

**A EMPREGABILIDADE NO SETOR DE HOTELARIA: UMA ANÁLISE  
PRELIMINAR**

**Bruna C. Mendes<sup>1</sup>**

**Renata da Silva Santos<sup>2</sup>**

**Resumo**

Pesquisa exploratória, com a utilização de questionário como instrumento de coleta de dados, composto por 14 questões fechadas, enviados por e-mail, à gestores de Meios de Hospedagem nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás, no mês de maio de 2009. O objetivo deste levantamento foi levantar quais as competências e habilidades mais valorizadas na hotelaria quando na contratação de um colaborador, sua permanência e promoção na função. Ressalta-se que houveram quinze (15) respondentes que caracterizaram a fase preliminar deste estudo, não devendo o mesmo ser considerado com um caráter conclusivo. Destaca-se que os resultados obtidos podem ser apontamentos para futuras pesquisas, além de informativos para educadores e discentes da hotelaria.

**Palavras-chave:** Habilidades. Competências. Empregabilidade. Hotelaria.

**Introdução**

As empresas não são entidades isoladas, sendo que as fronteiras geográficas não mais representam um limite nas relações de mercado. Nos últimos anos, elas vivenciaram mudanças em seus modos de gerir pessoas, decorrentes de redefinições de mercado, estratégias e estruturas.

Com o intuito de compreender as mudanças pelas quais as empresas passam atualmente, Vergara (2005) divide a análise em três dimensões: tecnológica, humana e organizacional. A dimensão tecnológica se expressa nas formas de organização do trabalho, nos fluxos de tarefas e na exigência de novas competências por parte dos empregados. A dimensão humana trata do caráter de não-permanência que está

---

<sup>1</sup> Mestre em Hospitalidade, Especialista em Administração (FGV), Bacharel em Turismo. Docente de cursos de Hotelaria, Turismo e Gastronomia (SENAC, IFSP, CEUNSP).

<sup>2</sup> Mestranda em Hospitalidade, Especialista em Administração Hoteleira e Bacharel em Turismo. Docente efetiva do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP)

marcando as relações empregador-empregado, abrindo espaço para o compartilhamento de responsabilidades e desenvolvimento dos seus empregados e parceiros. A última dimensão, a organizacional, trata da fragilidade que a tradicional pirâmide hierárquica apresenta atualmente, ocorrendo a horizontalização das estruturas.

Para se preparar para essas mudanças, as empresas procuram cada vez mais profissionais qualificados e que estejam preparados para atuar em diversas frentes de trabalho. Segundo Tomazoni (2007, p. 200), “o trabalhador vende sua força de trabalho e seu tempo sob um processo de negociação que pode ser competitivo ou institucionalizado, dependendo do grau de envolvimento, interferência e controle das diversas organizações da sociedade”.

O presente estudo foca-se no setor do turismo, representado pela associação entre os setores social, econômico, ambiental e cultural. Objetivando limitar a análise, optou-se em trabalhar com o setor hoteleiro, localizado no setor econômico, com o intuito de pesquisar sobre a empregabilidade nesse respectivo setor, entendendo-a como o conjunto de competências necessárias para que o indivíduo se torne atraente para o mercado de trabalho.

Para tanto, considera-se a complexidade da empregabilidade em turismo e hotelaria, decorrente de sua suscetibilidade aos fatores sociais e demográficos, aos quais esta atividade econômica está submetida, em razão da diversidade de segmentos que as compõem (TOMAZONI, 2007).

Considerando-se o caráter exploratório do presente estudo, iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, focando nas definições dos desafios que as empresas enfrentam atualmente e no conceito de empregabilidade, complementando com uma pesquisa quantitativa por meio da técnica de questionários enviados, por e-mail, no mês de maio de 2009, à gestores de Meios de Hospedagem nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás, visando evidenciar e levantar quais as competências e habilidades mais valorizadas na hotelaria quando na contratação de um colaborador, sua permanência e promoção na função. Ressalta-se a fase preliminar do estudo, não devendo o mesmo ser considerado com um caráter conclusivo. Considera-se que os resultados obtidos podem ser apontamentos para futuras pesquisas, além de informativos para educadores e discentes da hotelaria.

## **Empregabilidade**

A crescente importância do turismo e da hotelaria traz consigo a imposição da capacitação profissional para o setor, objetivando que as pessoas consigam permanecer no mercado de trabalho. Atualmente, as profissões exigem dos seus profissionais maior capacidade de raciocínio, autonomia intelectual, pensamento crítico, espírito empreendedor e iniciativa, além da capacidade de antever cenários e resolver problemas (FORNARI, 2006). Ansarah (2002) afirma que o profissional do setor precisa ter uma ampla formação cultural, ser criativo e inovador, dominar as funções operacionais do trabalho, ser um líder e tomar decisões, além de ser um profissional com conhecimento teórico-prático.

O presente estudo considera esse conjunto de especificações da área como as competências que o profissional deve ter para atuar no mercado. Rhinesmith (1993) considera que as competências são importantes para que a empresa obtenha vantagem competitiva, sendo que o termo envolve a capacidade (saber e saber ser), executar (fazer) e habilidade (saber fazer). Deluiz (1996) complementa ao afirmar que é preciso saber ser competente, o que implica ousadia, flexibilidade, inovação e um processo contínuo de construção, desconstrução e reconstrução de si mesmo.

Em se tratando de competência, Fleury e Fleury (2001 *apud* DIAS; VIEIRA FILHO, 2004 p.38) a definem como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Ao analisarem o aprendizado e o desenvolvimento de competências, os autores, baseados em Le Boterf (1995), sugerem o quadro destacado a seguir (quadro 01).

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS		
Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimentos sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência continuada
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com informação, como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

**Quadro 01: Desenvolvimento de Competências**

Fonte: DIAS; VIEIRA FILHO (2004, p. 39).

A partir do quadro compreende-se que a formação de um profissional é um somatório de vivências pessoais, sociais e profissionais Kuenzer (1994 apud DIAS; VIEIRA FILHO, 2004) compartilha este pensamento ao afirmar que:

A formação dos trabalhadores com o objetivo de desenvolver competências se faz com a finalidade de capacitar o indivíduo para que tenha condições de utilizar, durante seu desempenho profissional, os atributos adquiridos na vida social, escolar, pessoal e laboral, preparando-o para lidar com a incerteza, a flexibilidade e a rapidez na resolução de problemas.

A esse conjunto de competências necessárias para que o profissional se torne atraente ao mercado, dá-se o nome de empregabilidade, o que Miranelli (1995, p. 37) define como a condição de ser empregável, ter conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as necessidades do mercado de trabalho.

Equivalente à palavra inglesa *employability*, o termo em português tornou-se, nos últimos anos, recorrente em artigos, matérias de revistas e periódicos, além de debates sobre carreira e emprego. Discute-se não apenas o fato de uma pessoa ter um emprego, mas também o fato de ela ser atraente para o mercado.

Almeida (2006) complementa o conceito, definindo-o como a capacidade de adequação do profissional ao mercado de trabalho, afirmando que quanto mais adaptado o profissional, maior é sua empregabilidade, enquanto Malschitzky (apud ALMEIDA, 2006 p.112) define-o como uma busca constante de desenvolvimento de habilidades e

competências agregadas por meio do conhecimento específico e pela multifuncionalidade, as quais tornam o profissional apto à obtenção de trabalho dentro ou fora da empresa.

As definições apresentadas deixam claro que empregabilidade está diretamente relacionada à aquisição de competências e habilidades adequadas às necessidades do mercado, o que possibilita dizer que o conhecimento técnico ou o possuir um diploma, podem não ser o bastante. Neste sentido, cabe uma reflexão sobre a formação em Turismo e Hotelaria, foco de análise deste artigo, no sentido desta formação efetivamente preparar um profissional para o mercado ou ainda necessitar de ajustes e pesquisa. Cooper, Shepherd e Westlake (2001) afirmam que:

o relacionamento entre educadores em hospitalidade e a indústria está longe da perfeição [...] Como resultado, as necessidades da indústria têm sido comunicadas sem eficiência aos educadores e, conseqüentemente, os currículos desenvolvidos não conseguem equipar os estudantes adequadamente. Então, apesar de algo estar sendo ensinado, pode não ser exatamente o requisitado pela indústria.

A estes fatores, soma-se o fato de que a empregabilidade no contexto atual é de responsabilidade pessoal. Segundo Chiavenato (2009) “com a nova visão do mercado e do trabalho, houve uma profunda mudança no contrato de trabalho e, em conseqüência, a quebra do vínculo trabalhista, desestabilizando a relação entre empresa e empregado”, dependendo de cada um a administração de sua carreira.

Miranelli (1995) aponta como fatores importantes para manter a empregabilidade: avaliação e diversificação de atividades; melhoria e amplitude da capacidade de comunicação; reciclagem constante; tratamento da carreira como se fosse um negócio; desenvolvimento de *networking*; habilidade para lidar com as pessoas; mobilidade e multifuncionalidade. Chiavenato (2009) enfatiza o que denomina a “Santíssima Trindade do Sucesso Profissional”: conhecimento, que se traduz em conhecer bem o trabalho que desenvolve e manter-se atualizado em relação ao mesmo; perspectiva, definida como a capacidade de colocar em prática o conhecimento e ser um profissional com visão própria, individual e diferenciada na aplicação do mesmo; e atitude, da qual dependem o conhecimento e a perspectiva e deve ser “empreendedora e assertiva, capaz de assumir riscos, negociar metas e objetivos, confrontar situações de resistência e ultrapassar obstáculos”

### **Empregabilidade na hotelaria**

A economia global exige que as empresas se modifiquem com rapidez e a relação com os colaboradores também tem se modificado. Hoje é mais raro que pessoas construam sua carreira em uma só empresa e também há estímulo para que se tenha uma formação generalista, conhecimentos amplos e qualidades múltiplas para que se atue em diferentes ocupações e setores de uma atividade (MIRANELLI, 1995).

Considerando que a gestão de competências se refere a “práticas que consistem em definir as capacidades que um indivíduo deve possuir para ocupar um posto de trabalho” (ZARIFIAN, 2001), o mercado atual exige um autogerenciamento da carreira, pois é preciso que o profissional mantenha-se atento às mudanças e tendências que afetam o mercado de trabalho, como o aumento populacional (o que incrementa a concorrência), o envelhecimento da população (o que faz com que as pessoas fiquem por mais tempo no mercado), como também a abertura de novos mercados.

Para Medef (apud ZARIFIAN, 2001, p. 66) a “competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”, competindo à empresa e ao profissional identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Fornari (2006), vislumbrando a competência como a capacidade pessoal de articular autonomamente os saberes (saber-fazer, saber-ser e saber-conviver) inerentes a situações concretas de trabalho, ressalta as competências que o profissional do setor hoteleiro precisa ter para participar no mercado de trabalho de maneira competitiva, como: ser criativo com capacidade de adaptar-se as mudanças; ser consciente de sua responsabilidade social e política; ser ético; ter iniciativa; saber trabalhar em equipe; possuir raciocínio lógico para analisar e diagnosticar situações; ser líder; saber tomar decisões com dinamismo; saber utilizar novas tecnologias e equipamentos; ter conhecimentos técnicos; ter domínio de idiomas.

Baseando-se na afirmação de Irigoien; Vargas (2002), de que a competência é uma construção social de aprendizagens obtidas por meio da academia, mas também por meio de situações cotidianas de trabalho, além da diversidade de competências encontradas da literatura da área, para a pesquisa, considerou-se como competências

três grupos principais de habilidades: as pessoais, as interpessoais e as técnicas, conforme exposto no quadro 02.

Para tanto, entendeu-se habilidade pessoal o comportamento próprio do profissional frente às dificuldades e desafios, ou seja, sua motivação; como habilidade interpessoal compreendeu-se o comportamento do profissional frente aos outros profissionais da empresa e dos parceiros, visando à boa convivência necessária para o sucesso do empreendimento; finalizando com a habilidade técnica, que envolve o conhecimento específico do setor, como sistemas e rotinas de trabalho.

<b>COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA O PROFISSIONAL DA HOTELARIA</b>	
<b>Habilidades Pessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pró-atividade</li> <li>→ Capacidade de comunicar-se</li> <li>→ Criatividade</li> <li>→ Competência para solucionar problemas</li> <li>→ Capacidade para lidar com imprevistos</li> </ul>
<b>Habilidades Interpessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Saber trabalhar em equipe</li> <li>→ Saber lidar com as características individuais dos demais colaboradores</li> <li>→ Respeitar todos os colaboradores</li> <li>→ Ter postura profissional</li> <li>→ Ser ético</li> </ul>
<b>Habilidades Técnicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Conhecer e cumprir com a rotina de trabalho</li> <li>→ Operar o sistema tecnológico do setor corretamente</li> <li>→ Compreender a operacionalização da área</li> </ul>

**Quadro 02: Detalhamento das competências necessárias para o profissional da hotelaria**

Tendo como base as competências listadas no quadro acima, optou-se por aplicar um questionário aos gestores de hotéis com o objetivo que os mesmos indicassem as habilidades mais importantes durante três fases principais de um profissional: a seleção, a contratação e a promoção.

### **Análise dos resultados**

Com um caráter exploratório, o presente estudo utilizou como instrumento de coleta de dados o questionário, composto por 14 questões fechadas. A vantagem desse instrumento, de acordo com Seltiz et al (1987, p.17) se deve pelo mesmo ser menos dispendioso para se aplicar, além de evitar vieses potenciais do entrevistador. Adotou-se o critério de conveniência para o recrutamento, pois o mesmo permite a definição de uma amostra por referências feitas por pessoas que compartilham ou conhecem outras que possuem as características de interesse da pesquisa (BIERNACKI; WALDORF, 1981 *apud* LOPES; COUTINHO, 1999, p.480). Enfatiza-se o pressuposto desta técnica quanto à homogeneização do grupo estudado, sendo o único critério possível na seleção da amostra ser o entrevistado gestor de um empreendimento hoteleiro (de área, geral ou

de recursos humanos). Para alcançar os objetivos propostos, o questionário foi estruturado em duas etapas, sendo a primeira referente a caracterização do empreendimento e a segunda referente a compreensão do conceito empregabilidade.

Para a caracterização dos hotéis, foi utilizada a classificação adotada pelo FOHB (Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil), solicitando aos hoteleiros que classificassem o estabelecimento em questão em categoria econômica, *midscale* e luxo, onde, dos respondentes, 7(sete) se encaixam na categoria luxo, 6(seis) como *midscale* e 2(dois), na categoria econômica. Em relação a quantidade de colaboradores, os entrevistados podiam escolher entre variações até 90 pessoas, entre 91 e 130 pessoas, acima de 130 até 170 e mais de 171 pessoas. Percebe-se um equilíbrio em relação à média de funcionários do hotel, sendo que em 5(cinco) dos hotéis, trabalham de 50 a 90 colaboradores, em 4(quatro), 91 a 130 pessoas; em outros 4(quatro), mais de 171 pessoas; e, em apenas um, menos de 41 colaboradores.

Objetivando conhecer o investimento do hotel na capacitação de funcionários, questionou-se a oferta de cursos de capacitação, sendo que a maioria dos hotéis (13) respondeu que oferecem cursos. Entre as opções de cursos, o entrevistado pode escolher entre cursos de sistemas operacionais, cursos de aperfeiçoamento, cursos a pedido do colaborador, cursos de idiomas. Sobre esse quesito, há uma predominância de cursos de aperfeiçoamento na função exercida, seguido de cursos de sistemas operacionais e de idiomas, totalizando sete respostas. Cinco hotéis também colocaram o oferecimento de curso de capacitação externo, a pedido do colaborador e dois citaram cursos de primeiros socorros. Um dos hotéis ainda apontou cursos de relacionamento interpessoal, comunicação, atendimento telefônico, higiene e segurança alimentar, técnicas de entrevistas, avaliação de desempenho e vendas.

Em relação à contratação, buscou-se descobrir se a mesma ocorria por meio de um RH do hotel, por uma empresa terceirizada ou pelo gerente da área. Dez hotéis disseram que a mesma é feita pelo RH, 7(sete) pelo Gerente Geral ou de Área, sendo que 2(dois) destes hotéis colocaram esta contratação sendo feita pelos dois setores. Apenas um hotel citou que, na contratação de deficientes, é utilizada empresa terceirizada.

Iniciando a segunda etapa do questionário, questionou-se a compreensão dos temas sobre o termo empregabilidade, oferecendo três significados: ter um emprego, possuir qualificações para se ter um emprego ou entrar no mercado de trabalho. Sobre essa questão, a maior parte dos gerentes, 12(doze), têm claro que diz respeito a se possuir qualificações para se ter um emprego. Apenas 2(dois) a entendem como entrar no mercado de trabalho e um compreende que são todas as opções colocadas: ter um emprego, entrar no mercado de trabalho e possuir qualificações para se ter um emprego.

Com o objetivo de avaliar o início da vida profissional no empreendimento hoteleiro, questionou-se sobre a seleção dos currículos. Segundo Vergara (2005), a análise de currículos permite observar se o candidato muda frequentemente de empresa, se o mesmo desempenhou novas funções ou não.

Buscando entender como é realizado o “filtro” de currículos, em um período de pré-seleção, questionou-se quais os fatores influenciam na decisão, solicitando que as alternativas fossem colocadas em uma ordem decrescente, sendo elas indicação; formação acadêmica na área turismo/hotelaria; formação acadêmica em qualquer área de estudo; fluência em idiomas e experiência anterior na área.

. Em uma pré-seleção, o fator preponderante de decisão é a experiência anterior na área, com elevado número de respostas colocadas como primeira ou segunda opção em critério de relevância. A formação acadêmica em Turismo ou Hotelaria aparece como um segundo item de relevância, seguido pela fluência em idiomas. Indicação e formação acadêmica em outra área são itens considerados menos importantes.

O fato da formação específica na área aparecer como segundo fator de importância é, ao mesmo tempo, um bom e um preocupante indicador. Apesar dos números serem restritos, pode apontar para um diálogo não tão perfeito ainda entre academia e mercado, o que pode ser sugerido como outra pesquisa a ser efetuada para se compreender melhor este aspecto.

Para Vergara (2005), uma vez tendo atraído talentos, é preciso selecionar aqueles cujas competências atuais e potenciais estejam mais alinhadas ao perfil de competências definido para aquele cargo e função, porém não engessadas neles, o que significa dizer que a pessoa selecionada deve ter potencial para assumir outros cargos e funções, de acordo com suas habilidades e conhecimentos. Identificou-se que os

mesmos aspectos considerados na seleção dos entrevistados, são considerados na fase inicial de contratação, mantendo as suas etapas iniciais em consonância.

O interessante é notar que, na fase final de contratação, entre os aspectos de educação formal (em escolas, faculdades); educação familiar; educação cultural; educação social; o principal aspecto considerado é a educação social (6 hotéis), seguida por educação cultural (4), educação familiar(3) e, apenas por último, educação formal(2). Estes números confirmam que a empregabilidade é uma soma de diferentes aspectos, relacionados à formação como cidadão de um profissional.

Os respondentes ainda foram indagados sobre quais os fatores garantiriam a permanência do novo contratado e quais influenciariam para uma promoção. Sempre relacionados a habilidades interpessoais, pessoais e técnicas. Os resultados demonstram que as habilidades técnicas são primordiais tanto para que um colaborador seja mantido quanto para sua promoção. Nas duas situações, a segunda habilidade mais considerada é a interpessoal e, por fim, a pessoal.

Vale ressaltar, neste quesito, que 8(oito) dos 15(quinze) hotéis alteraram a consideração sobre a relevância das habilidades em relação à estabilidade e à promoção na função. Foi possível detectar que, para se manter na função, primordialmente considera-se a habilidade interpessoal e, para uma promoção, a habilidade técnica, sendo que as duas se revezam em ordem de preferência nestes oito questionários.

Verana (2005) enfatiza que quando talentos são atraídos e os melhores são selecionados, a empresa já dispõe de uma grande possibilidade de ter vantagem competitiva sobre os demais. O quadro 03 destaca os aspectos mais considerados dependendo da fase em que o profissional se encontra: seleção, contratação ou promoção.

Em relação às habilidades pessoais mais valorizadas, a ordem de importância apontada foi: pró-atividade, seguida por capacidade de comunicar-se e competência para solucionar problemas. A competência para lidar com imprevistos foi classificada como uma habilidade mediana e criatividade e liderança foram apontadas como menos importantes. Ainda surgiram, com menor relevância e citadas separadamente apenas por um estabelecimento as competências: autonomia, autocontrole, paciência, flexibilidade, disposição para servir e capacidade de lidar com pressão.

<b>ANÁLISE x SELEÇÃO DOS PROFISSIONAIS NA HOTELARIA</b>			
<b>FASE</b>	<b>MAIOR IMPORTÂNCIA (1 e 2)</b>	<b>MÉDIA IMPORTÂNCIA (3)</b>	<b>MENOR IMPORTÂNCIA (4 e 5)</b>
Pré-seleção	→ Experiência anterior na área → Formação acadêmica na área	→ Fluência em idiomas	→ Formação acadêmica em qualquer área → Indicação
Contratação	→ Experiência anterior na área → Formação acadêmica na área	→ Fluência em idiomas	→ Formação acadêmica em qualquer área → Indicação
Promoção	→ Habilidades técnicas	→ Habilidades Interpessoais	→ Habilidades Pessoais

**Quadro 03: Aspectos analisados em cada fase de um profissional da hotelaria**

O quadro 3 demonstra a importância dada a experiência anterior do profissional nas fases de pré-seleção e contratação. Ressalta-se que se trata justamente da aquisição do conhecimento empírico apontado por Fleury e Fleury (2001 *apud* DIAS; VIEIRA FILHO, 2004 p.38) como tendo a função de se saber como proceder, competência esta adquirida através da vivência profissional.

Sobre as habilidades interpessoais, a ética é apontada como fator de maior relevância, seguida pela capacidade de trabalhar em equipe e lidar com as características individuais de cada colaborador. Posteriormente, foram apontadas a postura profissional e o respeito a todos os colaboradores. Pode-se dizer que, baseado nas respostas obtidas, as empresas possuem um ideal constituído por um profissional com experiências de mercado anteriores, capaz de trabalhar e liderar uma equipe, onde prevalecem o respeito a todos os envolvidos no processo interno da empresa.

### **Considerações finais**

Percebeu-se nos questionários aplicados que a iniciativa do profissional é muito importante, tornando-se um diferencial no mercado. Entretanto, a formação acadêmica na área começa a ser valorizada, garantindo um profissional mais atento às peculiaridades do mercado hoteleiro e do turismo em geral.

A reflexão preliminar aqui realizada aponta que, mais do que se entender o significado de empregabilidade, é necessário compreender que possuí-la ou não pode determinar a colocação e permanência em um mercado de trabalho dinâmico, peculiar e

atento às tendências de consumo. Os estudantes, futuros profissionais, e aqueles que já o são devem concentrar esforços em uma formação adequada às técnicas necessárias para se atuar no mercado, mas devem também estar atentos a aspectos culturais e sociais. Assim, vale ressaltar a importância de conhecer os princípios da organização na qual se pretende trabalhar.

Fica também o apontamento da importância do diálogo entre academia e mercado para que os discentes sejam capacitados em consonância com os aspectos relevantes para a vida profissional. Neste sentido, é possível perceber que esta formação vai além dos conhecimentos técnicos, mas abrange uma educação cidadã, considerando aspectos culturais e sociais, permeando ainda os relacionamentos interpessoais.

### **Referências Bibliográficas**

ALMEIDA, Marcus Garcia de. *Pedagogia empresarial: Saberes, Práticas e Referências*. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis. *Formação e Capacitação do profissional em Turismo e Hotelaria: reflexos e cadastros das instituições educacionais do Brasil*. São Paulo: Aleph, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Talento e empregabilidade*. In: Instituto Chiavenato/ apostila. Disponível em [www.prh.ufma.br/apostilas/3chiavenato\\_talento](http://www.prh.ufma.br/apostilas/3chiavenato_talento). Acesso em 15 mai. 2009.

COOPER, C. SHEPHERD, R, e WESTLAKE, J. *Educando os educadores em turismo: manual de educação em Turismo e Hospitalidade*. São Paulo: Roca, 2001.

DELUIZ, N. *Globalização econômica e os desafios à formação profissional*. São Paulo: Senac, 1996.

DIAS, Reinaldo e VIEIRA FILHO, Nelson A. Q. *Hotelaria e Turismo: elementos de gestão e competitividade*. (orgs.) Campinas – SP: Editora Alínea, 2006.

FORNARI, Ivanna Schenkel. *Educação superior em turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal*. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Norte,

para a obtenção do título de mestre em Administração, na área de Política e Gestão Pública.

IRIGOIN, Madgi; VARGAS, F. *Competência laboral*. Montevideo: Cinterfor, 2002.

LOPES, C.S.; COUTINHO, E.S.F. Transtornos mentais como fatores de risco para o desenvolvimento de abuso/dependência de cocaína: estudo caso-controle. IN: Revista de Saúde Pública, São Paulo, v.33, n. 5, p. 477-487, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v33n5/0633.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2007.

MINARELLI, José Augusto. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. 17 ed. São Paulo: Gente, 1995.

RHINESMITH, Stephen. *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN & COOK. *Métodos de Pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa*. São Paulo: EPU, 1987.

TOMAZONI, Edegar Luis. Educação profissional em Turismo. Cria-se mercado pela Formação? IN: *Turismo em Análise*. Volume 18, p. 197-219. São Paulo: Aleph, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.