

A Percepção do Mercado Hoteleiro sobre a Formação Acadêmica no Curso de Turismo e Hotelaria: os casos de Londrina-PR e Balneário Camboriú-SC.

Wanessa Pascoal Yasbick ¹

Miguel Angel Verdinelli ²

Resumo

A hotelaria brasileira faz parte de uma atividade que se mantém em constante transformação, buscando diferenciais que a torne capaz de enfrentar a alta concorrência gerada pela entrada de redes hoteleiras internacionais e o ensino superior faz parte dessa evolução da mão-de-obra especializada para o turismo e a hotelaria. O objetivo dessa pesquisa é compreender a percepção dos gestores de hotéis com relação à formação superior em Turismo e Hotelaria (T&H) e identificar quais as competências necessárias, a serem adquiridas na formação, desde seus pontos de vista, para que estagiários e egressos sejam absorvidos pelo mercado hoteleiro. O método exploratório-descritivo foi usado neste estudo, optando-se pela forma de pesquisa quantitativa. Para tanto, efetuou-se uma *survey* com questionário em hotéis de Londrina-PR e Balneário Camboriú-SC. Os resultados encontrados mostraram o atendimento parcial das expectativas dos gestores com relação a estudantes e graduados em T&H das universidades de ambas as regiões. Ao considerar as 5 competências escolhidas pelos respondentes como as mais importantes, surgem diferenças entre os hotéis dessas cidades. Para hotéis de administração familiar predominam as relativas à aprendizagem em Londrina e às relações interpessoais em Balneário Camboriú.

Palavras-chave: Hotelaria. Competências. Formação universitária.

¹ Mestre em Turismo e Hotelaria (UNIVALI), wanyasbick@hotmail.com

² Doutor em Ciências (USP), Professor do Mestrado em Turismo e Hotelaria e do Doutorado em Administração e Turismo da UNIVALI maverdinelli@gmail.com

Introdução

Atualmente, o *trade* turístico forma um dos setores mais significativos da atividade econômica no mundo globalizado. Por esse motivo, grandes organizações, internacionais e nacionais, estão se projetando em novos empreendimentos para a atividade turística e hoteleira do Brasil e em função da busca da qualidade dos serviços hoteleiros existe o aumento da demanda por profissionais capacitados.

O setor de hospedagem sofre transformações com a inserção das grandes redes hoteleiras internacionais que provocam uma maior concorrência. Os clientes estão mais informados e exigentes, sendo que boa parte da imagem positiva que eles formam do estabelecimento depende muito do atendimento prestado pelos profissionais do setor.

A formação adequada na área de turismo e hotelaria requer conhecimentos e habilidades relativos a seu âmbito de atuação. Os profissionais que se graduam devem estar preparados de acordo com as operações que serão utilizadas dentro da atividade escolhida. Isto comprova a necessidade crescente de interação entre a academia e o mercado de trabalho para que ocorra uma maior sintonia entre as universidades e o *trade* turístico.

O forte crescimento do setor hoteleiro exige o aprimoramento do profissional através de formação acadêmica apropriada, com condições de fornecer um turismólogo³ flexível, adaptado, criativo, com poder de percepção, conhecimento inerente à profissão e capacidade de trabalhar em equipe. Para tanto, as universidades precisam graduar alunos capazes de atuar nas condições dinâmicas do mercado. Os currículos podem ser organizados com base em pesquisas de necessidades mercadológicas, em condições de qualidade acadêmica para o estudante e principalmente atentos às novas tendências educacionais.

2 Marco Teórico

O suporte teórico se apresenta divididos em dois elementos, sendo o primeiro referente às competências de uma forma geral e, o segundo, trata da formação baseada em competências.

2.1 Competências

Atualmente, fala-se muito sobre o desenvolvimento de competências entre os colaboradores de uma empresa. Nas organizações, a palavra competência está relacionada

³Refere-se à designação profissional da categoria dos bacharéis em turismo. O termo “turismólogo” surgiu depois de longas discussões, reuniões e consultas linguísticas sobre o assunto. A Associação Brasileira de Bacharéis em Turismo-ABBTUR foi responsável pela pesquisa que avalizou essa terminologia utilizada por todos que se graduam nos cursos superiores de turismo. Turismólogo é um neologismo que ainda não foi definido nos dicionários da língua portuguesa. (BOLSON, 2010)

com a pessoa, as tarefas por ela executadas, seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes.

Sua definição teórica surgiu na década de 1970, com David McClelland, da Universidade de Harvard. Ele pesquisou métodos que identificassem as competências adequadas para alcançar êxito, enfatizando que há tipos de competências que proporcionam características capazes de dar indicações sobre o desempenho das pessoas (WINTER, 1998).

Os profissionais, para obterem sucesso, necessitam comprovar suas competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme Trigo (2000) distingue. Competências: conhecimentos, habilidades e atitudes, que se manifestam por resultados observáveis e que viabilizam um desempenho superior. Conhecimentos é o saber, conhecimentos técnicos, conceitos e teoria; habilidade é o saber fazer, colocar o conhecimento em prática; e, atitude é o comportamento, o agir com os seus pares, superiores e subordinados.

Para Zarifian (2001, p.13), os aspectos que definem competência são: iniciativa e responsabilidade do indivíduo; a transformação dos conhecimentos adquiridos pelo indivíduo em aspectos práticos para determinadas situações; e, a mobilização, participação das informações e conjunto das atribuições entre todos os participantes da organização.

Zarifian (1999) já havia feito, anteriormente, referência à competência como um conjunto de conhecimentos adquiridos pelo sujeito, como: a capacidade de ultrapassar o estabelecido, estar apto para compreender e dominar novas situações e ter atitude. Ou seja, o profissional estabelece uma situação de sucesso ou fracasso através de uma atitude pessoal. Esta abordagem também foi tomada por Fleury e Fleury (2004, p.21) que definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”.

Le Boterf (2003) menciona que a competência é um saber agir responsável. O indivíduo precisa saber aplicar suas qualificações dentro do ambiente de trabalho, pois a ação adequada parte de uma combinação de recursos e é na aplicação destes que se mensura a competência.

É importante ressaltar que a maior parte dos autores que descrevem o termo competência sugere que a mesma é desenvolvida através da formação (seja ela acadêmica ou técnica), mas mensurada dentro do contexto de uma atividade sugerida e executada. A avaliação da competência se faz em função do desenvolvimento dos afazeres, de se saber executar suas funções e tarefas. (DESAULNIERS, 2000; COROMINAS *et al.*, 2006).

2.2 Formação baseada em competências no ensino superior

Muitos analisam a Formação Baseada em Competências como uma opção fundamental para que um profissional seja capaz de se adaptar as mudanças constantes da economia. O tema competência demonstra a intenção de se alterar alguns paradigmas atuais propondo uma nova forma de ensinar apoiado no saber-fazer do discente.

Organizações mundiais têm redobrado seus esforços para elaborar planos de desenvolvimento estratégicos para a educação. Nasceram então, na década de 1970, novos tipos de formações que estruturam saberes adequados aos saberes puros, combinando a maneira de executá-los e sua convivência, de forma a brindar uma maior efetividade funcional e pessoal. Surgiu, então, o tema das competências na educação. (FUGELLIE *et al.*, 2009)

A fim de se adaptar às novas empresas e a diferentes naturezas de postos de trabalho, diversas universidades estão adotando a formação baseada em competências (FLEURY e FLEURY, 2004; PERRENOUD, 1999). Trata-se de uma formação de profissionais focada na realização de trocas metodológicas, didáticas e de atitude. Promove-se a participação, cooperação e o estímulo do pensar do discente, na medida em que são construídos os conhecimentos junto ao docente. Há o investimento para que o aluno aprenda a aprender, com atitude crítica, capacidade de responder e atuar diante dessa troca de conhecimentos (LARRAÍN e GONZALEZ, 2004).

Sendo assim, de acordo com Fornari (2006), um currículo de formação baseada em competências articula conhecimentos globais, profissionais e experiências laborais. Essa proposta busca reconhecer as necessidades e problemas que se definem mediante o diagnóstico da realidade social, da prática das profissões e do desenvolvimento da disciplina.

A competência permite preparar adequadamente um indivíduo para tarefas e situações, apelando para noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos, técnicas ou ainda a outras competências, mais específicas. E essa preparação pode ser desenvolvida durante o processo de aprendizagem do ensino superior (PERRENOUD, 1999).

Por este fator se faz necessária à viabilização dos campos teóricos, práticos e o intercâmbio de conhecimento com outros multiplicadores educacionais, de modo a estar sempre a par dos problemas e soluções que surgem em um setor dinâmico e flexível, como é o do turismo e da hotelaria.

Demonstrado por alguns autores, como Desaulniers (2000), Larraín e Gonzalez (2004), Corominas *et al.* (2006) e Fugellie *et al.* (2009), dentre outros, no topo das

preocupações para a qualidade da formação por competências está a adequação da docência com relação ao real objetivo dessa preparação diferenciada para o mercado de trabalho através da universidade. O docente passa a adquirir uma função de mediador e facilitador do processo de aprendizagem, considerando o aluno um sujeito ativo no processo de construção do conhecimento e na aquisição de novas competências e aperfeiçoamento.

A formação para o trabalho deve ser baseada na solidificação e desenvolvimento das habilidades que servirão de base para o mapeamento e consolidação de estratégias para a abordagem de um dado problema que fará parte do cotidiano profissional do aluno. As medidas tomadas durante a construção da grade curricular dos cursos dependem de consulta ao próprio mercado, o que deve ser feito periodicamente através do acompanhamento de estágios e em levantamentos de satisfação no sentido de adaptação das disciplinas oferecidas (SILVA, 2003).

A Resolução nº 13, de 24 de novembro de 2006, (BRASIL, Ministério de Educação, DNC do Curso De Turismo, 2009) em seu Art. 4, define as competências e habilidades para os cursos de graduação em Turismo. Vale ressaltar que elas são propostas sem maiores distinções e, dessa maneira, existe até hoje certa discussão sobre o assunto sem que se tenha chegado a um entendimento unânime sobre quais disciplinas seriam realmente envolvidas.

Para Gaio e Fernandes (2006, p. 7), as competências necessárias para a formação de um Bacharel em Turismo estabelecem um perfil de profissional generalista que vem encontrando dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Ainda que os cursos superiores de turismo tenham se espalhado pelo Brasil, o que se percebe é que a tentativa de ofertar mão-de-obra com formação superior ao *trade* turístico tem falhado já que ainda existe uma grande resistência à aceitação destes profissionais por parte das organizações turísticas e hoteleiras.

Segundo Palmer *et al.* (2009), o crescimento das exigências dos clientes de turismo repercute em um aumento considerável das demandas organizacionais por profissionais preparados para atuar no setor. Esta é a ferramenta usada pelo mercado para estabelecer estratégias de desenvolvimento das atrações, das vendas, da satisfação e da fidelização do público. Não se trata mais de uma questão de vantagem, mas sim uma exigência competitiva e de sobrevivência.

3 Metodologia

A pesquisa desenvolvida com os gestores de hotéis de Londrina e Balneário Camboriú foi quantitativa e de natureza descritiva procurando descobrir a associação entre variáveis.

A população de hotéis de Londrina perfaz um total de 35 estabelecimentos devidamente cadastrados no Sindicato de Hotéis, Bares & Restaurantes. Em Balneário Camboriú, através de levantamento realizado pelos sites da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, o Guia 4 Rodas e a Embratur, totalizaram 70 estabelecimentos. Os dados foram coletados através de uma *survey* com questionário, obtendo-se um total de respostas de gestores de 29 hotéis em Londrina e 47 em Balneário Camboriú.

O questionário (*In*: YASBICK, 2010) continha 27 questões sendo que as duas referidas às competências foram adaptadas do questionário de competências genéricas utilizado no Projeto Tuning⁴. Esse projeto para América Latina (TUNING AL) é integrado por representantes de 120 Universidades de 18 Países e contempla mais oito áreas de conhecimento. O Centro Nacional do Tuning no Brasil está a cargo da Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação. As competências genéricas são avaliadas por 30 itens, relativas à aprendizagem (9); relações interpessoais (10); autonomia (6); e, motivação, valores e empreendedorismo (5).

Na organização da base de dados gerada com todas as respostas foi utilizado o *software* Microsoft EXCEL®, de onde as matrizes foram exportadas para outro *software*, o STATISTICA®. Os procedimentos de análise de dados implicaram em análises das frequências das respostas e análise de variância não paramétrica de Kruskal-Walis e teste de Dunn (Zar, 1996).

4 Descrição e Análise dos Dados

4.1 Análise das frequências das respostas

O perfil dos respondentes dos questionários distribuídos em Londrina-PR e Balneário Camboriú-SC, respectivamente agora denominadas LDB e CBW⁵, foram estabelecidos através das frequências. Os maiores respondentes foram os gerentes gerais (LDB 47% - CBW 28%), seguidos pelos gerentes de hospedagem (LDB 19%) e empatados entre os proprietários e gerentes de Recursos Humanos em CBW (13%).

A maioria (LDB 56% - CBW 51%) possui ensino superior completo, sendo os de Londrina (34%) formados em Turismo e Hotelaria (T&H) e, empatados em primeiro lugar em Balneário Camboriú T&H e Psicologia (17%). O principal meio de contratação de novos colaboradores é a análise de currículos, encaminhados por e-mail ou deixados no hotel.

⁴ Disponível em http://www.relint.deusto.es/TUNINGProject/spanish/doc_fase1/Tuning_Educational_13.pdf. Acesso em: Abril, 2009.

⁵ Abreviações de acordo com o Código IATA (International Air Transport Association) também conhecido como identificador de localização. Trata-se de um código de três letras que designa vários aeroportos do mundo.

No momento da contratação a característica que é mais levada em consideração é a experiência profissional na área (LDB 88% - CBW 91%). A possibilidade de realizar as contratações através dos estagiários e das graduações de T&H ocupa o quarto (LDB) e quinto (CBW) lugar na preferência dos gestores. E 59% dos entrevistados de Londrina não consideram importante a graduação em T&H na contratação.

Os hotéis de Londrina empregam mais de um aluno ou egresso em 56% dos estabelecimentos pesquisados. Já Balneário Camboriú, em sua maioria, não possui alunos de T&H em seu quadro de colaboradores. Isso tudo mesmo tendo sido dito que a graduação em Turismo e Hotelaria é importante na hora da contratação (CBW 79%).

Os estágios “às vezes” (LDB 59% - CBW 49%) são buscados sem a intermediação das universidades e um dos fatores mais importantes, a visita de coordenadores de estágio com a finalidade de acompanhar o processo junto dos gestores, segundo suas respostas, “jamais” acontece (LDB 44% - CBW 49%).

Nas duas cidades pesquisadas se tem a “certeza” (LDB 78% - CBW 66%) de que o processo de treinamento é o mesmo entre os alunos e egressos de T&H e de outros colaboradores e que o tempo de preparo é “igual” para todos (LDB 81% - CBW 60%).

Com relação à formação universitária, em Londrina se menciona que “talvez” (53%) as pessoas graduadas em T&H recebam uma formação adequada. Em Balneário Camboriú, apesar da opção “talvez” também ter sido dada como maioria das escolhas (49%), o percentual é bem aproximado à resposta positiva (47%) sobre a formação. No entanto, Londrina e Balneário Camboriú (53% e 51%, respectivamente) acham que a carga de aulas práticas é parcialmente adequada e que a adaptação das disciplinas com a realidade do mercado hoteleiro seria “muito significativa” (LDB 59% e CBW 49%).

4.2 Análise estatísticas dos dados levantados

Para comparar as importâncias dadas pelos gerentes às competências nas duas localidades pesquisadas (LDB e CBW), segundo os tipos de administração familiar (F) e rede (R), foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis⁶, que substitui a Análise de Variância quando esta não pode ser empregada por não cumprir alguns dos seus pressupostos. Quando não foi aceita

⁶ Não exige homogeneidade das variâncias, nem que as amostras tenham sido tomadas ao acaso ou tenham distribuição normal. As amostras devem ser independentes e medidas nas escalas ordinal, intervalar ou de razão, tomadas na mesma ou em diferentes populações (ZAR, 1996).

a igualdade na comparação múltipla usou-se o teste de Dunn nas comparações em pares (ZAR, 1996).

Das comparações simultâneas apenas as questões relativas a motivações, valores e empreendedorismo mostraram diferenças, pelo que se fez a comparação pareada de Dunn, cujos resultados se mostram na Tabela 1.

Comparações	Diferença	SE	Q	Conclusão
CBW-R vs. LDB-R	28,2	2,676322	10,52662	Diferente
CBW-R vs. LDB-F	11,5	3,485685	3,310479	Diferente
CBW-R vs. CBW-F	22,7	5,617574	4,047883	Diferente
LDB-R vs. LDB-F	16,6	3,425395	4,855887	Diferente
LDB-R vs. CBW-F	5,4	4,988041	1,089272	Igual
LDB-F vs. CBW-F	11,2	4,782782	2,341734	Igual

Tabela 1. Teste de Dunn para as somas das pontuações das questões de motivações, valores e empreendedorismo para as duas cidades e os tipos de administração de rede (R) e familiar (F).

As competências escolhidas em ordem de importância pelos gestores de Londrina e de Balneário Camboriú, conforme o tipo de administração, se apresentam nas Tabelas 2, 3, 4 e 5.

Importância	Habilidade/Competência	Grupo
1º	Conhecimentos da profissão	Aprendizagem.
2º	Conhecimentos da profissão	Aprendizagem.
	Preocupação com a qualidade	Motivação-Valores-Empreendedorismo.
3º	Motivação	Motivação-Valores-Empreendedorismo.
	Capacidade de resolver problemas	Aprendizagem.
4º	Capacidade de resolver problemas	Aprendizagem
5º	Tomada de decisões.	Autonomia
	Motivação.	Motivação-Valores-Empreendedorismo.

Tabela 2. As cinco habilidades/competências mais importantes para os gestores de hotéis de administração familiar – Londrina.

O “conhecimento da profissão” pode ser desenvolvido dentro da formação acadêmica com a participação constante do mercado de trabalho, neste caso os hotéis, em parceria com as universidades possuidoras da graduação de Turismo e Hotelaria. Existe, dessa maneira, a possibilidade de poder oferecer aos graduandos maiores informações com relação aos dados gerados diariamente no mercado de hospedagem.

Em Balneário Camboriú (Tabela 3) os gestores de hotéis familiares valorizam mais o “compromisso ético” e o “trabalho em equipe” provavelmente porque possuem uma maior rotatividade em seu quadro de colaboradores. Habitados a treinar pessoal torna-se muito mais significativo que exista um comprometimento com a ética profissional.

Importância	Habilidade/Competência	Grupo
1º	Compromisso ético.	Motivação-Valores-Empreendedorismo.
2º	Compromisso ético.	Motivação-Valores-Empreendedorismo.
3º	Trabalho em equipe.	Relações Interpessoais.
	Capacidade de trabalhar em equipe multidisciplinar.	Relações Interpessoais.
4º	Capacidade de resolver problemas.	Aprendizagem
5º	Motivação.	Motivação-Valores-Empreendedorismo.

Tabela 3. As cinco habilidades/competências mais importantes para os gestores de hotéis de administração familiar – Balneário Camboriú.

Os gestores de hotéis rede em Londrina (Tabela 4) consideram a “motivação” como elemento fundamental para o colaborador. É a comprovação de que todas as outras atividades inerentes ao hotel serão desenvolvidas de maneira satisfatória.

Importância	Habilidade/Competência	Grupo
1º	Motivação	Motivação-Valores-Empreendedorismo.
2º	Conhecimentos da profissão.	Aprendizagem.
3º	Capacidade de aprender.	Aprendizagem.
	Preocupação com a qualidade.	Motivação-Valores-Empreendedorismo.
4º	Compromisso ético.	Motivação-Valores-Empreendedorismo.
5º	Trabalho em equipe.	Relações Interpessoais.

Tabela 4. As cinco habilidades/competências mais importantes para os gestores de hotéis de rede – Londrina.

A administração de hotéis de rede é caracterizada por uma menor autonomia com relação às atividades desenvolvidas. Provavelmente essa seja uma característica relacionada a este tipo de administração já que hotéis, quando pertencentes a uma mesma rede, mesmo que em localidades diferentes, tendem a seguir uma padronização com relação aos serviços.

Em Balneário Camboriú-SC deu-se uma justaposição entre algumas habilidades relacionadas quando comparadas a administração de rede dos hotéis de Londrina sendo que a segunda, terceira e quinta posição foram ocupadas, em ambos os municípios, pelas mesmas competências.

Importância	Habilidade/Competência	Grupo
1º	Capacidade de aplicar os conhecimentos na prática.	Aprendizagem
2º	Conhecimentos da profissão.	Aprendizagem.
	Tomada de decisões.	Relações Interpessoais.
3º	Capacidade de aprender.	Aprendizagem.
4º	Trabalho em equipe.	Relações Interpessoais.
5º	Tomada de decisões	Relações Interpessoais.
	Conhecimentos da profissão.	Aprendizagem.

Tabela 5. As cinco habilidades/competências mais importantes para os gestores de hotéis de rede – Balneário Camboriú.

5 Considerações Finais

Os resultados da pesquisa de campo permitem concluir que as competências desenvolvidas pelos cursos superiores de Turismo e Hotelaria atendem parcialmente às exigências do mercado de trabalho do setor hoteleiro de Londrina e Balneário Camboriú. Isso no referido ao tripé conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para o turismólogo.

Talvez o maior problema ocorra na falta de comunicação constante entre gestores dos hotéis e as universidades, através de seus coordenadores de estágio. A partir daí gera-se a descrença do mercado de trabalho com relação a um diferencial entre os estudantes e graduados em Turismo e Hotelaria e profissionais de outras áreas ou mesmo com os que não possuam curso superior.

De acordo com o estudo de Maura e Tirados (2008), que considera o aluno como pessoa que se constrói no processo de aprendizagem profissional, faz-se necessária a inter-relação entre competências genéricas e específicas no processo de formação profissional universitária.

Nelson e Dopson (2001) desenvolveram um levantamento baseando-se em estudos anteriormente elaborados com a finalidade de desenvolverem uma lista de competências necessárias aos futuros profissionais da área de hospitalidade. Os resultados obtidos por eles mostraram a importância das habilidades classificadas de acordo com a pontuação média dos respondentes, onde nenhum dos gestores dos hotéis pesquisados relacionou quaisquer das habilidades/competências como menos do que importante.

Depois de fazer as adaptações necessárias, em função das escalas usadas por Nelson e Dopson (2001) e as deste estudo, pode-se verificar que em ambas as cidades pesquisadas todas as competências/habilidades consideradas por esses autores também foram consideradas

pelos gestores brasileiros como importantes, muito importantes ou extremadamente importantes, seja para suas empresas ou na formação acadêmica.

Agradecimentos

Wanessa Pascoal Yasbick agradece ao Programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria da Univali e à CAPES que concedeu uma bolsa para a realização do mestrado, por oportunizarem a realização desta pesquisa.

6 Referências

- BOLSON, J. G. **Regulamentação da Profissão de Turismólogo?** Disponível em: <<http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?idconteudo=9094>>. Acesso em: Fev. 2010.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Nacionais Curriculares do Curso de Graduação em Turismo.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces13_06.pdf> Acesso em: Set. 2009.
- COROMINAS, E.; TESOURO, M.; CAPELL, D.; TEIXIDÓ, J.; PELACH, J.; CORTADA, R. Percepciones del profesorado ante la incorporación de las competencias genéricas en la formación universitaria. **Revista de Educación**, n. 341, p. 301-336, 2006.
- DESAULNIERS, J. B. R. **Formação de competências do pesquisador e demandas sociais.** In: DESAULNIERS, J.B.R. (Org.). Fenômeno: uma teia complexa de relações. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.
- FLEURY, A., FLEURY M. T. A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FORNARI, I. S. **Educação superior em Turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal.** Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2006.
- FUGELLIE, B., RODRIGUEZ, E., YUPANQUI, A. Reflexiones sobre competencias y formación universitaria. **Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias (REDEC)**. v. 3, n. 1, p. 56-63, 2009.
- GAIO, C., FERNANDES, L. R. Perfil do bacharel em turismo: a disparidade entre a realidade da formação profissional e a necessidade do mercado de trabalho. **IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL.** Caxias do Sul/RS, 2006.
- LARRAÍN, A. M. U., GONZÁLES, L. E. F. **Formación universitaria por competencias.** 2004. Disponível em:

<http://sicevaes.csuca.org/attachments/134_Formacion%20Universitaria%20por%20competencias.PDF>. Acesso em: Maio, 2011.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MAURA, V. G., TIRADOS, R. M. G. Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. **Revista Iberoamericana de Educación**, n.7, 2008.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass publishers, 1998.

NELSON, A. A.; DOPSON, L. 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**, v. 13, n. 5, p. 58-67, 2001.

PALMER, C. R., MAS, M. A. M., BUADES, E. G. Consecuencias del Trabajo Emocional en el Sector Turístico: ¿Riesgos Psicosociales o Salud Laboral? **Ciencia & Trabajo**, Ano 11, n. 32, p. 85-95. 2009.

PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes? **Revista Pedagógica. Porto Alegre**, n. 11, p. 15-19, 1999.

SILVA, M. E. T. Proposta mercadológica para revisão ou construção de grades curriculares compatíveis com a formação profissional para o mercado e para o desenvolvimento regional. **Revista Acadêmica: ciências agrárias e ambientais**. Curitiba, v. 1, n. 1, p. 30-40, 2003.

TRIGO, L. G. G. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. 4ª. ed., São Paulo: Editora Papirus, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WINTER, D. G. The contributions of David McClelland to personality assessment. **Journal of Personality Assessment**, v. 71, n. 2, p. 129-145, 1998.

YASBICK, W. P. **A Percepção do Mercado Hoteleiro sobre a Formação Acadêmica no Curso de Turismo e Hotelaria: os casos de Londrina-PR e Balneário Camboriú-SC**. Dissertação de Mestrado em Turismo e Hotelaria. Universidade do Vale do Itajaí. 2010.

ZAR, J. H. **Biostatistical Analysis**. 3 ed., New Jersey: Prentice Hall, 1996)

ZARIFIAN, P. **El modelo de competencias y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.