

EMPREGABILIDADE DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS
TURÍSTICAS: UMA ANÁLISE DAS QUALIDADES EXIGIDAS AO BACHAREL
EM TURISMO E/OU HOTELARIA PELO MERCADO HOTELEIRO DA CIDADE
DE CURITIBA

Dario Luiz Dias Paixão, M.Sc.¹
José Manoel Gonçalves Gândara, Ph.D²
Otto Luque, Ph.D³

Resumo Em plena crise mundial, os setores econômicos, os centros de formação e pesquisadores de todo o mundo têm discutido com maior amplitude o tema da Empregabilidade, fundamental para o profissional que pretende obter melhores condições de contratação e elevação na empresa, por meio de qualidades intencionalmente desenvolvidas. Para ajustar-se às demandas empresariais, o profissional com empregabilidade desenvolve qualidades, como: aptidões, atitudes, habilidades e competências. Buscando colaborar com a contínua aproximação da educação turística nos cursos universitários e do mercado turístico, os resultados de uma pesquisa quantitativa e qualitativa sobre estas qualidades, realizada na hotelaria de Curitiba, serão apresentados neste trabalho, que tem por objetivo beneficiar os Bacharéis em Turismo e/ou Hotelaria e a profissionalização das atividades exercidas.

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

O desenvolvimento do setor turístico e o necessário incremento dos níveis de qualidade dos serviços que são prestados exige uma melhoria no nível de formação e especialização dos profissionais que trabalham na atividade turística. *“O setor turístico tem passado por*

¹ Coordenador do Curso de Turismo do Centro Universitário Positivo – UnicenP

² Coordenador do Núcleo de Estudos Turísticos da Universidade Federal do Paraná – UFPR

constantes fases de profissionalização em virtude da nova conjuntura internacional e do crescente grau de exigências de seus clientes na maior parte do mundo desenvolvido” (Trigo, 1999: 17).

A qualidade dos serviços, e por tanto, dos profissionais da área, adquire um lugar fundamental na batalha pela competitividade, ainda que se deve destacar a débil relação que tradicionalmente tem existido entre a educação, a formação e o mundo do trabalho, e “*esta exigência do setor se faz sentir principalmente na educação superior e sua capacidade de produzir competências que sejam transferidas de forma efetiva ao lugar de trabalho*”. (Cooper, *et. all*, 1996).

Neste sentido, apresentou-se este estudo, realizado como parte de tese doutoral, a ser defendida no programa de Turismo e Desenvolvimento Sustentável da *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*, pretendendo colaborar com os profissionais e pesquisadores da área e propondo uma maior aproximação dos cursos universitários em turismo e o mercado.

DESENVOLVIMENTO

Empregabilidade nas empresas turísticas

Para se ajustar às exigências da economia global, as organizações se modificaram com rapidez e não podem mais garantir o emprego até o profissional se aposentar, como acontecia antigamente. E, além disso, é cada vez mais raro encontrar pessoas que construam suas vidas profissionais em uma só empresa.

Como conseqüência, existe hoje um estímulo maior para que as pessoas tenham uma formação mais generalista, com conhecimentos mais amplos e múltiplas qualidades, o que as permite atuar em diferentes ocupações e diversos setores da atividade. Ou seja, lhes permite uma grande “empregabilidade”.

Nos Estados Unidos, o termo equivalente é *employability*, que significa a condição de proporcionar emprego a quem tem a habilidade de ser desejável pelo mercado de trabalho.

As grandes empresas oferecem cada vez menos postos de trabalho. O grande mercado da empregabilidade está, atualmente, em centenas de pequenas e médias empresas que se formam para prestar serviços cada vez mais atualizados e especializados. Nas últimas décadas, diversos autores têm falado da grande migração da mão-de-obra da atividade

³ Diretor da Fundação Cavanilles de Altos Estudos Turísticos da Universidade de Valência - Espanha

industrial para o setor de serviços. Estas mudanças no perfil do mundo do trabalho são os motivos fundamentais para o desenvolvimento de novas atitudes, habilidades e competências por todos os profissionais.

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 colaborador tem que construir bases próprias para desenvolver sua vida profissional. Desta maneira, o emprego poderá faltar, mas não o trabalho e nem a respectiva remuneração.

Está claro que, o mercado valoriza e prefere profissionais com múltiplas habilidades, entre elas a iniciativa. Ter segurança profissional decorre da capacidade de gerar trabalho e renda permanentemente.

A cada situação de instabilidade, o profissional deve se recordar de que, além de conhecer os novos recursos e tecnologias, necessita ter conhecimentos bem embasados na prática, decorrentes de cursos, eventos ou leituras. É fundamental ter suas fontes de informação atualizadas o suficiente. No Brasil, e em muitos outros países, as exigências decorrentes da modernização são muito rápidas e, infelizmente, com difícil absorção em tempo real pelas estruturas de ensino.

Algumas vezes são as próprias empresas turísticas que tomam a iniciativa de treinar e desenvolver os profissionais em seu próprio local de trabalho. Porém, não é sempre que estes cursos ou seminários de capacitação atendem às exigências do mercado fora da empresa, pois nem sempre colaboram para o desenvolvimento profissional do colaborador além das especificidades da realidade daquela empresa, nem com sua educação formal e qualificação, que hoje *“são situadas como elementos de competitividade, reestruturação produtiva e da empregabilidade”* (Frigotto, 1998).

Desenvolvendo Qualidades e Virtudes

Os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latín, *educere*) significa extrair, trazer, arrancar, representa a necessidade de trazer de dentro para fora do ser humano, suas potencialidades interiores. A palavra educar significa a exteriorização dessas energias e do talento criador da pessoa.

Desenvolver qualidades e virtudes em pessoas não é só dar informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes no que fazem. Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento

deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquele que pode ser, a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas. (Chiavenato, 1981)

Estas considerações conduzem diretamente ao estudo das inter-relações existentes entre o mercado e o sistema educativo/formativo. Particularmente na formação superior, se considerarmos a grande importância que tem o capital humano na atividade turística e, que o egresso dos cursos superiores de turismo necessita ter, além de competências técnicas, compromisso com as questões sociais, o papel que desempenham estes cursos é fundamental. Neste contexto, não só a visão teórica, mas também, o exercício prático são necessários para proporcionar uma base sólida ao futuro profissional da área.

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, organizar e avaliar melhor as práticas pedagógicas intimamente relacionadas às características da demanda deste setor. (Gândara, 1995)

As vantagens de tal perspectiva são: a possibilidade de acesso direto na contratação de pessoal com maior qualificação; a melhora dos programas de estudo; uma maior informação das necessidades das empresas e as carências dos estudantes diante delas; uma maior experiência prática do estudante; uma maior informação sobre as estruturas administrativas que, desde o setor público, incidem sobre uma atividade determinada e, sobre outras.

Além de considerar os aspectos destacados anteriormente dentro de um seguimento tão especial como o setor turístico e hoteleiro, também é útil examinar as aptidões, atitudes, habilidades e competências que o profissional com bacharelado na área deve possuir.

A proposta dos cursos superiores de turismo e hotelaria deve ser a de graduar um profissional com uma visão ampla do setor turístico, como atividade que demanda capacidade para planejar e gerir destinos e empreendimentos turísticos de forma sustentável, considerando suas três vertentes, econômica, sociocultural e ambiental equitativamente.

Ao analisar tais aspectos, se percebe que é fundamental uma revisão do papel da educação no campo do turismo, buscando desenvolver essa relação de forma criativa, ou seja, não através de subordinação direta das atividades de ensino aos interesses imediatos das empresas públicas e privadas que atuam na área.

Como destaca Dencker que, *“a educação superior deve assumir a formação das competências necessárias para atuação neste novo contexto ao preparar alunos para participarem do processo de construção do conhecimento”* (Dencker, 2002: 45). A educação competente será aquela que saiba transformar conhecimentos, aptidões, atitudes, habilidades e

competências em resultados. Resende apresenta os seguintes conceitos de aptidões, atitudes, habilidades e competências:

“Aptidão: característica ou recuso inato (por isto mesmo, mais “enraizado” nas pessoas) e desenvolvido. Diz respeito principalmente às características ou atributos físicos / fisiológicos, mentais ou intelectuais, de personalidade, temperamento ou caráter. Exemplos: resistência física, visão de profundidade, raciocínio analítico, memória.

Atitude: é a predisposição para mudar levando em conta diversas dimensões e componentes.

Habilidade: o conceito de habilidade está mais relacionado com a maneira de executar tarefas, aplicar conhecimentos, de agir, de pensar. Ter a condição de raciocinar é aptidão; agilidade de raciocínio é habilidade. Ter condição de falar é uma aptidão; falar com clareza e objetividade é uma habilidade. Ter a condição de associar idéias é uma aptidão; saber elaborar uma metáfora é uma habilidade. A habilidade é mais possível de ser treinada ou aperfeiçoada do que a aptidão.

Competência: tem adquirido forças nos últimos tempos e está relacionada com uma condição diferenciada de qualificação e capacitação das pessoas para executar seu trabalho, desempenhar suas atividades. Inicialmente mais aplicado a pessoas; num segundo momento passou a ser usado também como requisitos de bom desempenho de equipes, unidades e empresas.” (Resende, 2000)

Portanto, descobrir e conhecer suas próprias aptidões (ser), atitudes (saber-ser), habilidades (saber-fazer) e competências (saber-fazer/agir alcançando objetivos determinados) faz diferença à hora do profissional destacar-se em setores que exigem alto grau de empregabilidade, como a hotelaria de Curitiba, por exemplo.

A empregabilidade na hotelaria de Curitiba

A cidade de Curitiba além de ser cosmopolita, metrópole moderna e modelo internacional de planejamento urbano, é uma síntese de culturas, tanto de múltiplas etnias, como a portuguesa, espanhola, polonesa, italiana, alemã ucraniana, japonesa e árabe, como de imigrantes o interior do estado do Paraná e de outros estados brasileiros. È reconhecida como

uma das melhores metrópoles para se viver e fazer negócios no Brasil, e seguramente é uma cidade com um nível de educação elevada, com um setor de serviços muito bem desenvolvido e, certamente, o atendimento dado ao cliente é acima de tudo da média brasileira.

O turismo e a Hotelaria de Curitiba estão mais relacionados aos setores de negócios e eventos, possuindo boa infra-estrutura e recursos humanos capacitados. Portanto, saber quais as demandas profissiográficas para os recursos humanos dos hotéis da cidade é uma necessidade básica, compreendendo que, segundo Hiemstra(In: Schlüter, 2000), a *“a principal necessidade de investigação no setor hoteleiro está focada em um estudo de mercado apropriado com objetivos de adequar, com maior precisão, o produto ofertado às necessidades da clientela”*

Atualmente, estudos como estes já aparecem em alguns países desenvolvidos, como estudo de caso de Purdue et all(2002). *“Que competências são necessárias para uma gestão de êxito nos clubes de férias”?*.Mesmo no Brasil, já se começa a discutir a questão das qualidade em eventos como o Congresso Nacional de Recursos Humanos 2002, o mais importante do setor, que teve como tema *“Tempo de Inclusão: que competências farão a diferença?”*.(www.conarh.com.br).

Neste sentido, este estudo pretende analisar quais são as qualidades (*aptidões, atitudes, habilidades e competências*) mais importantes para que o Bacharel em Turismo e Hotelaria possa competir por melhores posições nos hotéis da cidade de Curitiba, conseqüentemente buscando ampliar sua empregabilidade, melhorar a qualidade dos serviços hoteleiros, e contribuir com a sustentabilidade da atividade turística da cidade.

Se definiu a cidade de Curitiba como campo deste estudo porque é uma cidade que nos últimos quatro anos registrou um aumento considerável de instituições de ensino superior com bacharelado em Turismo (1 oferta formativa pública e 12 privadas), e é reconhecidamente uma região preocupada com a melhoria dos serviços que prestam os profissionais do turismo.

Segundo a Secretaria Estadual de Turismo do Paraná, Curitiba em 2002, registrou 1.437.053 visitantes, fazendo desta uma cidade bastante turística. (PARANÁ TURISMO, 2003). E, segundo dados do Sindicato dos Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares de Curitiba, em 2002, Curitiba possuía 80 hotéis, 22 flats e 3 apart-hotéis, refletindo a vocação da cidade para o turismo de negócios. (Em: SEBRAE, 2002). Sem dúvida, o crescimento populacional, de visitantes e de empreendimentos na capital paranaense aumentou

significativamente, e para os próximos dois anos espera-se a construção de mais 15 (quinze) hotéis na cidade.

A metodologia utilizada foi a de se obter informações diretas ou primárias, já que se realizaram pesquisas estruturadas, conduzidas e controladas por meio de questionários, obtendo as opiniões dos gerentes-gerais dos hotéis de Curitiba, no período de maio de 2002 a maio de 2003.

Tomou-se como principal referência conceitual o “Livro das Competências” de Resende (2000), porque este reconhecido professor e pesquisador, pedagogo de formação e mestre em Recursos Humanos, tratou em seu livro de definir e classificar as qualidades do ser humano em *aptidões, atitudes, habilidades e competências*.

Dentre os 105 meios de hospedagem cadastrados na Paraná Turismo (2002), todos aqueles com mais de 70 (setenta) apartamentos foram considerados. Com isto, analisaram-se 45 empreendimentos hoteleiros. Cabe destacar que a realidade turística de Curitiba indica que 100 por cento dos hotéis com menos de 70 apartamentos são pequenas empresas com estruturas familiares. Para garantir a representatividade da amostra se incluíram hotéis de administração familiar com aqueles de gestão profissional, independentes ou de redes nacionais ou internacionais.

Como para a aplicação dos questionários, foram entrevistados os gerentes-gerais dos hotéis, cabe ressaltar que segundo Drummond (1990), “*é importante ter em mente que o Gerente de Hotéis é também um Gerente Recursos Humanos*”. É imperativo que este conheça todo o seu plantel, suas potencialidades e capacidades. No entanto, quando estes não estavam, entrevistou-se o(a) Supervisor(a) de Recursos Humanos, já que nos hotéis praticamente não existem Gerentes ou Departamentos de Recursos Humanos no real conceito do termo.

Resultados dos questionários aplicados aos gerentes dos hotéis

O processo de seleção mais utilizado pelos hotéis de Curitiba é a análise do currículo (91,67%), seguida, normalmente, por uma entrevista (75%). A dinâmica de grupo, que seria o meio de seleção mais completo, não é muito utilizado (apenas 13,89%). Esta é a melhor opção para selecionar o quadro de empregados de um hotel, pois por meio dela é possível identificar com mais profundidade as características que cada candidato pode oferecer para a empresa hoteleira.

A grande maioria (63,89%) dos gerentes dos hotéis pesquisados não distingue um Bacharel em Turismo de um profissional que fez um curso técnico/profissionalizante, argumentando que o bacharel não é “humilde”, pois entra no mercado hoteleiro querendo de imediato a chefia, e que não é a faculdade que proporciona a capacidade para este cargo, mas sim a experiência. O que importa para estes gerentes é o perfil do candidato, seu potencial e experiência. Alguns entrevistados (16,67%) fazem esta distinção dependendo da posição e da área de atuação, como por exemplo, no setor administrativo. Os que fazem esta distinção dizem que o Bacharel em Turismo já tem seus objetivos pensados, sabe o que quer, tem um preparo maior do que o técnico, por seu tempo de formação.

Já a variação de opinião sobre a diferença entre um Bacharel em Turismo e um profissional que cursou outro bacharelado, na hora da contratação é muito pequena. Os gerentes entrevistados que fazem a distinção (40%) concordam que o Bacharel em Turismo já está na área correta, tem conhecimento sobre o tema, domina termos técnicos e é consciente que a hotelaria “não possui” finais de semana e férias.

A maioria dos gerentes entrevistados (72,22%) acredita que o setor Administrativo é aquele que mais necessita de profissionais com bacharelado. Sendo os cursos mais considerados para esta área, Administração, Turismo, Hotelaria e Contabilidade. Para o setor Comercial (47,22%) e Compras (8,33%), os cursos mais citados são Marketing e Economia. Na área de Recursos Humanos (50%), os cursos superiores solicitados são Psicologia, Pedagogia e Administração. Na Recepção (52,78%), Reservas (22,22%), Governança (36,11%) e Eventos (44,44%) se destacaram Turismo e/ou Hotelaria. O departamento de Alimentos e Bebidas (41,67%) requer profissionais graduados em Nutrição, Hotelaria e Turismo. Os hotéis que requerem profissionais formados para a área de Manutenção (8,33%) preferem a Engenharia Civil ou Elétrica.

Os dados levantados sobre a quantidade de Bacharéis em Turismo e Hotelaria e estudantes de Turismo presentes nas empresas hoteleiras mostra que, ainda, é muito pequena a participação destes profissionais no mercado hoteleiro de Curitiba, com maior quantidade nos hotéis com mais de 130 apartamentos (geralmente os antigos 4 e 5 estrelas), com uma média de 4,6 Bacharéis por hotel e 8,3 estudantes. Nos hotéis de 80 a 89 apartamentos encontrou-se a segunda maior média, de 4,8 estudantes por hotel, pois acredita-se que, sendo a maioria, hotéis de negócios (antigos 3 estrelas) são aqueles que mais necessitam baixar custos e aumentar a qualidade de atendimentos devido à sobre-oferta de apartamentos desta categoria na cidade.

O nível de satisfação dos gerentes-gerais com relação aos Bacharéis em Turismo e Hotelaria que trabalharam ou ainda se encontram no quadro de colaboradores é de 100%, pois todos superaram, mesmo que parcialmente, as expectativas do empregador.

Ficou demonstrado que 83% das empresas hoteleiras incentivam seus empregados a se capacitarem. Destes, uma parcela de 73,33% os incentiva a participar de cursos de idiomas, 66,67% de cursos profissionalizantes e 53,33% de cursos técnicos. Apenas 33,33% incentivam seus colaboradores a participar de seminários e congressos, 10% a fazerem cursos superiores e, a mesma porcentagem a fazer uma pós-graduação. Tal fato denota uma maior importância aos aspectos técnicos, em detrimento dos teóricos.

A maior parte dos incentivos é realizada por meio de ajuda financeira, que varia entre 30% e 70% do valor do curso. Outras formas de incentivo são: disponibilidade de horas (mudança de turno), comunicação e divulgação dos cursos oferecidos, parcerias com escolas técnicas (SENAC, SENAI, etc.) e auxílio no transporte.

Os gerentes dos hotéis de Curitiba destacaram que os temas que deveriam ser obrigatórios para um Bacharelado em Turismo e Hotelaria seriam: na área Comportamental, atendimento ao cliente, ética, postura, liderança e motivação; na área Técnico-profissionalizante, idiomas, informática e temas operacionais da hotelaria (recepção, reservas, governança, etc.). Os entrevistados relataram que a faculdade fantasia muito a hotelaria e o aluno sai iludido. Ela deveria ensinar melhor a realidade do mercado de trabalho com aulas práticas, visitas técnicas, e outras atividades.

Na pesquisa, fica claro que não existe um sistema de remuneração por competência nos hotéis de Curitiba, ainda que 50% dos entrevistados digam que há. Porém, o que existe na verdade são comissões de 10% sobre as vendas, distribuição de pontos hoteleiros, promoções e, às vezes, o 14º salário.

Quanto ao nível de formação, os gerentes dos hotéis de Curitiba consideram o ensino superior como importante (53,33%). Entretanto, ainda tem preferência pelos cursos técnicos e profissionalizantes, num 40% e 56,67% respectivamente, considerando estes itens muito importantes.

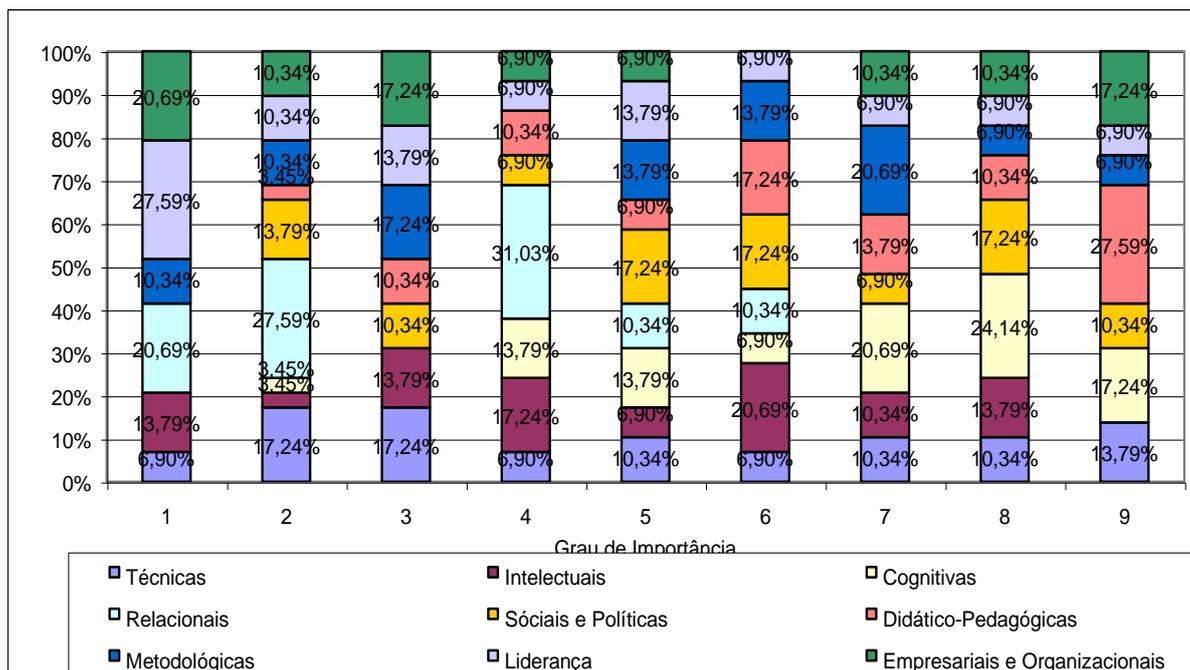
As aptidões e atitudes consideradas de maior importância no mercado hoteleiro são aqueles relacionados à personalidade (auto-controle, extroversão, meticulosidade, auto-estima, etc.), com 50%. Em segundo lugar as físicas e motoras (boa apresentação, reflexo, vitalidade, disposição, etc.), com 26,67%. Já a menor importância ficou para aquelas

consideradas aptidões e atitudes intelectuais (capacidade analítica, de concentração, de interpretação, de memorização, de conhecimento, de globalização, etc.), com 23,33%.

A habilidade considerada de maior necessidade no mercado hoteleiro de Curitiba (51,61%) é a pessoal e emocional (especialista no atendimento às pessoas e consigo mesmo). Em segundo lugar (19,35%) está a conceitual (especialista na tomada de decisões e solução de problemas). Em seguida, a habilidade técnico-operacional (especialista em todas as áreas e funções que administra) pontua 16,13%. A de liderança (especialista em influenciar comportamentos, impor respeito e dar bons exemplos) aparece com 12,90%, porém não é a menos importante quando colocadas em uma espécie de *ranking*.

Para saber as competências mais importantes e, foi solicitado aos gerentes que as colocassem na ordem de 1 a 9, da mais importante para a menos importante (vide gráfico abaixo). De acordo com eles, a competência de maior importância para a hotelaria é a de liderança (influencia e conduz pessoas para distintos fins e objetivos, sabe motivar e obter adesão de grupos), com 27,59%. As competências relacionais e as empresariais/organizacionais ficaram em segundo lugar com 20,69%. Já a competência considerada de menor relevância para o mercado hoteleiro é a didático/pedagógica (saber treinar obtendo resultados de aprendizagem de seus companheiros e subordinados), com 27,59% no último grau de importância.

GRÁFICO 1 – Competências mais valorizadas pelos gerentes de hotéis curitibanos



FONTE: pesquisa de campo ULPGC/UnicenP, 2002/2003.

Ainda, quando coloca-se em pauta a gestão de pessoas, a gerência dos hotéis curitibanos acredita que é mais importante colocar ênfase na orientação, motivação e liderança de seus empregados (30,77%), deixando as tarefas de seleção e contratação de pessoal, planejamento, gestão e organização em segundo lugar (19,33% cada uma). E o controle das atividades como menos importante, com 11,54%.

Segundo os entrevistados, os Bacharelados em Turismo e Hotelaria deveriam dar mais valor (44%) para as habilidades técnico-operacionais (alimentos & bebidas, recepção, técnicas de gerenciamento de equipes, etc.) em suas atividades. Já com 28% das opiniões cada uma, a ética e cidadania (formação centrada nos valores humanos) e a gestão de negócios (administração, contabilidade, finanças, *marketing*, etc) ficaram em segundo lugar.

CONCLUSÕES

Se um dos princípios fundamentais do desenvolvimento do turismo sustentável é incrementar a satisfação de visitantes e locais para manter ou melhorar a possibilidade de comercialização e o prestígio do destino (OMT, 1999); a formação e a capacitação profissional é fundamental tanto para oferecer serviços corretos aos visitantes, com cortesia

e profissionalismo, como também, para planejar o desenvolvimento da atividade turística de maneira inteligente, observando experiências boas e más de outras regiões e aproveitando os Recursos Humanos especializados existentes no local.

Uma maior inserção laboral e melhor colocação do Bacharel em Turismo e Hotelaria no setor hoteleiro de Curitiba depende de que este saiba quais são as qualidades que deve priorizar, pois sua implementação, conseqüentemente, melhorará seu atendimento ao hóspede e colaborará mais com sua empresa e o turismo da cidade, aumentando sua própria empregabilidade.

A Universidade, por meio da formação, propicia a geração de conhecimentos e ações que podem beneficiar, não somente ao ser humano que se apropria do saber, como também a sociedade para qual está sendo formado. “*A educação superior deve estar orientada no sentido de apresentar soluções criativas aos problemas existentes, devendo considerar as necessidades didáticas e pedagógicas apropriadas, e se apoiar na experiência científica.*” (Cooper, *et. all*, 1996)

O desenvolvimento da atividade turística e o necessário incremento dos níveis de qualidade dos serviços que são prestados exigem uma melhor a formação e especialização dos profissionais do setor. E, esta pesquisa pode ser utilizada por centros de formação e mercado hoteleiro de Curitiba para aproximar ambos os lados, já que o turismo sustentável só pode existir, se também existir uma força de trabalho sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, M. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Ed. Atlas, 1981.

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

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

DRUMMOND, Karen E. *Human Resource Management for the Hospitality Industry*. New York: John Wiley & Sons, 1990.

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

GÂNDARA, José Manoel G. *Quais profissionais o curso de turismo da Universidade Federal do Paraná forma? – realidade e perspectivas*. Projeto de pesquisa. Curitiba: UFPR, 1995.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. *Guía para Administradores Locales: Desarrollo Turístico Sostenible*. Madrid: O.M.T., 1999.

PURDUE, 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.

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

SCHLÜTER, Regina G. *Investigación en Turismo y Hotelería*. Buenos Aires: CIET, 2000.

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

PARANÁ TURISMO. *Fluxo Turístico da Cidade de Curitiba 2002*. Curitiba: SETP, 2003.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. *A sociedade e o profissional em Turismo*. São Paulo: Editora Papirus 1999.

Página web

www.conarh.com.br