sustentável (*Universidad de Málaga*); Coordenador de graduação e pós-graduação em Turismo do Centro Universitário Positivo; membro do Comitê Científico da revista *Tendencias y Perspectivas del Turismo* (CIET/Buenos Aires); avaliador 'ad hoc' da revista científica *Turismo: Visão e Ação* (Univali/SC); membro da Comissão do Enade de Turismo (INEP/MEC); contato: [turismo@unicenp.edu.br](mailto:turismo@unicenp.edu.br)



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

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

Neste sentido, este estudo pretende colaborar com as organizações de hotelaria, centros de formação e capacitação, profissionais do setor, além daqueles profissionais da área de gestão de recursos humanos, pois são pessoas que apóiam o contínuo avanço e profissionalização da atividade turística.

### **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 está crescendo (COSTA, 1995).

O desenvolvimento da pesquisa sobre gestão de pessoas 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 o 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



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

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 neste segmento específico, 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 por causa da 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), que permitem 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 de sua capacidade por encontrar-se em um mundo globalizado (ALMEIDA, 2001).

Especificamente no caso da amostra analisada (Curitiba – Paraná), existe uma grande diversidade na oferta de hotéis, assim como vários outros em fase de implantação ou construção. Este fator afeta a concorrência pelo excesso de unidades habitacionais na cidade. Segundo dados do Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Curitiba (*in*: SEBRAE, 2002), em 1997, Curitiba possuía 82 hotéis. 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 Estadual de Turismo do Paraná, em 2005, a amostra escolhida registrou 1.986.200 visitantes, o que constituiu um incremento de 6 por cento no fluxo de

visitantes em comparação ao ano anterior (SETU, 2006). Em conformidade com o mesmo estudo do governo, conclui-se que o turismo que chega a capital do Estado é representado por 40% pelos setores de negócios e eventos.

A cidade foi eleita por três anos consecutivos como a melhor 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 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 oito 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 a área (PAIXÃO & GÂNDARA, 2004).

Entender as demandas profissionais (perfil, características, qualidades, etc) para os recursos humanos dos hotéis da cidade é uma necessidade básica para o desenvolvimento do setor, já que isso auxilia 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?’ (PERDUE *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 o setor de suficientes estudos e pesquisas científicas sobre este tema da



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

empregabilidade dos recursos humanos nas organizações 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 continuar 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 Relatório 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 ampla, para adquirir conhecimentos mais abrangentes e múltiplas qualidades, o que lhes permite atuar em distintas ocupações e diversos setores de atividade.

Portanto, todos devem constantemente buscar a otimização de 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 trabalho 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 funcionários alcançarem uma melhor posição interna por meio 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.

Ainda, 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.

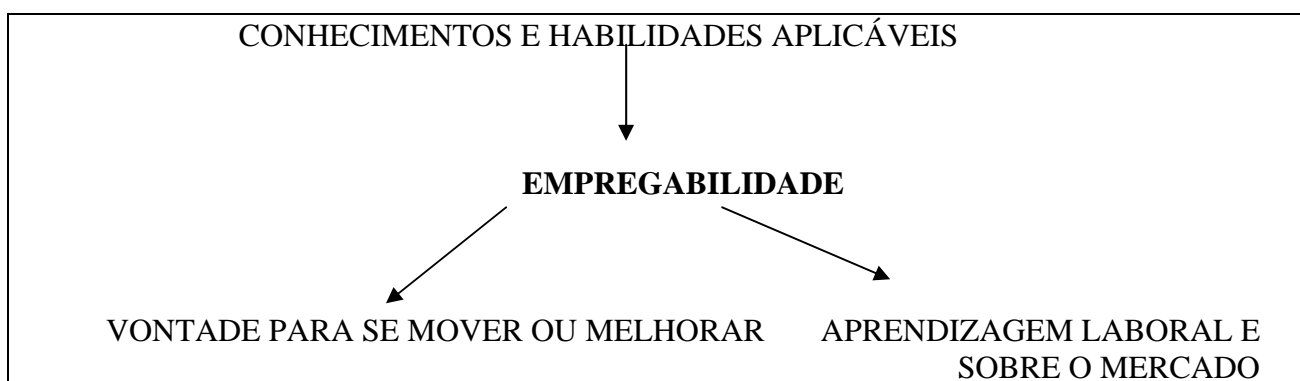
Menegasso (1998) afirma em sua tese doutoral, que outros fatores básicos influenciam na empregabilidade das pessoas, tais como sua capacidade funcional, de saúde, de educação, de experiência, de motivação e de talento para desenvolver qualidades. Estes fatores devem evoluir no contexto do mundo do trabalho. 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 o profissional seja empregável.



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 por 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) por parte do funcionário é o mais importante indicador da empregabilidade. O alcance destas qualidades é decisivo para que a pessoa se mantenha 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. Neste contexto, vale ressaltar que a atitude do colaborador é fundamental.

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).



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

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 valorização 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 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. Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação (COOPER, 1994; MARTÍN ROJO, 2000; TORRES BERNIER, 2001; 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





ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

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 aplicam 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; DUTRA, 2001).



**ANPTUR**

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

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

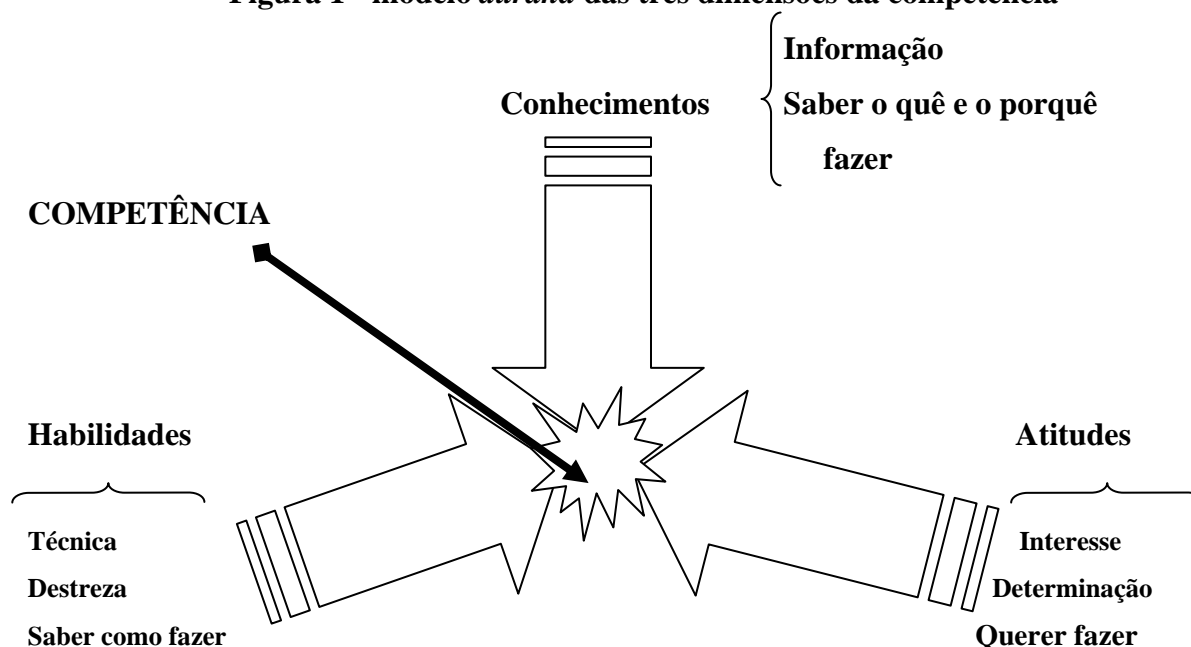
Segundo a percepção do especialista em competências Perrenoud (2002:47),

(...) o mundo do trabalho se apropriou da noção de competência. A escola estaria seguindo seus passos sob o pretexto de se modernizar e de se inserir na corrente dos valores da economia de mercado, como a gestão de recursos humanos; a busca da qualidade total; a valorização da excelência; a maior exigência; e uma maior mobilidade dos trabalhadores e da organização do trabalho.

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.

**Figura 1 - modelo *durand* das três dimensões da competência**



Fonte: Durand (apud Brandão et al, 2000).

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 aceitos, e pode ser melhorada por meio 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 distinção entre ‘*soft competencies*’ (traços de personalidade) e ‘*hard competencies*’ (habilidades exigidas para um trabalho específico), como o clássico de Prahalad & Hamel (1990), em que estes autores colocam 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 identificaram, por meio de entrevistas com especialistas, uma lista de competências que “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 diplomados e a retenção destes no setor”.

Diante da comparação de vários modelos, para este estudo foi escolhido o de Resende (2000:157/158) por melhor adaptar-se à realidade do setor escolhido e da amostra analisada. O autor 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 especialistas. Exemplo: ter especialização em diagramação de textos - competência específica 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: 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: 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 se relacionar e conviver 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 apresentações interessantes; saber planejar aulas de acordo com preceitos pedagógicos.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

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: 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 o estudo em questão, por possuírem distintas visões.

E, para responder ao seguinte problema:

Quais são as qualidades mais importantes para que o profissional 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)**

<b>Total de Hotéis em Curitiba</b>	<b>103</b>	
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 organizações de gestão familiar e de rede é:

- 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 a hipótese e responder ao problema proposto.

#### **4. Resultado correlacional dos questionários aplicados**

Esta parte correlaciona apenas uma parte das três pesquisas realizadas com o objetivo de comparar os resultados possíveis e responder ao problema 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  $\alpha$  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 da hipótese proposta segue abaixo:

**TABELA 2 – CORRELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS**

Grupos	COMPETÊNCIAS									
	Medidas	Técnicas	Intelec- tuais	Cogni- tivas	Relacio- -nais	Sócio- Política	Didáti.- 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	<b>2,59</b>	5,29	<b>6,29</b>	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	<b>6,94</b>	<b>4,06</b>	4,88	6,00	4,71	<b>3,94</b>	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	<b>6,35</b>	<b>3,32</b>	5,09	<b>6,15</b>	5,03	<b>4,03</b>	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	<b>3,05</b>	<b>7,10</b>	<b>2,80</b>	5,14	<b>6,71</b>	5,19	5,95	<b>3,81</b>
	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	<b>7,38</b>	5,38	<b>6,75</b>	<b>2,38</b>	<b>3,13</b>	6,25	5,50	5,25	<b>3,00</b>



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

	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, as 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 didático-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 fazer, atuar e agir para alcançar objetivos pré-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 profissional de 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.

## 5. Propostas e considerações finais



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

Após os resultados das pesquisas realizadas com os gerentes-gerais dos grandes hotéis de Curitiba, é possível sugerir aos profissionais de gestão de pessoas destas organizações que:

- a) repensem as atividades e as premissas do Departamento de Recursos Humanos dos hotéis que, geralmente, funcionam como o tradicional Departamento Pessoal;
- b) melhorem o processo de recrutamento e seleção de seus funcionários, analisando com profundidade as qualidades dos candidatos, evitando futuros eventuais dissabores e a alta rotatividade do setor;
- c) invistam na formação e na capacitação dos seus colaboradores, eventualmente utilizando o sistema de gestão por competências.

Para os centros formadores de recursos humanos para o turismo e a hotelaria, recomenda-se:

- a) que as atividades de ensino, pesquisa e extensão se aproximem cada vez mais do mercado de trabalho;
- b) que se admitam novas grades curriculares com disciplinas que abordem conteúdos específicos necessários para melhorar os índices de empregabilidade dos egressos;
- c) que inicie-se o ensino por competências, posicionando o alunado no centro do processo de ensino-aprendizagem.

E para os profissionais da atividade turística e hoteleira, são recomendações geradas a partir das análises do trabalho apresentado:

- a) o investimento contínuo em múltiplas formações (ensino técnico, superior e cursos de capacitação, etc.);
- b) a busca por uma formação mais humanizada, que valorize as relações humanas, a ética, a responsabilidade social, o empreendedorismo, o meio ambiente, etc.;
- c) o desenvolvimento de competências duráveis (as *core competencies*), que podem ser desenvolvidas e melhoradas ao longo do tempo com o intuito de atingir metas e objetivos específicos.

Estas recomendações e propostas, certamente, atenderiam às necessidades e desejos daqueles *'stakeholders'* que influenciam diretamente no contínuo desenvolvimento do mercado turístico, pois aumentar o índice de empregabilidade dos colaboradores do setor hoteleiro significa melhorar estrategicamente a qualidade dos serviços prestados pelas empresas e, conseqüentemente, colaborar com a sustentabilidade do setor e do próprio destino.





ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

## 6. Bibliografia

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

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

ATKINSON, J. *Manpower Strategies for flexible organizations*. EUA: Personnel Management, vol. 16, 1984. p. 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*. Londres: London Press, 1984.

BRANDÃO, H. P. et al. **Competências Emergentes na Indústria Bancária**: um estudo de caso. Anais do I Encontro de Estudos Organizacionais. Curitiba: ENEO, 2000.

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

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

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*. Reino Unido: 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, n. 7. Reino Unido: The University of Surrey, 1995. p. 10-19.

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



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

DALBOR, Michael & FEISTEIN, Andrew H. *Was Thomas Jefferson Trained For His Profession? The learned versus trained hospitality student. Journal of Hospitality and Tourism Education*. Vol. 13, n. 1. Reino Unido: University of Surrey, 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**. 5ª ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

DUTRA, J. de Souza (Org.). **Gestão de Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

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*. Tese de Doutorado em Turismo e Desenvolvimento Sustentável. 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, n.1. Reino Unido: University of Surrey, 1995. p. 31-42.

GARCIA, R. K. O. **Estratégias: a busca do melhor desempenho em empreendimentos hoteleiros**. Anais do 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? Employee Relations*. Vol. 23 No. 2. Dinamarca: MCB University Press, 2001. p. 115-129.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM– 27 a 28 de agosto de 2007

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

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

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.

NAISBITT, J. *Paradoxo global.* Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

NELSON, Ardel & DOPSON, Lea. *Future of Hotel Education: required skills and knowledge for graduates of U.S. hospitality programs beyond the year 2000 – part one. Journal of Hospitality and Tourism Education* Vol. 13, n. 5. Reino Unido: The University of Surrey, 2001.

OIT. *Informe Anual.* Organização Internacional do Trabalho/ONU, 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: SETU, 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.



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

- PRAHALAD, C. K. & HAMEL. *Core Competencies*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- PERRENOUD, Philippe. *Construir as Competências desde a Escola*. São Paulo: Ed. Papirus, 2002. p. 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.
- SETU. *Dados Turísticos de Curitiba 2005*. Curitiba: Secretaria Estadual de Turismo, 2006.
- SHERER, M. & EADIE, R. *Employability Skills: key to success*. EUA: Thrust Magazine, 1987. p. 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*. Anais do VI Congresso da *Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo: 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. Holanda: Tilburg University, 1998. p. 254-259.