

**FORMAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS NO TURISMO:
ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO PELO
INSTITUTO DE HOSPITALIDADE**

Dóris de Van Meene Ruschmann – druschmann@uol.com.br

Luciane Quadro – lu.quadro@gmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o modelo de formação baseado em competências, desenvolvido pelo Instituto de Hospitalidade – IH. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, seguido por uma análise documental e entrevista com a coordenadora pedagógica do instituto. A análise foi pautada a partir dos conceitos teóricos sobre a natureza dos negócios no turismo, competências e formação baseada em competências. Como resultado, foi possível fazer ponderações a respeito da formação baseada em competências, ressaltando sua importância para a construção, ampliação ou aprimoramento de competências, fundamentais na capacitação dos setores turísticos.

Palavras-chaves: turismo, negócios turísticos, competências, formação baseada em competências.

INTRODUÇÃO

O setor turístico caracteriza-se por um amálgama de vários setores inter-relacionados que se complementam. Fazem parte dele os meios de hospedagem, os meios de transporte, as agências e operadoras de viagens, o setor de alimentação. Em função das transformações econômicas e sócio-culturais por que passam constantemente esses setores produtivos, e face à exigência de crescimento, competitividade e qualidade, observa-se uma necessidade de adequação permanente do setor turístico.

Situações complexas exigem atuação profissional especializada e competente, não mais restritas somente a desempenhar procedimentos pré-estabelecidos, mas de ser capaz de saber agir nas mais inusitadas circunstâncias com pertinência. Como suporte a essa situação, existem os responsáveis pelo planejamento e gestão das políticas para o turismo, as instituições de ensino, as consultorias especializadas, que jogam papel relevante para o desenvolvimento do setor turístico.

Segundo a pesquisa “Economia do Turismo: Análise das Atividades Características de Turismo”, lançada pelo IBGE (2007) e pelo Instituto Brasileiro do Turismo (Embratur), as atividades relacionadas ao turismo geraram R\$ 31,1 bilhões em 2003. Essa pesquisa revela que as empresas de pequeno porte (que possuem menos de 20 pessoas ocupadas) dominam as atividades relacionadas ao turismo no Brasil, representando 97,2% do total de empresas turísticas existentes no país.

A empresa que deseja sobreviver ao mundo turbulento dos negócios tem que ser criativa e apresentar diferenciais competitivos que lhe permitam não só destacar-se, mas também permanecer no mercado. No turismo isso só é possível a partir das pessoas, pois sua principal característica é a prestação de serviços. Por este motivo, a formação dessas pessoas é fundamental. Para que tenha pessoal competente a fim de dar conta de tantos desafios, faz-se necessário uma formação condizente com a realidade não só da organização, mas também com a realidade de quem recebe a formação.

O Instituto de Hospitalidade (IH), cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil por meio do aprimoramento do setor de turismo, trabalha criando e implementando projetos para o desenvolvimento e a qualificação de pessoas. Utiliza para isso, o modelo de formação baseada em competências onde são articulados conhecimentos, habilidades e atitudes. O presente trabalho procura analisar esse modelo.

SOBRE A INSTITUIÇÃO

O Instituto de Hospitalidade (IH) surgiu em 1997. É uma organização não-governamental brasileira, privada, com fins públicos, sem distribuição de lucros e com lógica empresarial. Seu principal objetivo é o aprimoramento do setor de turismo por meio da qualificação, mas vai um pouco mais além, qualificação não só pessoas, mas também empreendimentos e destinos.

O que inspira o nome e a atuação do IH é a Cultura Brasileira da Hospitalidade, definido pelo IH como “nosso jeito de ser e de receber” que pretende resgatar e reforçar a receptividade do povo brasileiro, sua forma gentil de lidar com as pessoas de outras culturas. O IH nasceu de uma visão sobre as oportunidades que o turismo apresenta ao desenvolvimento econômico e social do Brasil, a partir da constatação de que a educação e a cultura podem alavancar o desenvolvimento sustentável. Em função dessas idéias evoluíram programas e projetos em várias regiões do país. Articulação feita com as principais lideranças do setor turístico para buscar o desenvolvimento de estratégias educacionais que acionem um processo de transformação cultural, abrangendo empresários e profissionais nesta atividade.

Como missão, o IH se fundamenta na necessidade de transformar a sociedade e o meio turístico a partir da educação.

Entre as entidades brasileiras fundadoras do IH, diretamente relacionadas com a atividade turística, estão: Associação Brasileira de Agentes de Viagem, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento e Lazer. Os princípios que regem o Instituto são: o turismo de qualidade como gerador de emprego e renda; criação de ambiente favorável à inclusão social e ao surgimento de micro e pequenos negócios no setor de turismo; educação e trabalho como alicerces para a construção da cidadania; eficácia e eficiência do investimento social como base para a qualidade e a produtividade; o ato de receber e servir como fundamentos da hospitalidade.

O IH procura manter sua base de atuação concentrada na concepção e viabilização de programas e projetos que, dentro de padrões internacionais de qualidade, qualifiquem pessoas para a prestação de serviços em turismo. E, ainda, articulando, mobilizando e conscientizando representantes da sociedade sobre a importância da qualidade na prestação de serviços e sobre seus reflexos para o setor de turismo, para a qualidade de vida da população e para o desenvolvimento social e econômico.

Também cabe ao IH elaborar o Programa Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor do Turismo. Nesse sentido, já concluiu a elaboração de 52 normas de ocupações e competências profissionais com o objetivo de aumentar a qualidade dos serviços.

Essa certificação procura avaliar o indivíduo com base em uma norma de competência que atesta sua capacidade para desempenhar determinada função. Além disso, serve para manter as competências profissionais atualizadas, organiza o meio produtivo, torna a empresa mais competitiva, aumenta a auto-estima e valoriza profissionais com experiência, estimula a qualificação permanente e cria uma referência para o processo de seleção e recrutamento nas empresas (SÁ, 2005).

A NATUREZA DOS NEGÓCIOS NO TURISMO

A discussão sobre turismo parte de diferentes abordagens: sociais, econômicas, holísticas, culturais, ambientais. A partir da diversidade de visões de seus autores, tenta-se encontrar o conceito que mais corresponda à atividade.

Segundo Trigo (1998), o turismo como se apresenta nos dias de hoje é fruto de uma nova ordem que surgiu nas sociedades pós-industriais. A redução da carga horária de trabalho, o acesso à aposentadoria, o direito às férias anuais, a ampliação do tempo livre, tudo isso possibilitou à sociedade mais lazer, cultura e acesso ao turismo. Dessa forma, a atividade turística passou a ter um espaço privilegiado.

Para Sampaio, Gândara e Mantovanelli Júnior (2004, p.2):

O crescimento da atividade turística, e sua complexidade como fenômeno, demandam uma análise da mesma dentro de uma perspectiva mais ampla, que considere de forma equânime os aspectos econômicos, ambientais e sociais, pois somente desta forma será possível uma aproximação mais ampla e concreta de seus reais impactos, positivos e negativos, considerando sempre que uma aproximação parcial e relativizada, sempre comprometerá a percepção do todo e distorcerá a compreensão do fenômeno de forma indelével.

Na gestão do turismo é importante considerar uma análise holística para a busca de opções que facilitem o desenvolvimento da atividade, uma vez que turistas, comunidade receptora, atrativos, empresas e infra-estrutura estão integradas e causam transformações. Gerenciar essas mudanças, garantir seus benefícios e identificar os impactos negativos é, portanto, o grande desafio dos que atuam nessa área (SIVIERO, 2005).

Para enfrentar este desafio é preciso saber balancear os interesses dos turistas com os interesses do local que os recebe, o que inclui poder público, empresariado e comunidade, pois a sociedade é um sistema que possui costumes, processos, autoridade, agrupamentos e divisões, comportamentos e liberdades (FERNANDES, 1973).

Embora a atividade turística seja preferencialmente vista pelo lado econômico, Ruschmann (1997) ressalta que os aspectos sociais, culturais e ambientais da atividade não podem ser negligenciados, o que nos remete ao sentido do desenvolvimento sustentável do turismo. Este conceito alcançou uma amplitude maior e hoje também se fala na sustentabilidade dos negócios necessários ao desenvolvimento da atividade turística, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil. Aqui se abrem e se fecham negócios com facilidade, seja em função de mudanças econômicas, falta de continuidade de projetos, problemas com legislação e fiscalização específica, seja pelos altos impostos que afetam o planejamento, a organização e a permanência dos negócios na atividade.

Sampaio, Gândara e Mantovanelli Júnior (2004, p. 8), afirmam que:

Tanto o planejamento como a implantação, o desenvolvimento, a gestão e o controle da atividade turística se de dentro dos preceitos da sustentabilidade, é fundamental que exista a participação permanente de todos os atores envolvidos na mesma, já que todos têm, e devem necessariamente ter, benefícios e responsabilidades

Os pontos levantados pelos autores sugerem que a atividade turística deve levar à busca de uma satisfação não só pessoal, mas também profissional e social da comunidade local, a satisfação das necessidades do turista e, conseqüentemente, levar à produção de resultados visando ao desenvolvimento turístico da região.

Santos (2001) baseia-se na conexão entre trabalho, estudo e lazer, reestruturação do tempo e do espaço e a crescente relação da virtualidade com o universo físico. Suas considerações a respeito da era do conhecimento e da informação levam a acreditar que alcançar a sustentabilidade, seja no campo dos negócios, seja no ambiental, seria perfeitamente possível a partir de uma sensibilização, mobilização e qualificação de todos os agentes envolvidos no desenvolvimento da atividade turística.

O turismo, segundo as estatísticas da Organização Mundial do Turismo, atingiu 10% de crescimento global, mobilizando 760 milhões de turistas, percentual que há 20 anos não se registrava no setor (OMT, 2005). No Brasil, um grande salto foi dado com a criação do Ministério do Turismo, que reconhece e prioriza a atividade turística, como estímulo ao

desenvolvimento social e econômico do país e, mesmo que lentamente, o país vem avançando e se empenhando para aprimorar sua infra-estrutura e oferta turística.

Como um dos estimuladores da capacitação do turismo, o IH (2001) afirma que:

Em face de competição entre os inúmeros pólos de turismo existentes no mundo, a elevação do nível de competitividade de um país ou região pressupõe o alcance de padrões internacionais de excelência, particularmente quanto à infra-estrutura disponível e à qualidade dos serviços prestados.

Por se tratar de prestação de serviços, o fator humano é fundamental, porém a ele é dada pouca atenção, além de ser pouco valorizado. Para atender ao alto grau de expectativa dos turistas, precisa ser referência de um serviço de qualidade. Para alcançar tal objetivo, ações de qualificação do setor são importantes, pois isso amortiza a discrepância que existe entre o profissional que hoje se coloca no mercado e as exigências que incidem sobre ele.

A OMT (2005), afirma que o turismo é um dos setores econômicos onde são criados mais postos de trabalho anualmente e é evidente que a profissionalização do setor tem influência na capacidade de prover satisfação aos turistas. Para garantir a competitividade em nível internacional, é preciso, então, entender que competitividade sem pessoas qualificadas não existe; que é necessário ter uma equipe com mais habilidade do que as concorrentes, para que se possa atender às necessidades, desejos e expectativas dos clientes (CASTELI, 2001).

Uma alternativa para alcançar esse objetivo foi lançada pelo Ministério do Turismo, a partir do Plano Nacional do Turismo, que conta com sete macro-programas (BRASIL, 2003), entre eles o Programa Qualidade do Produto Turístico. Seu objetivo: promover a qualidade dos produtos turísticos através do apoio a programas de certificação às empresas, a partir do estabelecimento de normas e padrões relativos aos serviços prestados, promoção da capacitação, qualificação e re-qualificação.

O programa de Qualificação Profissional, parte integrante do Programa Qualidade do Produto, já saiu do papel e tem a finalidade de certificar cerca de 300 mil profissionais.

Para Bañuls, Rodríguez e Jiménez (2007), são necessárias novas estratégias para garantir a competitividade das empresas. É indispensável analisar o papel chave do capital humano turístico como estratégia competitiva no contexto internacional como elemento básico e diferenciador, capaz de apontar vantagens competitivas para o setor. Definem capital humano turístico como a quantidade de conhecimentos técnicos e qualificações que possuem

os trabalhadores do setor, procedente dos investimentos com a educação formal e com a formação para o trabalho.

A tão almejada qualidade, segundo Fonseca (2004), “não é o resultado de uma ação única e isolada, ela está ligada a todos os aspectos do ciclo da produção e do consumo, bem como da percepção do cliente quanto a esse produto como um todo”. Além disso, não existe nenhum movimento de qualidade que não envolva pessoas, sem as pessoas seria impossível oferecer serviços, por isso devem participar se envolver e interagir durante todo o processo.

Bañuls, Rodríguez e Jiménez (2007) afirmam que, de nada serviria investir em novas tecnologias, melhorar as técnicas de gestão ou renovar as instalações, se não se conta com pessoal especializado e motivado. É necessário abandonar políticas de baixo custo pessoal e o barateamento das contratações, por políticas de qualidade em recursos humanos onde se tenha em conta a qualificação e a valorização significativa da educação dos que atuam no setor.

Os responsáveis pelas políticas públicas, por liderar ou gerenciar os empreendimentos, precisam estar atentos e acompanhar os movimentos do setor, as tendências e as mudanças que acontecem ao longo do tempo no turismo. Dessa forma, poderão contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas empresas, das pessoas enquanto colaboradores e conseqüentemente estarão cooperando com o incremento do setor turístico.

Para dar conta de alguns desses impedimentos ao desenvolvimento do turismo no Brasil, o IH criou um modelo que vem sendo aplicado em programas direcionados a qualificação do setor turístico e que será abordado em seguida.

FORMAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

No referencial teórico analisado, foi possível distinguir dois aspectos importantes com relação à competência. Em um deles, estão as empresas com um conjunto próprio de competências, que são essenciais para que a empresa se destaque entre as demais. Em outro, estão os indivíduos também com seu conjunto de competências (DUTRA, 2001).

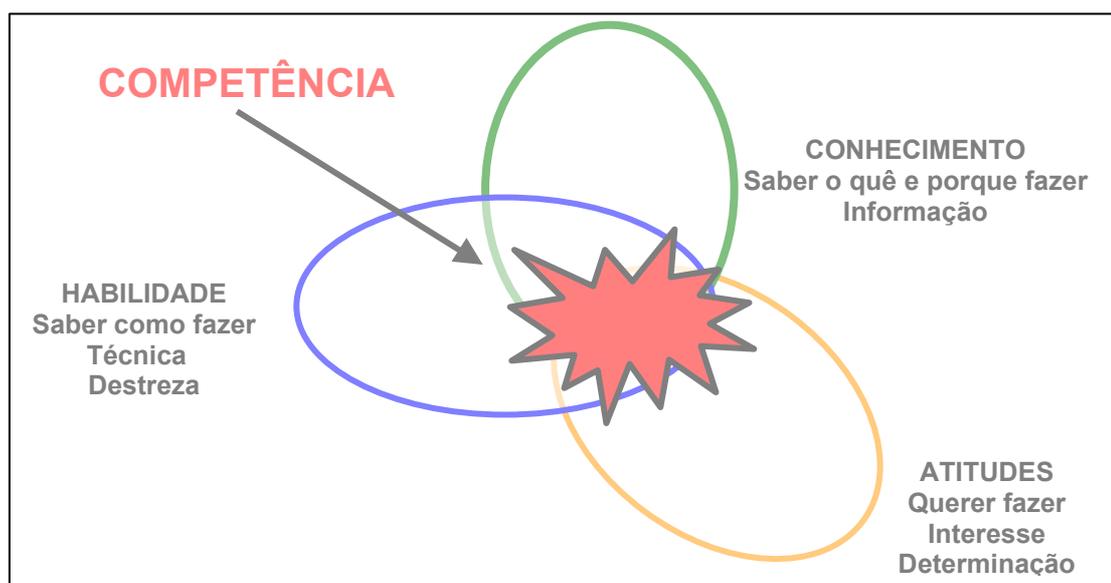
Durand (1997), explica as dimensões da competência como sendo:

- Conhecimento são as informações assimiladas pelo indivíduo; é o saber que se acumula ao longo da vida.

- Habilidade é a capacidade de saber fazer uso produtivo do conhecimento adquirido para atingir determinado propósito.
- Atitude considera aspectos sociais e efetivos com relação ao trabalho.

O autor afirma que essas dimensões são interdependentes, ou seja, uma depende da outra e se complementam, como podemos observar na figura abaixo:

FIGURA Nº 1 - DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA



Fonte: Durand (1997). Adaptado.

Fleury e Fleury (2001b) acrescentam que competência vai muito além:

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 20).

Com o dinamismo e a incerteza do ambiente dos últimos tempos, embora a questão da formação e da aprendizagem seja um interesse mais da educação (PERRENOUD, 1999), passou a ser também uma preocupação das organizações.

Segundo Fleury & Fleury (2001b) e Zarifian (2001), para que haja desenvolvimento de competências nas organizações, é preciso percorrer um caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, e só então para a aprendizagem na organização. Durand (1997) diz que as competências individuais são acumuladas como resultado de um fluxo de aprendizagem e visam a uma eficácia maior do trabalhador, ou seja, o

estabelecimento de um padrão de execução de determinado trabalho. A formação baseada em competências propõe-se a alcançar esse fim e requer uma construção conceitual, tanto individual como organizacional.

Segundo Fleury & Fleury (2001, p. 95), “é por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva”. Em uma empresa, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

- do indivíduo: acontece primeiro na pessoa, carregado de emoções positivas ou negativas, e que se dá por meio de diversos caminhos;
- do grupo: aprendizagem pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo;
- da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo institucionaliza-se e se expressa em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

A disseminação do conhecimento pela empresa, segundo os autores, pode se dar por meio da comunicação e circulação do conhecimento; do treinamento que é a forma mais utilizada de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências; da rotação de pessoas por setores da empresa para conhecer e vivenciar novas situações de trabalho; da interação com pessoas com outra formação e experiência profissional, o que propicia disseminação de idéias, propostas e soluções para problemas organizacionais.

[...] nas organizações , há um processo permanente de mudança, que se dá por meio da mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem individual e organizacional, caracterizando o estabelecimento da dinâmica de uma aprendizagem contínua (FLEURY & FLEURY, 2001 p. 99).

Segundo Zarifian (2001), para que a competência coletiva possa se exercer, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, compartilhem uma mesma linguagem profissional, tenham “imagens operativas” comuns e que enxerguem sua necessidade de cooperação.

Segundo os autores, o conhecimento pode ser desenvolvido no ambiente interno da empresa, mas pode também ser coletado externamente: pela contratação de pessoas que detêm o conhecimento ou ser desenvolvido por meio de relações de parceria ou de aliança estabelecida com outras empresas, universidades ou instituições externa à organização.

Como vimos até agora, o diferencial competitivo mais importante das organizações são as pessoas. De acordo com Friedman *et al* (2000), as pessoas não são ativos precívalis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização. Por isso, esse ativo precisa ser constantemente mobilizado e atualizado para garantir que haja o diferencial ou a vantagem competitiva.

Isso posto, justifica-se a abordagem sobre formação baseada em competências, pois, conforme afirma Ruas (2001), o modo de articular o desenvolvimento de competências tanto do indivíduo como da equipe e da organização só é possível por meio de um processo de aprendizagem. Para isso, é necessário rever as práticas de ensino segundo o que diz Perrenoud (2000, p. 49), ou seja, é “necessário não apenas competência, mas também energia e, às vezes, coragem para se questionar constantemente por que se faz o que se faz”. Para ele, as competências prioritárias e coerentes com este novo papel do professor, relacionado à formação estão divididas em dez famílias:

1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem.
2. Administrar a progressão das aprendizagens.
3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos da diferenciação.
4. Envolver os alunos e suas aprendizagens e em seu trabalho.
5. Trabalhar em equipe.
6. Participar da administração da escola.
7. Informar e envolver os pais.
8. Utilizar novas tecnologias.
9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão.
10. Administrar sua própria formação contínua.

Perrenoud (2000) diz que, para atender a esse novo papel é necessário ainda mobilizar competências mais específicas, como:

- Conhecer determinados conteúdos a serem ensinados e sua tradução em objetivos de aprendizagem.
- Trabalhar a partir das representações dos alunos.
- Trabalhar a partir dos erros e dos obstáculos à aprendizagem.
- Construir e planejar dispositivos e seqüências didáticas.
- Envolver os alunos em atividades de pesquisas em projetos de conhecimento.

Para o autor, o processo de formação não parte do zero, nem o aluno é uma mente vazia. Ele sabe, questiona e assimila o que o satisfaz temporariamente. O maior problema a

encarar para uma mudança de modelo educacional é a falta de preparação dos instrutores diante da nova realidade. Para Perrenoud (2000), o objetivo da formação baseada em competências deve fugir do ensinar por ensinar, ao contrário, deve reservar tempo para treinar a mobilização dos saberes adquiridos em situações complexas.

A formação profissional que se baseia em competência, modifica também a função do aluno, pois ele toma a responsabilidade para si na aquisição de conhecimentos e construção de suas competências. Com orientação e acompanhamento do docente, o aluno vê o instrutor como parceiro no processo de aprendizagem, perceberá como anda seu desempenho e vai saber o quê e como fazer. Assim, encontrará mais facilmente o caminho para alcançar seus objetivos. A abordagem por competências “torna visíveis os processos, ritmos e os modos de pensar e agir” (PERRENOUD, 1999).

No âmbito do turismo, Da Re e Ferreira (2001, p. 7), que estudaram a questão da construção das competências empreendedoras, afirmam que:

a disseminação da atividade turística no Brasil trouxe como conseqüência a necessidade de formação de recursos humanos, dando origem à criação de diversos cursos de formação profissional que, nos últimos anos, aumentaram de forma significativa em decorrência de um conjunto de fenômenos que caracterizam o mundo atual. O mercado de trabalho vem se reconfigurando e colocando novas exigências para os profissionais da área de turismo. O mercado passa a exigir do profissional flexibilidade, atualização constante, domínio de novos conhecimentos, busca de criatividade e inovação, ou seja, competências empreendedoras para intervir na realidade da profissão.

Para as autoras, a capacidade para administrar o trabalho passa a ser esperada na formação dos profissionais do turismo, sendo necessário estimular a construção de competências. Enfatizam ainda, que devem ser coerentes com a realidade do desenvolvimento turístico e respeitar as características regionais.

Degrazia (2005, p. 7), a partir de seus estudos sobre a construção de competências na formação profissional em turismo, reforça o sentido de saber-fazer-ser amparada pela realidade do país, e para dar conta disso:

o processo de ensino e aprendizagem por competências pressupõe um sujeito-professor com uma nova postura: um profissional reflexivo que analise suas próprias práticas de ensino constantemente. Aprender a enfrentar, criar e praticar os conhecimentos e não apenas absorvê-los.

Para a autora, é imprescindível a reavaliação dos moldes de ensino tradicionais para que acompanhem as exigências sociais e de mercado. Sugere que é preciso investir na formação de um novo perfil de educador que, focado no processo de ensino-aprendizagem por

competências, se torne um profissional reflexivo, revendo suas práticas de ensino e construindo metodologias próprias para a construção do conhecimento do fenômeno turístico. Segundo ela, muitos autores consideram o ensino por competências a opção para a formação de um profissional capaz de se adaptar às mudanças constantes da economia.

Sá (2005), que analisou o contexto educacional brasileiro, coloca que o país, historicamente, nunca desenvolveu uma verdadeira cultura de qualificação das pessoas. Mas ressalta que o Brasil tem estado atento à nova dinâmica da educação profissional baseada em competências, principalmente após a Reforma da Educação Profissional, de 1997, quando o Ministério da Educação (MEC) deu maior ênfase ao tema da formação por competências.

Uma iniciativa para contribuir com a mudança do antigo paradigma educacional coube ao IH, que, junto a outras entidades do setor, procura promover a educação com ênfase na hospitalidade no turismo. Com relação à formação no turismo, o IH ajudou a desenvolver a NBR 15.032 – Hospitalidade para Instrutor e a NIH-43: 2001 - Norma Nacional para Instrutor da qualidade profissional. Essas normas já foram concebidas, levando-se em consideração a formação baseada em competências.

Observando o rápido processo de expansão do IH no país, Sá (2005) acredita que pode haver um indicativo de demanda por parte dos trabalhadores e também dos empresários pela qualificação e pelo reconhecimento de competências profissionais já atestadas pelo instituto e que, certamente, contribuirão para a “estruturação do setor, a elevação da qualidade dos serviços e o aumento da competitividade dos estabelecimentos” (SÁ, 2005 p. 72).

ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é de natureza qualitativa por abordar um conjunto de expressões humanas constantes nas estruturas, processos e sujeitos, dessa forma, levam a uma compreensão da formação baseada em competências utilizada pelo IH. Em ciências sociais, valorizam-se os aspectos qualitativos dos acontecimentos, pois a pesquisa deve buscar o sentido social das interações entre as pessoas, buscando compreender o significado que os agentes atribuem aos eventos que observam em sua vida (CHIZZOTTI, 1991).

Segundo Yin (2001), entre as estratégias de pesquisa em Ciências Sociais está o estudo de caso, que pode ser: exploratório; descritivo ou explanatório. O mais freqüente são os estudos com propósito exploratório e descritivo.

Triviños (1992, p.133) complementa dizendo que o estudo de caso "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente". Essa estratégia de pesquisa permite reunir o maior número possível de informações para conseguir compreender a totalidade de uma situação. A caracterização do estudo de caso se dá pela "capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2001, p. 19).

A estratégia adotada para a pesquisa foi o estudo de caso devido ao desejo de se entender um fenômeno social complexo, como é a formação baseada em competências adotada pelo IH em seus projetos educacionais. A escolha pelo IH para ser o caso a estudar se deu por ser uma das poucas instituições de formação voltada ao setor turístico no Brasil que adota o modelo de formação baseado em competências.

Para Yin (2001), o estudo de caso é apropriado para identificar situações relevantes porque responde às formas de questionamento que buscam esclarecer o como e o porquê dessas situações e, também, por não requerer controle sobre os eventos dos comportamentos observados. Assim, o objeto deste estudo de caso é a formação baseada em competências adotada pelo IH.

Na tentativa de compreender um pouco mais sobre esse tema, o pesquisador procurou investigar e descrever o modelo utilizado. Como critério utilizado para interpretar os achados, buscou-se a análise à luz do referencial teórico abordado anteriormente.

A construção da pesquisa foi feita a partir da análise da bibliografia relacionada à competência procurando identificar a evolução dos conceitos que serviram como embasamento na análise da pesquisa. Pela análise documental, a partir de documentos cedidos pelo IH, reuniram-se dados para a aquisição de informações relativas ao seu histórico, objetivos e modelo adotado. O material coletado e analisado foi utilizado para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações.

Também foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a coordenação pedagógica do IH, para entender o processo de formação baseado em competências adotado pelo instituto.

Os elementos que orientaram a formulação do roteiro da entrevista foram norteados pelo entendimento sobre o conceito de competência e sobre formação baseada em competências. Considerou-se a possibilidade de que as competências são construídas de

diversas maneiras ao longo da vida e depois intensificadas, ampliadas e aprimoradas a partir da formação baseada em competências.

O tratamento dos dados exige um método que permita lidar com eles, possibilitando sua compreensão. Um deles é a análise de conteúdo, que foi utilizada para a análise qualitativa dos dados provenientes da entrevista realizada. O tratamento permitiu a descrição e a análise do conteúdo, favorecendo uma compreensão mais profunda. A análise teve como finalidade organizar os dados para que possibilitassem o fornecimento de respostas ao problema proposto e para sua interpretação.

RESULTADOS DA PESQUISA

Abaixo serão expostos e discutidos os resultados da pesquisa realizada, visando a dar resposta ao problema em estudo e será apresentada a análise da entrevista realizada junto à coordenação de projetos educacionais do IH.

O IH e o Processo de Formação Baseado em Competências

Na entrevista realizada com a Coordenadora de Projetos Educacionais do Instituto de Hospitalidade - IH, procurou-se obter informações que pudessem contribuir para o entendimento do processo de formação baseado em competências, além de outros dados relevantes para o trabalho, como os resultados alcançados até o momento.

A opção pelo entrevistado ocorreu porque o mesmo ocupa no IH um cargo de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho e possui mais de 17 anos de atuação na área de administração de empresas e pedagogia. Assim, por meio de uma entrevista conduzida de maneira informal, a coordenadora passou informações valiosas, apresentou documentos e pôde relatar sua experiência.

O IH apresenta envolvimento com o Ministério do Turismo (MTur) em diversos programas e possui múltiplas parcerias com entidades públicas e privadas nacionais e internacionais. Atualmente, suas iniciativas envolvem cerca de 200 entidades parceiros ou patrocinadores, e também voluntários em vários programas.

O IH chegou ao modelo de formação baseado em competências fundamentado em referências conceituais, práticas e de efeito multiplicador, que gera uma nova forma de ver, pensar e agir para o setor turístico. Defende a idéia de educação baseada em competências entendida como a “capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades

e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados”.

Esses resultados devem expressar o que o profissional competente em uma ocupação deve ser capaz de mobilizar e aplicar, no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para ser reconhecido profissionalmente.

Esse modelo de formação ajuda a enfrentar as transformações do mundo do trabalho da perspectiva dos interesses dos trabalhadores. É alcançado pela construção coletiva, ao mesmo tempo em que aponta princípios norteadores para a investigação dos processos de trabalho. Tal processo envolve vários aspectos, que abrangem questões ligadas ao individual ou sociocultural, situacional, organizacional e processual. Para Le Boterf (2003), essa construção coletiva da competência de uma equipe surge da combinação das competências e do profissionalismo de seus membros.

A identificação, definição e construção de competências profissionais vão além das necessidades do mercado, leva em conta a dinâmica e as contradições do mundo do trabalho, os contextos macroeconômicos e políticos, as transformações técnicas e organizacionais, os impactos sócio-ambientais, os laços coletivos e de solidariedade, os valores e as lutas dos trabalhadores. As competências partem dos próprios trabalhadores, que identificam saberes formais e informais, suas formas de cultura e recursos acumulados nas atividades de trabalho.

O IH considera as competências humanas contextualizadas, historicamente definidas, e individual e coletivamente constituídas. Dá importância à dimensão social da construção do conhecimento, entendendo a relação entre as pessoas e das pessoas com o mundo, fundamental para o desenvolvimento cognitivo e para a aprendizagem. Desenvolve a idéia de competência profissional ampliada, que não pode ser somente técnica, pois está ligada a todo um patrimônio de experiências coletivas, confirmando assim o pensamento de Le Boterf.

A construção de competências deve ainda estar voltada para o desenvolvimento de princípios como igualdade de direitos, justiça e ética no mundo do trabalho, capazes de desenvolver uma formação integral.

A partir dessa concepção, o IH desenvolveu uma Metodologia de Desenvolvimento de Competências no Trabalho (MDCT) que vem se consolidando eficazmente para estimular a qualificação e reforçar a certificação profissional nos empreendimentos turísticos, por meio da capacitação de Instrutores no Local de Trabalho. Segundo a coordenadora, essa capacitação

foi elaborada com base em estudos/autores reconhecidos na área de competências, e também contou com a colaboração de doutores em educação.

Para o IH o maior desafio seria o desenvolvimento de competências docentes. Para isso, é necessária uma capacitação de instrutores, a fim de reforçar as competências para que a atuação docente se concretize.

A formação de instrutores com essas características começou em 2004, a partir de uma Pesquisa de Demanda por Capacitação Profissional realizada em 2002 pelo IH. Obedece a critérios que incluem uma avaliação diagnóstica com o objetivo de identificar possíveis lacunas de competências. As competências averiguadas na avaliação diagnóstica são: acompanhar e mensurar resultados; comunicar-se eficientemente; disseminar a ética e a postura profissional; elaborar programas de capacitação de profissionais; e estimular melhorias dos padrões de qualidade, promovendo ações de capacitação no trabalho.

De acordo com os resultados da avaliação diagnóstica, pode-se planejar a formação, levando-se em consideração o preenchimento das lacunas durante a capacitação.

Entre os assuntos abordados durante a formação figuram: qualidade; conceito de hospitalidade; noções sobre turismo; ética e postura profissional; comunicação; excelência no atendimento; e assuntos ligados à instrutoria. Tais temas são trabalhados a partir da Metodologia de Desenvolvimento de Competências no Trabalho (MDCT), o que possibilita uma desconstrução do processo de aprendizagem tradicional para a construção de um novo, baseado em competências. Essa é a novidade do modelo, pois é necessário romper a resistência inicial.

Analisando as características do instrutor desejado pelo IH, encontrou-se similaridade com o que Perrenoud (2000) estabeleceu para o docente para esse tipo de formação, principalmente: trabalha a partir das representações dos alunos; a partir dos erros e dos obstáculos à aprendizagem; constrói e planeja dispositivo e seqüências didáticas; o conhecimento é um recurso a ser mobilizado; é flexível.

A coordenadora afirma que os resultados tabulados, a partir das pesquisas aplicadas aos donos dos estabelecimentos que já adotaram esse modelo, apontam aumento significativo no nível de satisfação dos colaboradores e integração das equipes, o que acaba se refletindo em uma melhor prestação dos serviços turísticos.

O programa também se configura como apoio à qualificação de destinos turísticos, complementando a formação exigida para uma atuação em níveis de excelência. A coordenadora finaliza dizendo que, diante desses resultados, conclui-se que é possível elevar a posição do Brasil no ranking das destinações turísticas mundiais por meio da implementação de processos de qualificação profissional sistematizados e realizados de forma social e economicamente responsável.

As competências entendidas como importantes para o processo de formação, são as apresentadas na Norma Nacional NIH 043 – Instrutor da Qualidade Profissional, que é uma certificação profissional entendida como processo que atesta publicamente a competência para o trabalho. O objetivo da norma é estabelecer os resultados esperados e as competências para o instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho, no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo. Descreve a ocupação da seguinte forma: o instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho ocupa-se, principalmente, da promoção de melhoria da capacitação de profissionais no local de trabalho, visando à obtenção de melhores resultados do empreendimento.

As competências relacionadas na primeira coluna da Tabela 1 foram mapeadas a partir do referencial teórico, anterior à coleta de dados da entrevista e depois comparadas às apresentadas pelo Manual disponibilizado pelo IH, relacionadas na segunda coluna.

<ol style="list-style-type: none"> 1.Planejamento do trabalho. 2.Importância do relacionamento interpessoal. 3.Interação com as pessoas. 4.Liderança. 5.Incentivar e estimular o desenvolvimento da equipe. 6.Motivar. 7.Demonstrar interesse pelas atividades. 8.Importância do relacionamento com o cliente. 9.Flexibilização para adaptação às exigências do meio. 10.Saber negociar e buscar soluções satisfatórias das partes envolvidas. 11.Identificação de novas oportunidades de ação. 12.Propor e implementar soluções aos problemas. 13.Importância da comunicação, o saber ouvir. 14.Importância de saber expressar-se de diversas formas. 15.Importância a respeito da habilidade criativa. 16.Valor com relação à qualidade. 17.Busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas. 18.Saber lidar com processos. 19.Trabalhar sob pressão. 	<p>a) Elaborar programas de capacitação :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diagnosticar necessidades do ambiente de trabalho e defasagem de capacitação. -Identificar aspectos da cultura organizacional e competências necessárias para o aprimoramento profissional de indivíduos e de grupos. -Identificar oportunidades de desenvolvimento das pessoas e de seus potenciais. -Identificar evidências no mercado e necessidades de melhoria profissional. -Propor ações e meios de aprendizagem. -Mobilizar pessoas e grupos para a aprendizagem. -Viabilizar estratégias e logística para capacitação. -Sugerir métodos, recursos e ambientes dentro da educação flexível. -Participar da elaboração de programa de capacitação no trabalho. -Promover a formação de substitutos e de novos integrantes. -Estimular a capacidade crítica e criativa. -Identificar critério e indicador de mensuração de resultados. -Estimular o autodesenvolvimento e a evolução profissional. -Estimular a criatividade para solução de problemas. <p>b) Estimular melhorias dos padrões de qualidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buscar referências de padrões de qualidade de produtos e serviços e de desempenho profissional. -Estimular a percepção sobre o estágio de desenvolvimento e possibilidades de crescimento.
--	--

<p>20.Saber usar o <i>feedback</i> de forma adequada. 21.Atuar de forma pro ativa e arrojada diante de situações diversas. 22.Capacidade para instrutoria e saber lidar com didáticas diversas. 23.Importância da avaliação.</p>	<p>-Promover o desempenho profissional dentro dos padrões estabelecidos. -Estimular melhorias contínuas no trabalho.</p> <p>c) Acompanhar e mensurar resultados: -Analisar indicadores de desempenho dos programas de capacitação. -Índices de qualidade e produtividade. -Indicadores do grau de satisfação do cliente.</p> <p>d) Comunicar-se eficientemente: -Comunicar-se de forma objetiva. -Certificar-se de que a informação foi compreendida. -Utilizar os termos mais usuais do conteúdo apresentado.</p> <p>e) Disseminar a ética e a postura profissional: -Preservar a segurança e bem-estar de todos. -Manter discrição com informações e situações. -Lidar com situações constrangedoras. Informar sobre comportamentos éticos e posturas profissionais.</p>
---	---

Tabela 1 – Competências Mapeadas

Fonte: Luciane Quadro – pesquisa

Foram encontradas no Manual muitas das competências mapeadas e outras de fundamental importância. Também aponta aspectos essenciais que devem ser ampliados pela vivência e troca de experiências entre instrutores.

Segundo o manual, a avaliação dessas competências para o alcance de resultados leva em consideração os seguintes critérios:

- Conhecimentos sobre tipos de estabelecimento, serviços e produtos pertinentes à área de atuação; conceitos básicos e ferramentas da qualidade; técnicas para motivação e aperfeiçoamento de adultos; técnicas de capacitação no trabalho; termos técnicos do turismo e hospitalidade dentro da área de atuação; aspectos culturais do ambiente de trabalho.
- Habilidades para analisar perfis profissionais na área de atuação; elaborar diagnóstico e análise de situações; aplicar dinâmicas de aprendizagem; desenvolver auto-estima de pessoas no processo de aprendizagem; comunicação clara e articulada com emprego de gramática e vocabulário adequados; avaliação crítica com base em dados e fatos.
- Atitudes/Atributos para a consciência de detalhes e atenção para padrões de qualidade; compreensão de necessidades e expectativas alheias; facilidade no relacionamento interpessoal; capacidade de ouvir, interpretar linguagem não verbal

e aconselhar pessoas; atitude flexível, sociável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes; inovação e criatividade na geração de idéias; ética, humildade, discrição e respeito a individualidades e diferenças; equilíbrio emocional perante tomada de decisões e situação desmotivadora.

Um conjunto de critérios credencia um profissional a exercer uma determinada função, segundo Magalhães *et al* (1997).

O objetivo da formação baseada nessas competências é a elevação dos níveis de profissionalização dos trabalhadores e, uma vez aplicadas ao local de trabalho, devem promover a sustentabilidade dos estabelecimentos. O resultado esperado é que a oferta de produtos e serviços de qualidade se reflita no aumento do fluxo de clientes, criando assim crescentes oportunidades de geração de trabalho e renda, com conseqüente melhoria na qualidade de vida da população.

Finalizando, os principais beneficiários seriam: i) os clientes, que poderão usufruir serviços mais qualificados; ii) os trabalhadores, pois estariam se aperfeiçoando profissionalmente, além de desenvolver novas competências; iii) os estabelecimentos, que conquistariam a credibilidade junto aos clientes, gerando fidelização, reforço de imagem e, claro, lucratividade; e iv) os destinos que, além da melhoria de qualidade de vida através da geração de emprego e renda, também estariam reforçando sua imagem.

Análise do Modelo

Primeiramente, o presente trabalho proporcionou uma melhor compreensão da temática competência, empreitada nada fácil, pois o termo possui várias acepções tanto no que diz respeito ao mundo do trabalho quanto da educação.

Os resultados da pesquisa permitiram considerar que a formação baseada em competências está fundamenta em um modelo centrado na aprendizagem e não no ensino, na valorização do aluno como sujeito e na construção do conhecimento. Na concepção do IH, é fundamental o processo coletivo de construção do conhecimento para o desenvolvimento das competências. No modelo de formação adotado pelo IH, busca-se uma contínua troca de competências entre os participantes. Competência entendida como “capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados”.

As competências são desenvolvidas ao longo da construção da vida profissional e também durante o período de formação. A formação de instrutores proposta pelo IH foi concebida para ser aplicada com o propósito de fazer com que passem pela mesma experiência de aprendizagem que os treinandos, ou seja, as mesmas resistências quanto à transição da forma de ensino tradicional para o tipo de formação baseado em competências. Talvez essa constatação demonstre o que o estudo apontou de melhor, a quebra na prática dos paradigmas da educação tradicional, pois exige uma mudança de postura do instrutor.

As competências consideradas imprescindíveis, que são desenvolvidas ou reforçadas durante o período de formação são: acompanhamento e mensuração dos resultados; comunicar eficientemente; disseminação da ética e da postura profissional; elaboração de programas de capacitação de profissional; estímulo a melhoria do padrão de qualidade e promoção de ações de capacitação no trabalho.

O modo de articular o desenvolvimento de competências a partir dos saberes apresentados pelo próprio grupo, conseqüentemente, aprimoraria o processo de aprendizagem. As competências, portanto, partiriam da comunhão de experiências e práticas dos próprios participantes.

Uma vez aplicado o modelo, os seguintes resultados poderão ser observados: elevação da profissionalização dos trabalhadores; promoção e sustentabilidade dos estabelecimentos; aumento do fluxo de clientes; estímulo da hospitalidade brasileira; incremento do trabalho e renda e a melhoria da qualidade de vida da população, beneficiando clientes, trabalhadores e estabelecimentos do setor, conseqüentemente, elevando a qualidade dos destinos turísticos.

Ao se propor tal análise, não se duvida do fato de que há ainda importantes progressos a fazer para associar a formação baseada em competências no contexto dos negócios que compõem o sistema turístico brasileiro.

Embora num primeiro momento pareça haver mais pontos a favor da formação baseada em competências, contestam-se alguns autores quando defendem que, para esse tipo de formação, o que mais importa é a habilidade de ensinar e causar mudança de comportamento, em detrimento do conhecimento ou do saber. E, alguns questionamentos são inevitáveis:

- se aplicado em ambientes onde não existe uma visão clara a respeito do exercício profissional ou um aprofundamento de conceitos a respeito de determinado assunto ou funções, esse tipo de formação continuaria sendo válido?

- acrescentaria realmente algo mais ao indivíduo e à empresa?

- não caberia ao facilitador da sessão de aprendizagem, o instrutor, um nível muito maior de conhecimento e experiências ou uma maior especialização no assunto, repassando conhecimento, trabalhando conceitos e não somente conduzindo habilmente a sessão?

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além da análise do modelo de formação baseado em competências, este artigo buscou preencher uma lacuna existente na pesquisa acadêmica sobre um maior discernimento a respeito das competências direcionadas ao setor de turismo.

A partir do modelo centrado na aprendizagem, na valorização do aluno como sujeito e no processo coletivo de construção do conhecimento, a pesquisa demonstrou ser possível o desenvolvimento e aprimoramento das competências e a quebra dos paradigmas da educação tradicional.

Quanto aos resultados da aplicação no local de trabalho, são necessárias pesquisas complementares para verificar se realmente os resultados esperados com tal formação promove a sustentabilidade dos estabelecimentos; o aumento do fluxo de clientes; se beneficia os principais interessados, os clientes e estabelecimentos do setor.

A formação baseada em competências no setor turístico é muito recente e se encontra em fase de estruturação. Mesmo que timidamente, no entanto, observa-se que existe um esforço tanto por parte das empresas como por parte da academia não só em aceitar as mudanças decorrentes dessa nova proposta de formação, mas também em procurar adaptá-la à realidade vigente.

REFERÊNCIAS

BAÑULS, A; RODRÍGUEZ A.; JIMÉNEZ, M. El Capital Humano como factor Estratégico para la Competitividad del Sector Turístico. **Cuadernos de Turismo**, nº 19, 2007, p. 47-69

BRASIL. **Ministério do Turismo. Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas**, 2003 - 2007. Brasília, 2003.

_____. **Turismo sustentável e alívio da pobreza no Brasil: reflexões e perspectivas**. Ministério do Turismo. – Brasília, DF. 2005.

CASTELI, G. Gestão e Gestores em Hospitalidade. **Turismo em Debate: Ciclo de Conferências**. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2001. p.131-159.

CHIZZOTTI A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez; 1991

DA RE, C. & FERREIRA, L. Gestão de Competências: um olhar na gestão de competências empreendedoras para os cursos de turismo. **Anais do Congresso Brasileiro de Educação de Jovens e Adultos**. Florianópolis, 2001.

DEGRAZIA, C. **Construindo Competências na Formação Profissional em Turismo**. Global Tourism, São Paulo, v. 2, p.2-9, 01 nov. 2005. Semestral. Disponível em: <<http://www.periodicodeturismo.com.br>>. Acesso em: 05 fev. 2007.

DUTRA, J. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DURAND, T. Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: HEENE, A. SANCHEZ, R. (Comp.). **Competence-based strategic management**. Chichester. England: Ron Sanchez And Aimé Heene, 1997. p. 127-150.

FERNANDES, F.; BOCKA, A. M. B. **Comunidade e Sociedade**. São Paulo: USP, 1973.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. Construindo o conceito de competência **RAC**, Edição Especial 2001. 2001b, p. 183-196.

FONSECA, M T.. Qualidade em empresas de alimentação. *In: Turismo uma visão empresarial*. Ruschmann & Solha (coords). Barueri, SP: Manole, 2004.

FRIEDMAN, B *et al.* Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade. Tradução Bazán. In: JARDIM DE AZEVEDO, Flávio. **Tecnologia e Lingüística**. São Paulo: Futura, 2000.

IBGE, **Economia do Turismo - Atividades Características do Turismo 2003**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_turismo/default.shtm Acesso em: 3 fev. 2007.

IH-INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Perfil dos profissionais no mercado de trabalho do setor de turismo no Brasil**. Salvador: Flash Design, 2001. 184p.

_____. **Direcionamento Estratégico**. Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2002.

LE BOTERF, G. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Editions d'organisation. 1994.

_____. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MAGALHÃES, S. *et al.* Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, 1997, p. 12-14.

OMT-ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **WTO-World tourism barometer**. Madrid, v.3, n.1, jan. 2005.

PERRENOUD, P. **Construir competências é virar as costas aos saberes?**. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Genebra – 1999. Disponível em <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_39.html> Acesso em: 20 ago 2006.

_____. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

RUSCHMANN, D. M. **Turismo Planejamento Sustentável: A Proteção do Meio Ambiente**. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2001.

SÁ, A.; **Certificação de Competências Profissionais para o Turismo: uma análise do segmento de bares e restaurantes de Salvador-BA**. Dissertação (Mestrado). UFBA. 2005. Disponível em <http://www.adm.ufba.br/disserta/mesprof/Eysen_andre_sa.htm> Acesso em: 10 dez. 2006.

SAMPAIO, C.A.C.; GÂNDARA, J.M.G.; MANTOVANELLI JÚNIOR, O. Turismo como fenômeno humano: uma nova base conceitual para implementação de políticas públicas. In: **Anais do I Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2003.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SIVIERO, A. **Os elementos do espaço turístico urbano no processo de planejamento: uma análise da área central de Curitiba / PR**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná - Programa de Pós-Graduação em Geografia, 2005. Disponível em <<http://hdl.handle.net/1884/2354>> Acesso em: 2 ago. 2006.

TRIGO, L.G. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. 4.ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução do original Case studyresearch: design and methods, por Daniel Grassi. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

