

ARQUIVO 1

A Formação do Trabalhador de Nível Operacional em Hotelaria e sua Adequação às Necessidades de uma Organização: um Estudo de caso em Belo Horizonte

Ivanete de Deus Simões Vargas¹, Nelson Antônio Quadros Vieira Filho², Adriane Vieira³

¹ Mestre em Turismo e Hotelaria, Universidade de Les Îles Baleares (UIB)/UNA

² PhD, Manchester, Prof. do Mestrado em Turismo e Meio Ambiente do Centro Universitário UNA, Centro Universitário UNA, Rua Aimorés, 1.451. Bairro Lourdes, Belo Horizonte, MG. E-mail: nelson.quadros@una.br

³ Doutora em Administração (UFMG), Profa. FEAD/Minas, Av. Contorno, 4498 Funcionários, Belo Horizonte, MG. E-mail: adriane.vieira@fead.br

Resumo

A finalidade deste artigo é apresentar uma investigação sobre a formação do trabalhador do nível operacional em hotelaria e sua adequação às necessidades da organização. Como estratégia de pesquisa optou-se pela realização de um estudo de caso no Ouro Minas Palace Hotel, de Belo Horizonte, uma instituição de padrão superior. A pesquisa caracteriza-se, ainda, por ser do tipo qualitativa e descritiva-exploratória. O principal objetivo estabelecido foi identificar como se dá o processo de formação-profissional e quais são as principais competências apresentadas e que devem ser aprimoradas, na percepção dos trabalhadores e dos gestores. Os resultados da pesquisa revelam que o trabalhador do nível operacional conhece o seu papel na realização do negócio da empresa. Sua formação é feita, sobretudo, pelo hotel, que busca suprir deficiências decorrentes da falta de experiência e baixo nível de escolaridade do trabalhador, da baixa qualidade do ensino brasileiro e da pouca oferta de cursos profissionalizantes em hotelaria. As estratégias de formação utilizadas pelo hotel se mostram adequadas às suas necessidades, e aumentam a capacidade de o trabalhador inserir-se no mercado de trabalho local.

Palavras-chave : hotelaria, formação de pessoal, mercado de trabalho

The Adequacy of hotel Worker's Education A Case Study in Belo Horizonte

Abstract

This article investigates the professional and educational abilities required from hotel workers at the operational level, by taking into account their adequacy to the enterprise needs. As a research strategy, a case study was undertaken at the luxury Ouro Minas Palace Hotel, situated in Belo Horizonte, Minas Gerais. This research can be classified as qualitative and exploratory-descriptive. The main objective was to identify the workers' professional education development process and the main resulting competencies that should be improved in accordance with the viewpoints of both workers and managers. Research results show that the operational level worker knows his (her) role in the enterprise business. His professional education is supplemented

mainly by the hotel management. The hotel focus consists on minimizing knowledge deficiencies due to inexperience and low level Brazilian school education. Lack of hotel professional classical educational programs should be added to the competency problem. As a whole, the hotel professional education offered to workers is adequate and improves their insertion in the local work market.

Key-words : hostelry, professional education, work market

Introdução

A área de turismo e hospitalidade tem sido apontada como uma das maiores em capacidade de geração de emprego e renda, sendo por isso estratégica para o desenvolvimento do nosso País.

Nos últimos anos, foram realizados, no Brasil, vultosos investimentos em obras de infra-estrutura básica, saneamento, trechos rodoviários, preservação ambiental, recuperação de patrimônio histórico, dentre outros. Especificamente no setor hoteleiro, surgiram empreendimentos de grande porte, construídos e/ou administrados por empresas nacionais e cadeias internacionais, como: rede Accor, Marriot, Club Mediterranée, Blue Tree Park e Sol Meliá (NUNES, 2002).

Todavia, a carência de mão-de-obra qualificada pode representar um grande entrave para o desenvolvimento do setor no Brasil, uma vez que, no cenário da globalização dos mercados, para consolidar e ampliar suas presenças, as empresas têm de adequar seus produtos e serviços aos padrões de qualidade, produtividade e competitividade vigentes na economia mundial. Os resultados das pesquisas "Demanda por Capacitação Profissional no Setor de Turismo da Bahia" e "Oferta de Capacitação Profissional no Setor de Turismo no Brasil", realizadas pelo Instituto de Hospitalidade - IH, mostram que, para cada 100 trabalhadores empregados na área de turismo e hotelaria, 63 ocupavam funções cujos atributos eram de natureza estritamente operacional. Verificou-se também que para essas funções existe a maior carência de mão-de-obra especializada, qualificada e bem preparada. Constatou-se ainda ser pequena a oferta de cursos de formação para o trabalhador de nível operacional, e a maioria deles está direcionada para as profissões de nível superior (IH, 2000). De acordo com Vieira e Alves (1995, p.5), a tarefa de qualificar os trabalhadores tem sido dificultada, principalmente, pelos baixos níveis de escolaridade dos trabalhadores; pela desatualização e ineficiência do sistema de formação profissional, para atender com rapidez às mudanças tecnológicas e gerenciais; e pela inexistência de metodologias já testadas de ensino, adequadas às novas necessidades do setor produtivo e ao perfil educacional desejado do trabalhador.

O modelo de formação profissional tradicional, que desenvolve habilidades específicas para o desempenho de determinada ocupação, já não atende mais às demandas dos novos paradigmas tecnológicos e de qualidade, que passaram a exigir um novo profissional, detentor de competências básicas como: comunicação e expressão, cálculo, raciocínio lógico, criatividade, capacidade decisória, habilidade para identificar e solucionar problemas e capacidade de propôr e incorporar inovações, bem como informações culturais e de cidadania, que facilitem a integração do indivíduo na sociedade e no trabalho (VIEIRA e ALVES, 1995).

Ciente da nova realidade do mercado de trabalho, e reconhecendo a importância da formação

profissional para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, o sistema educacional brasileiro tem se proposto a formar o trabalhador com este novo perfil profissional. A Lei 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, estabelece no parágrafo 2º do artigo 1º que “a educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (MEC, 2001a) e, pela primeira vez, dedica um capítulo especial ao tema educação profissional nos artigos 39 a 42.

No que se refere mais especificamente à educação profissional, o Parecer CNE/CEB nº 16/99, de 05.10.99, logo em seu início, apresenta um histórico do amplo processo de discussão e consultas desenvolvido para a definição e validação das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, que contou com a participação de especialistas das universidades, das escolas técnicas e do mercado de trabalho (MEC, 2001b).

Assim, diante de um novo modelo nacional de educação profissional, baseado no desenvolvimento de competências, e da necessidade de formação de mão-de-obra operacional para um setor hoteleiro que se propõe a oferecer serviços de padrão internacional, o presente trabalho busca: analisar a adequação da formação profissional do trabalhador de nível operacional às necessidades da empresa do setor hoteleiro, e identificar as estratégias para suprir eventuais deficiências existentes, com base em um estudo de caso no Ouro Minas Palace Hotel, em Belo Horizonte/MG. Trata-se de um dos três hotéis de categoria superior, ou padrão 5 estrelas, de Belo Horizonte, segundo classificação adotada pela Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte S.A. (Belotur, 2001, p.29), cujo desempenho é referência para o setor hoteleiro da capital mineira.

Não se pretende fazer aqui análise ou avaliação dos cursos de educação profissional em seus aspectos pedagógicos e metodológicos. A adequação da formação profissional do trabalhador será investigada, principalmente, através da identificação das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) consideradas necessárias para o desempenho das funções, na percepção do trabalhador e dos gestores.

A vocação principal do turismo em Belo Horizonte é o de eventos e negócios, com público e necessidades específicos, o que pode determinar diferenças na formação e na atuação do profissional da área. Uma característica desse mercado é a recente “explosão” na oferta de leitos, acompanhada de significativa queda nas taxas de ocupação e na rentabilidade do setor.

Referencial Teórico

No contexto da globalização, das empresas transnacionais e da padronização dos produtos, serviços e consumo, as empresas, em sua luta para manter ou ampliar sua participação no mercado, buscam atingir o maior nível possível de produtividade, qualidade e competitividade, através do uso de novas tecnologias de produção, o que só pode se tornar realidade com o apoio de uma mão-de-obra qualificada.

Faz-se necessário, portanto, desenvolver novas competências no trabalhador, já não bastando apenas o conhecimento técnico. Assim, os novos modelos de gestão, com seus pressupostos de qualidade, cooperação, participação, autonomia, iniciativa, responsabilidade e

desenvolvimento de competências, têm também significativos efeitos sobre a necessidade e a qualidade da formação do trabalhador.

Considerando o acima exposto, deve-se ressaltar que, especificamente em relação à prestação de serviços em hotelaria, foco do presente trabalho, a flutuação da demanda é uma constante e acontece tanto em diferentes épocas do ano (sazonalidade), quanto nas diferentes horas do dia. Além disso, a simultaneidade de produção e consumo, característica do serviço, faz com que o trabalho vivo seja o elemento mais importante na prestação de serviços, uma vez que pressupõe a necessidade de interação direta entre o cliente e o prestador de serviços. Os desejos dos clientes, suas necessidades e expectativas, a forma como o pedido é formulado e entendido pelo trabalhador, a comunicação, a empatia, seriam assim, alguns dos insumos definidores da qualidade do serviço final.

Educação, trabalho e competências

A relação entre educação e trabalho tem sido abordada de diferentes maneiras, de acordo com a evolução histórica das relações sociais e os princípios educativos dela decorrentes.

Segundo Saviani (1998, p. 15), a educação já esteve situada no âmbito do não-trabalho e foi entendida com um bem de consumo, objeto de fruição. Contudo, essa concepção tendeu a se alterar a partir da década de 60, com o surgimento da teoria do capital humano, passando "a ser entendida como algo não meramente ornamental, mas decisivo para o desenvolvimento econômico". Aparece, aí, uma estreita ligação entre educação, escola e trabalho.

Historicamente, a formação dos indivíduos de diferentes grupos sociais apresenta um caráter dual: a velha escola humanista tradicional e a escola técnica. A primeira correspondendo à necessidade socialmente determinada de formar os grupos dirigentes, que não exercem funções instrumentais. Por isso, o princípio educativo, fundamenta-se no estudo das literaturas, histórias políticas, de modo a desenvolver nos futuros dirigentes uma cultura geral que lhes proporcione a necessária capacidade de pensar, de decidir, de comportar-se socialmente, a partir da compreensão dos determinantes mais gerais da sociedade e da assimilação do passado cultural da civilização.

As escolas profissionais, por sua vez, sempre estiveram voltadas para o desenvolvimento de funções instrumentais, exigidas pelos diferentes ramos tradicionais. O objetivo é a formação técnico-profissional, vinculada às necessidades imediatas e à capacitação dos filhos da classe trabalhadora, para o desempenho de atividades manuais, perpetuando, segundo Kuenzer (1994), as diferenças de classe. Contudo, na opinião de Markert (1994, p. 106), a trajetória atual demonstra que as qualificações profissionais ganham cada vez mais um caráter de competências gerais, ao invés de apenas habilidades manuais, representando "para o futuro uma crescente redução do contraste entre a educação intelectual e a formação profissional".

Conforme exposto no Parecer CNE/CEB 16/99, competência profissional é definida como a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente de atividades requeridas pela natureza do trabalho. O conhecimento é entendido simplesmente como saber; a habilidade refere-se ao saber fazer, relacionado com a prática do trabalho, transcendendo a mera ação motora; o valor se expressa

no saber ser, na atitude relacionada com o julgamento da pertinência da ação, com a qualidade do trabalho, a ética do comportamento, a convivência participativa e solidária e outros atributos humanos, tais como iniciativa e criatividade (MEC, 2001b).

De acordo com Fleury e Fleury (2001), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu antônimo, além de implicar na negação desta capacidade, guarda em si um sentido pejorativo e parece sinalizar que, mantida essa condição, o indivíduo poderá ser brevemente marginalizado pelo mercado de trabalho. Inspirados na obra de Le Boterf (1995), esses autores definem competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (FLEURY e FLEURY, 2001, p.21).

A partir da questão: como as pessoas aprendem e desenvolvem as competências necessárias à organização e a seu projeto profissional?, Fleury e Fleury (2001, p.28) apresentam o quadro proposto por Le Boterf (1995) sobre o processo de desenvolvimento das competências.

Quadro 1. Processo de desenvolvimento de competências

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

Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p.28.

De acordo com os autores, as competências podem ser desenvolvidas através da educação formal, da experiência profissional e da experiência social do indivíduo. Este é também o entendimento da legislação brasileira para a educação profissional, que prevê, no *caput* do art. 41 da LDB e no art. 11 do Decreto 2.208 / 97, a possibilidade de avaliação, reconhecimento e certificação de competências adquiridas pelas pessoas por meio de estudos não-formais, autodidatismo ou no próprio trabalho (MEC, 2001b).

A idéia de que a formação do trabalhador é o somatório de suas vivências pessoais, sociais e profissionais, se repete em Kuenzer (1994), quando afirma que a formação dos trabalhadores com o objetivo de desenvolver competências se faz com a finalidade de capacitar o indivíduo, para que tenha condições de utilizar, durante seu desempenho profissional, os atributos adquiridos na vida social, escolar, pessoal e laboral, preparando-o para lidar com a incerteza, a flexibilidade e a rapidez na resolução de problemas.

Educação profissional no Brasil

No Brasil, a discussão sobre educação profissional inicia-se nos anos 50, com a aceleração da industrialização para substituição de importações. Como a educação pública não tinha capacidade de atender às necessidades do mercado de trabalho emergente, o governo promoveu a expansão do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI - e do Serviço de Aprendizagem Comercial – SENAC, para prover a capacitação da força-de-trabalho na quantidade e qualidade requeridas.

Segundo Vieira e Alves (1995), data dessa época a segmentação da educação brasileira em duas partes distintas: a educação formal, em que os alunos tinham acesso a um conjunto básico de conhecimentos, que eram cada vez mais amplos à medida em que progrediam em seus estudos, e a educação para o trabalho, quase exclusiva do SENAI e do SENAC, em que o aluno recebia um conjunto de informações relevantes para o domínio do seu ofício, sem um aprofundamento educativo que lhe desse condições de prosseguir nos estudos, ou mesmo de se qualificar em outros domínios. Isso gerou distorções na formação dos trabalhadores, na concepção e na metodologia educacional e de treinamento, e atrasou, em muito, a prática da cidadania pelos trabalhadores.

Para Delgado e Coelho (2000), se antes os programas de adestramento desenvolvidos nas escolas técnicas, ou dentro da própria empresa, eram suficientes para preparar a mão-de-obra para a produção em larga escala, capacitando-a para exercer tarefas fragmentadas e padronizadas, nas novas formas de produção são necessárias habilidades que não podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos curtos e específicos. Assim, faz-se necessário o desenvolvimento de uma metodologia de formação, adequada para quase dois terços da força de trabalho do país, a maioria na plenitude da vida, e que possui menos do que quatro anos de escolaridade e pouca chance ou condição de voltar à escola.

Ao contrário do paradigma técnico anterior, a demanda, agora, tende a associar o nível de qualificação ao grau de escolaridade, em todos os níveis da hierarquia ocupacional, dessa forma, o fraco desempenho qualitativo e quantitativo dos sistemas educacionais brasileiros poderá significar a escassez de pessoal com requisitos para o desenvolvimento econômico e, também, a marginalização de grande parte da população brasileira, à medida em que se reduzem as oportunidades de emprego para o pessoal semi-qualificado, com pouca ou nenhuma escolaridade (DELGADO e COELHO, 2000).

Considerando o novo perfil profissional exigido pelo mercado, o modelo de formação que tem sido proposto pelo Estado, não atende às necessidades do trabalhador e nem às necessidades da empresa. Vieira e Alves (1995) apontam a existência de uma monopolização da oferta setorial de cursos profissionalizantes e a administração fechada das instituições de formação profissional, como fatores que as distanciam do cumprimento do papel social de educar e treinar os trabalhadores. Por isso, os autores consideram primordial a participação dos sindicatos para, em conjunto com as instituições formadoras e o empresariado, definirem o conteúdo programático dos cursos (VIEIRA e ALVES, 1995).

Nesse sentido, o Parecer CNE/CEB 16/99 orienta que, “na educação profissional, o projeto pedagógico deverá envolver não somente os docentes e demais profissionais da escola, mas a

comunidade na qual está inserida, principalmente os representantes de empregadores e de trabalhadores” (MEC, 2001b).

Insistindo na importância da formação básica no processo de qualificação do trabalhador, Vieira e Alves (1995) ressaltam que as novas competências colocarão, de maneira muito mais acentuada, a importância da educação formal e da complementação profissional, de modo a propiciar a formação integral do trabalhador em um processo de educação continuada.

Metodologia

A intenção do presente trabalho é desenvolver e ampliar, através de uma abordagem qualitativa e interpretativa, o entendimento de questões referentes à adequação da oferta e da demanda por trabalhadores de nível operacional qualificados, no mercado hoteleiro de Belo Horizonte. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, justificando-se por permitir uma investigação em profundidade de elementos centrais da formação profissional de nível operacional. Mesmo não sendo possível generalizar os resultados da pesquisa, os mesmos poderão servir de base para novos questionamentos por parte de outros estudiosos da problemática.

Foram selecionados, na Unidade de Hospedagem – UH - e na Unidade de Alimentos e Bebidas - A e B, quatro diferentes setores, representantes das atividades de *front office* (linha de frente) e de *back room* (retaguarda), de modo a permitir a investigação da existência de diferenças nas competências julgadas necessárias para a execução das atividades, bem como no nível de importância dessas competências para as diferentes funções.

Os setores escolhidos foram aqueles que contam com o maior número de trabalhadores de nível operacional, os mesmos em que a qualificação do trabalhador mais influencia na satisfação do cliente.

A população de 59 trabalhadores (08 cozinheiros, 19 garçons, 22 camareiras e 10 recepcionistas), lotados nos quatro setores, foi estratificada naturalmente pelos cargos operacionais: camareiras, cozinheiros, garçons e recepcionistas. Para compor a amostra, selecionou-se intencionalmente trabalhadores com e sem curso profissionalizante, e com os mais diversos graus de escolaridade: primeiro grau incompleto, primeiro grau completo, segundo grau incompleto, segundo grau completo, superior incompleto, superior completo e pós-graduação.

Na Unidade de Alimentos e Bebidas foram entrevistados um (1) chefe de cozinha, três (3) cozinheiros, um (1) *maître* e oito (8) garçons. Na Unidade de Hospedagem foram entrevistados: um (1) gerente de governança, nove (9) camareiras, um (1) gerente de recepção e quatro (4) recepcionistas.

Com relação ao tempo de serviço no Ouro Minas, os recepcionistas são os mais novos, possuindo até dois anos de casa. O grupo mais antigo é o das camareiras, 5 delas com mais de seis anos de serviço. O tempo de casa dos garçons varia entre cinco meses e seis anos, e os cozinheiros entrevistados estão há mais de três anos no hotel.

Foi também realizada entrevista com o responsável pela área de Recursos Humanos – RH, como forma de identificar as estratégias de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento utilizadas pelo hotel. Foram entrevistados 24 trabalhadores, 4 gestores e 1 gerente de RH, totalizando 29 entrevistas.

Para a coleta de dados primários foi utilizada a entrevista estruturada-mista, isto é, uma entrevista com questões fechadas e questões abertas (LAVILLE e DIONNE, 1999). As mesmas foram realizadas durante o mês de novembro de 2002, dentro do próprio hotel. Como fonte secundária de pesquisa foram consultados documentos internos disponibilizados pelo hotel, contendo informações sobre o organograma da empresa, estrutura e principais políticas do departamento de RH, descrição dos cargos e cronogramas de cursos.

Para analisar os dados optou-se pela técnica de análise de conteúdo, a partir do estabelecimento de categorias, além de procedimentos estatísticos simples. Ela se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. Segundo Richardson (1985), entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada, mais rápida e eficaz é a análise por temas, que se traduz por isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. Os temas estabelecidos foram:

- Perfil de formação profissional
- Formação continuada
- Conhecimentos
- Habilidades
- Atitudes
- Aquisição e desenvolvimento de competências
- Cursos profissionalizantes em Belo Horizonte

Descrição e Análise dos Dados

Perfil e formação profissional

De acordo com a área de RH, os pré-requisitos para a contratação de pessoal para os cargos objeto do presente estudo são:

- Camareira: 2^o grau completo ou incompleto, nenhuma experiência.
- Garçom: 2^o grau completo, 2 anos de experiência, curso de formação do SENAC.
- Cozinheiro: 2^o grau completo ou em curso, de 6 a 18 meses de experiência.
- Recepcionista: 2 grau completo, nenhuma experiência, domínio da língua inglesa e dos softwares Word e Excel.

Feita a correlação entre o tempo de serviço e o nível de escolaridade, verificou-se que a maioria dos trabalhadores contratados há menos de três anos apresentava escolaridade igual ou superior ao 2^o grau completo. Os trabalhadores de menor nível de escolaridade eram os mais antigos, a maioria deles pertencente ao quadro de camareiras, e dos quatro recepcionistas entrevistados, todos com menos de dois anos de casa, três tinham nível superior.

Todos os recepcionistas tinham inglês fluente. Nos demais setores, embora a necessidade de outro idioma fosse mencionada, a metade dos trabalhadores informou nunca ter frequentado curso de idiomas.

Não obstante a crescente informatização dos diversos serviços em hotelaria, poucos eram os trabalhadores que fizeram curso de informática, com exceção dos recepcionista. A falta de conhecimentos pelos cozinheiros, por exemplo, estava sobrecarregando o chefe de cozinha, que já solicitara providências ao departamento de RH.

Os trabalhadores com cursos profissionalizantes estavam concentrados na área de A e B (cozinha e restaurante). Metade deles havia realizado cursos de curta duração do SENAC em parceria com o hotel, com cerca de 20h/h. Apenas um (1) cozinheiro tinha curso com maior carga de duração, oito meses. No caso dos garçons, apenas três (3) tinham o curso de Formação para Garçom, com seis meses de duração, também oferecido pelo SENAC.

Os recepcionistas realizaram curso de Agente de Viagens junto à Escola Superior da Aeronáutica – ESAER, e MBA em Lazer, Turismo e Hotelaria, realizado na Fundação Getúlio Vargas - FGV/BH.

A preparação para o exercício do cargo era feita, principalmente, através da participação em treinamentos e cursos internos, e pela orientação do supervisor. A orientação de colegas foi também destacada como uma das principais formas de preparação.

Os garçons e os cozinheiros eram os trabalhadores que mais estudavam por conta própria. Isto decorria do fato de precisarem preparar-se para os testes teóricos e práticos exigidos para promoção. A possibilidade de carreira servia, assim, como incentivo para o trabalhador buscar a formação profissional continuada.

O hotel oferecia e facilitava a realização dos mais variados treinamentos, ministrados por instrutores internos e externos. Os cursos, especialmente os comportamentais, eram muito valorizados e vários trabalhadores os relacionaram aos benefícios oferecidos pela empresa. Eram eles: higiene e limpeza; aperfeiçoamento para garçons; aperfeiçoamento para cozinheiros; excelência em atendimento; relações humanas; 5 s; gestão de atendimento ao cliente; higiene e manipulação de produtos; palestra higiene bucal; planejamento familiar e financeiro; e excelência em governança.

Formação continuada

Os trabalhadores entrevistados pareciam aceitar e assumir, sem maiores questionamentos, o discurso de que há uma necessidade cada vez maior de formação continuada, e pareciam se sentir responsáveis por essa formação. Todavia, muitos deles não apresentavam qualquer projeto ou ação, no sentido dessa continuidade, em suas formações. Os últimos cursos realizados foram, na grande maioria, oferecidos pela empresa.

Solicitada a opinião sobre quais eram as principais razões da necessidade de uma formação continuada, a quase totalidade dos entrevistados (22 - 92%) considerou que a principal era a exigência para conseguir emprego. As demais razões apontadas foram: 8 (33%) menções para

o aumento das exigências do próprio cargo; 7 (29%) menções para o aumento das exigências para conseguir promoção; 6 (25%) menções para o aumento das exigências dos clientes; e 3 (13%) menções para a competição com os colegas. A opinião dos gestores coincidiu com a dos trabalhadores, indicando as exigências para conseguir emprego e as exigências do próprio cargo como as duas principais razões da necessidade de uma educação continuada pelo trabalhador.

O uso de novas máquinas e equipamentos pelos hotéis foi bastante enfatizado pela gerente de RH, como motivo da exigência e da necessidade de um maior nível de escolaridade e de formação profissional dos trabalhadores, mas só foi confirmada por um garçom.

Na opinião dos trabalhadores, os aspectos que sofreram impacto positivo em decorrência da realização de cursos, dentro e fora da empresa, foram: os resultados do trabalho (24 - 100%), a facilidade para executar o trabalho (23 - 96%) e a qualidade do trabalho (23 - 96%). Esses eram exatamente três dos aspectos que mais interessavam à empresa, tendo em vista os seus objetivos de melhoria dos índices de produtividade, da qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos.

A grande maioria dos entrevistados (21 - 88%) considera que trabalhar no Ouro Minas representa melhoria em sua vida pessoal, e falam de crescimento pessoal, orgulho, reconhecimento social e oportunidade de conviver com diferentes tipos de pessoas (clientes ou colegas de trabalho), como aspectos importantes e enriquecedores.

O aumento da facilidade para conseguir novo trabalho (22 - 92%), foi ressaltado pelos trabalhadores. Todavia, em relação à estabilidade no emprego e à possibilidade de ser promovido na empresa, a opinião ficou dividida entre melhorou e permaneceu a mesma.

Pode-se ousar dizer que a realização de cursos pelo trabalhador de nível operacional, com baixo grau de escolaridade, especialmente os de curta duração, melhora a sua possibilidade de conseguir outro emprego, provavelmente em hotel de menor padrão, não garantindo a estabilidade nem ascensão no hotel de categoria superior, que tende a substituir essa mão-de-obra por outra mais qualificada.

Conforme apontado pela maioria dos trabalhadores (18 - 75%), a participação em cursos e treinamentos, dentro e fora da empresa, não altera o nível de sua remuneração. Para os quatro trabalhadores que afirmaram ter havido uma melhoria em sua remuneração, o aumento foi decorrente de promoção. Não há, pois, reconhecimento da aquisição de novas competências pelo trabalhador associadas a aumento salarial, o que impede de afirmar que o hotel gerencia por competências. Conforme relatado, a tendência é de que o hotel altere sua política salarial, mas, até que isso aconteça, os trabalhadores terão de conviver com essa contradição: mais competências para o mesmo salário.

Conforme mencionado pela gerente de RH, o salário em hotelaria é, de modo geral, considerado baixo. A queda na taxa de ocupação e na rentabilidade do hotel tem provocado, nos últimos anos, significativa queda dos rendimentos do trabalhador.

Competências Importantes

Conhecimentos (saberes)

Os **conhecimentos considerados mais importantes** para os entrevistados foram: qualidade no atendimento, higiene e apresentação pessoal, português, postura profissional e convivência no trabalho. Além desses, os gerentes apontaram, também, os conhecimentos sobre as funções e sobre as responsabilidades do setor.

Os trabalhadores demonstraram saber a importância da qualidade no atendimento para conquistar e manter o cliente, o que é a própria missão da empresa. A gerente de governança mencionou ainda o grande contato da camareira com o cliente, o que parece confirmar a ideia da pirâmide organizacional de cabeça para baixo (MULLINS, 1998), pois, muito do sucesso da empresa está nas mãos dos trabalhadores de nível operacional.

As entrevistas revelaram que o trabalhador se percebia como a imagem do hotel, e se preocupava com a higiene e aparência pessoal. Havia preocupação também com a melhoria das relações interpessoais e do ambiente de trabalho, até com a melhoria da qualidade de vida. As redes de relações formais e informais, entre os diversos setores, eram percebidas como facilitadoras da condução e resolução de problemas, e de um melhor atendimento ao cliente.

Foi destacada pelos gestores, a importância dos conhecimentos sobre as funções e responsabilidades dos diversos serviços dos setores, o entendimento, por parte do trabalhador, do porquê de seu trabalho e da importância desse no resultado final da empresa.

É importante observar que os conhecimentos sobre as competências comuns aos trabalhadores dos diversos cargos, como domínio da leitura, escrita e cálculo, foram considerados mais importantes do que os conhecimentos relativos à execução de tarefas específicas do setor, o que parece indicar que o trabalhador de nível operacional não se percebe mais como um simples executor de tarefas rotineiras e fragmentadas, e se preocupa em participar e contribuir para os resultados da empresa.

Na opinião dos trabalhadores, os principais conhecimentos a aprimorar eram: segurança no trabalho e procedimentos de emergência, português, postura profissional, estrutura e organização do hotel e convivência no trabalho.

Para os gestores, os conhecimentos que a sua equipe mais precisava aprimorar eram: qualidade no atendimento, estrutura e organização do hotel e postura profissional.

Mais uma vez português, postura profissional e convivência no trabalho ficaram entre os mais citados, ratificando, assim, a importância da comunicação, do profissionalismo e de melhores condições no ambiente de trabalho, na opinião dos trabalhadores.

Habilidades (saber-fazer)

As habilidades consideradas mais importantes pelos trabalhadores, para o exercício de suas

funções foram: capacidade de comunicar-se verbalmente de forma adequada e capacidade de ler e interpretar o significado de orientações dos superiores e dos pedidos dos clientes. A preocupação é, pois, com a qualidade do atendimento e com os resultados da empresa.

A capacidade de manter equilíbrio emocional foi mencionada em diversas entrevistas, e demonstra a presença do imprevisível e do inesperado em prestação de serviços.

Os quatro gestores consideraram a capacidade de trabalhar em equipe como uma das mais importantes.

As principais **habilidades a aprimorar** apontadas foram praticamente as mesmas: capacidade de comunicar-se em língua estrangeira, capacidade de manter equilíbrio emocional em situações de pressão de tempo, demandas simultâneas, reclamações e situações imprevistas, capacidade de trabalhar em equipe, comunicar-se de maneira clara e articulada, experiência profissional e capacidade de utilizar programas de informática.

Os gestores acrescentaram também a necessidade de aprimorar a capacidade de atender pedidos e reclamações.

Atitudes (saber-ser)

Os trabalhadores consideraram que **as atitudes mais importantes** para o exercício de suas funções eram: iniciativa, comprometimento, respeito, vontade de aprender e responsabilidade. Tais escolhas indicam a percepção pelo trabalhador de seu novo papel e da necessidade de adaptar-se ao novo contexto, em que as mudanças acontecem com maior rapidez. Criatividade, espírito de equipe, equilíbrio emocional, organização e negociação, foram outras atitudes citadas pelos trabalhadores. Os gestores, por sua vez, mencionaram a iniciativa, o comprometimento e a disciplina.

As atitudes a aprimorar apontadas pelos trabalhadores foram bem diversificadas, e muitas vezes se referiam a atitudes específicas para o cargo. São elas: participação, capacidade de julgamento, equilíbrio emocional, empatia e autonomia.

Os gestores citaram: iniciativa, vontade de aprender, empatia, participação, e cooperação. Participação no trabalho e em eventos sociais da empresa, capacidade de julgar o outro com base em maior empatia, autonomia para agilizar o atendimento ao hóspede, também foram apontadas. A atitude de negociação apareceu com diferentes finalidades: para solucionar situações de conflito e para vender produtos e serviços do hotel.

Aquisição e desenvolvimento de competências

Os trabalhadores consideraram que a maioria de suas competências foi adquirida e desenvolvida especialmente na prática. Para este trabalho, o conceito de prática adotado, e devidamente informado aos entrevistados, abrange as vivências do trabalhador na família, na comunidade e no trabalho. A participação da empresa em suas formações profissionais também foi ressaltada.

Apesar do seu reduzido número, os trabalhadores com curso profissionalizante acreditavam que adquiriram ou desenvolveram muitas de suas competências básicas e específicas, nos cursos profissionalizantes realizados.

Com relação à escola, pode-se dizer que não houve o reconhecimento de sua participação na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes pelos trabalhadores. Para eles, ela não tem cumprido seu papel de desenvolver nem mesmo competências básicas como: capacidade de comunicação, leitura e interpretação de textos. Com relação às atitudes, a participação da escola na formação do trabalhador foi apontada de forma um pouco mais significativa apenas para: disciplina, vontade de aprender e participação.

O exame e a comparação das competências necessárias ao exercício de suas funções, percebidas pelos trabalhadores e gestores, parecem demonstrar que a empresa está realmente adotando, ainda que de forma parcial, os princípios da gestão de recursos humanos com base no conceito de competência. Assim, o que se percebe, é uma tendência de redução das diferenças entre as competências dos diversos cargos do nível operacional, e o aumento da exigência dos conhecimentos, habilidades e atitudes para o conjunto dos cargos.

Cursos profissionalizantes em Belo Horizonte

Com relação à existência de cursos profissionalizantes na área de hotelaria em Belo Horizonte, o SENAC foi praticamente a única instituição formadora citada por trabalhadores, sempre com elogios para a qualidade dos cursos que oferece, mesmo por aqueles que nunca estiveram na instituição. No entanto, queixaram-se de a instituição só ofertar cursos na área de A e B.

Quem já participou de cursos profissionalizantes no SENAC, respondeu que a opção pela instituição foi feita por determinação do hotel. Os cozinheiros e garçons mencionaram que pretendem participar de outros cursos, como: manipulação de alimentos, preparação para chefe de fila, *maitre*, *barman*, chefia e cerimonial.

A gerente de governança considera que os poucos cursos existentes em Belo Horizonte formam o trabalhador com baixa escolaridade e fora do perfil do hotel. Para o chefe de cozinha, os cursos de aperfeiçoamento oferecidos pelo SENAC, apesar da curta duração, ajudam na formação do trabalhador, mas considerou que seria melhor se realizassem o de oito (8) meses de duração.

Com relação à oferta de cursos profissionalizantes de nível técnico, apenas a Fundação Torino foi citada, sem maiores comentários. Sobre os alunos dos cursos de graduação em hotelaria, os gestores consideraram que o hotel terá dificuldades em contratá-los com o salário pago atualmente, e que eles provavelmente buscarão cargos administrativos e gerenciais, não se adequando às funções operacionais.

Conclusão

As definições do novo perfil profissional exigido pelo mercado globalizado e competitivo retratam um trabalhador que, além de habilidades específicas de determinada ocupação, precisa ter o domínio de competências básicas. Esse perfil deve ser desenvolvido através de uma sólida educação, que se volte para todos os aspectos da vida social e produtiva do educando,

complementada por uma educação profissional de qualidade, que supere a idéia de qualificação restrita às exigências de postos de trabalho delimitados, e busque promover o desenvolvimento das diversas competências (KUENZER, 1994; MEC, 2001b).

Com base na análise dos resultados da pesquisa, pode-se dizer que o Ouro Minas Palace Hotel é o principal formador do trabalhador do nível operacional e que tem buscado suprir as deficiências decorrentes do baixo nível de escolaridade dos candidatos, da baixa qualidade do ensino no País, bem como da reduzida oferta de cursos profissionalizantes na cidade.

Com relação aos cargos para os quais o hotel pede experiência anterior, como cozinheiro e garçom, a dificuldade de contratação e de manutenção de trabalhadores parece estar nos baixos salários. Em Belo Horizonte, a área de Alimentos e Bebidas concorre com os outros hotéis e com um grande número de bares e restaurantes. Os profissionais mais experientes e qualificados podem, assim, dar preferência aos que melhor remuneram.

A exigência de curso profissionalizante pelo hotel é apenas para os cargos de garçom e de cozinheiro, e esses são também os únicos cargos para os quais existe oferta regular de cursos por parte do SENAC-BH. Uma questão a investigar seria o destino da mão-de-obra formada pelo SENAC-BH para a área de A e B, e quais seriam as principais dificuldades de sua absorção pelos hotéis. Tal investigação poderia servir, também, para esclarecer as razões da quase inexistente oferta de cursos de formação profissional de nível básico para a hotelaria em Belo Horizonte, sobretudo considerando que o SENAC-BH reduziu sua oferta na área entre os meses de julho/2001 e janeiro/2003.

O nível de escolaridade dos trabalhadores em atividade no Ouro Minas Palace Hotel ainda está abaixo do desejado pela empresa, que é de 2º grau. Em função disso, alguns trabalhadores voltaram à escola.

Com relação aos conhecimentos de outro idioma e de informática, a exigência do hotel, para fins de contratação, se dá apenas para os cargos de recepcionistas, que são praticamente os únicos com fluência em um idioma estrangeiro, e maior domínio de informática.

Os trabalhadores e os gestores entrevistados demonstraram conhecer as políticas de contratação e de promoção do hotel, mas não necessariamente concordavam com elas. Uma das questões mais polêmicas era a importância de maior nível de escolaridade para todos os cargos, em detrimento do curso profissionalizante ou da experiência.

Para o gerente de recepção, o trabalhador que investe continuamente em sua formação demonstra ter objetivos de crescimento profissional e, se essa formação é direcionada para a hotelaria, demonstra ter também o objetivo de crescer na própria empresa ou na área. No entanto, o chefe de cozinha entende que a escolaridade não é o mais importante para os cargos do nível operacional, e sim a identificação com o trabalho, o interesse em aprender e adquirir experiência para executar tarefas com qualidade. Para ele, o trabalhador com maior nível de escolaridade não se sujeita às condições de trabalho na cozinha, especialmente com a baixa remuneração salarial do setor hoteleiro.

Em se tratando das competências mais importantes para o bom desempenho, a experiência

(saber-fazer) foi enfatizada pelos trabalhadores, especialmente por aqueles com mais tempo de casa, que aprenderam com os colegas mais antigos e hoje orientam os novatos.

As camareiras, que eram o grupo com mais tempo de casa e experiência, mas com baixo nível de escolaridade, ao apontarem as competências mais importantes para o exercício de suas funções, indicaram as básicas, comuns e gerais, como: capacidade de comunicação e de interpretação de mensagens escritas, convivência no trabalho, conhecimentos sobre a estrutura e os serviços oferecidos pelo hotel; ao invés de competências específicas, mais relacionadas ao operacional, ou seja, ao saber fazer.

Na percepção do trabalhador, os resultados de sua passagem pelos bancos escolares foi limitado ao aprender a ler, a escrever e a efetuar as operações aritméticas. A escola não foi citada nem uma vez como promotora do desenvolvimento das habilidades de comunicação e de interpretação de textos; competências básicas, consideradas da maior importância pela maioria dos trabalhadores. Com relação ao desenvolvimento de atitudes e valores, a escola praticamente só foi mencionada em relação à disciplina e à responsabilidade. A atuação da escola estaria, assim, muito aquém do papel de formadora do cidadão, participante da vida política e produtiva, conforme mencionado por Kuenzer (1994).

A análise do papel das instituições de formação profissional na área de hotelaria em Belo Horizonte ficou prejudicada pelo reduzido número de trabalhadores com cursos profissionalizantes no quadro do hotel. Para esses poucos, a formação profissional oferecida pelo SENAC-BH, praticamente a única instituição profissionalizante mencionada, é considerada de excelente qualidade. De modo geral, o SENAC tem uma imagem muito positiva para os trabalhadores, ex-alunos ou não. No entanto, para os gestores e também para a gerente de RH, os cursos de formação com maior duração são considerados de bom nível, mas os cursos de qualificação ou de aperfeiçoamento de curta duração, deixam a desejar.

Com relação aos cursos de graduação em turismo e hotelaria, a opinião dos gestores e da gerente de RH confirmou o entendimento de Ansarah (2002, p. 22), quando diz que, "pela inadequação de sua proposta pedagógica, estariam 'desovando' a cada ano novos profissionais que não irão atender às reais necessidades do mercado nacional e sequer às dos mercados regional e local". Para a gerente de RH, os cursos são muito teóricos e grande parte dos alunos não tem noção do que é o trabalho em hotelaria, tem uma imagem de *glamour* e parece desconhecer a grande disponibilidade de tempo e dedicação exigidos pelo setor.

Os gestores consideram que os alunos dos cursos de graduação em turismo e hospitalidade seriam superqualificados para os cargos operacionais, e que o aproveitamento dessa mão-de-obra pelos hotéis deverá se dar nos setores administrativos, como: marketing, vendas, gerência financeira e outros. Como bem resumiu a governanta, "... é o desemprego que melhora o nível da oferta da mão-de-obra. O funcionário com curso superior é superqualificado para o operacional. Vai para o administrativo. Os alunos da graduação não querem começar de baixo".

Esse é um tema que parece merecer maior atenção por parte do hotel, com relação aos trabalhadores do nível operacional, uma vez que, a exigência ou a contratação de trabalhadores com nível de escolaridade cada vez mais elevado, pode vir a representar um problema, qual seja, uma mão-de-obra mais cara e menos motivada. Esse problema é o mesmo identificado por

Villella et al. (1995, p. 15): "candidatos com maior grau de escolaridade tendem a dar preferência a funções tipicamente administrativas (*white collar*), sendo naturalmente refratários a se engajarem diretamente na produção".

O Ouro Minas Palace Hotel tem assumido o encargo de formar e facilitar a formação do trabalhador, que parece aceitar o discurso da importância da educação continuada, mas a volta à escola e a realização de cursos profissionalizantes não aparecem nos projetos para o futuro profissional de muitos deles. Alguns têm se limitado a participar dos treinamentos e cursos oferecidos pelo hotel para fins de promoção. Esse é o caso especialmente de camareiras e de garçons, trabalhadores com menor nível de escolaridade. Não se deve, porém, deixar de lembrar que os entrevistados mencionaram dificuldades decorrentes da falta de recursos financeiros e de tempo, uma vez que o hotel exige disponibilidade quase que total.

Na proposta da pesquisa de campo, estava prevista a investigação de possíveis diferenças entre as necessidades de competências dos trabalhadores do *front office* e do *back room*. Acontece que, mais do que diferenças, foram identificadas semelhanças, uma vez que, tanto garçons e recepcionistas, quanto camareiras e cozinheiros, mencionaram grande interação com a clientela e apontaram como uma das competências mais necessárias ao exercício de suas funções, a capacidade de comunicar-se verbalmente de forma clara e articulada: "O cargo está mudando. Não basta ser camareira, tem que dar algo mais. Adivinhar o que o hóspede quer, o pensamento dele". Nesse sentido, já não caberia mais falar de *front office* e de *back room* e, sim, de equipes voltadas para o atendimento ao cliente.

Ainda com relação às particularidades do setor de prestação de serviço, pode-se dizer que nele não haveria movimento no sentido da desqualificação do trabalhador, nem mesmo para os cargos que executam tarefas repetidas e rotineiras e têm de seguir rigorosas normas de procedimentos, para garantir o padrão de qualidade do serviço. Diferentemente da rotineira interação trabalhador/máquina, conforme acontece nas fábricas, a relação trabalhador/cliente enriquece o trabalho, quebra a rotina, coloca em seu lugar o imprevisto e exige um movimento de qualificação e de desenvolvimento de todas as competências: conhecimentos, habilidades e atitudes.

O hotel Ouro Minas é uma empresa orientada para serviços, isto é, uma empresa voltada para o atendimento das necessidades dos clientes. Nesse sentido, as estratégias de seleção, de formação e de desenvolvimento, adotadas pelo hotel, parecem bem-sucedidas, uma vez que, através delas, o hotel tem conseguido desenvolver as competências do negócio, as técnico-profissionais e as sociais, adequadas a uma empresa orientada para serviços, conforme a classificação proposta por Fleury e Fleury (2001).

A formação do trabalhador tem sido feita principalmente pelo hotel, e ao assumir parte do papel que deveria ser também da escola e dos cursos profissionalizantes, consegue atender às suas necessidades, no sentido de formar um trabalhador voltado para a realização do seu negócio e de sua missão; e consegue atender também às necessidades do trabalhador, melhorando sua empregabilidade.

Em sua política de incentivos à formação profissional do trabalhador de nível operacional, ao facilitar a formação de seus empregados, através do pagamento parcial ou da obtenção de

descontos no valor das mensalidades dos cursos, o hotel, além de promover o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício do cargo, valoriza o conhecimento geral do trabalhador e o seu interesse em estudar.

Concluída a pesquisa, a pergunta que se faz, diante da crescente oferta da mão-de-obra qualificada, representada pelos alunos egressos dos cursos de graduação em turismo e hotelaria é: quem ocupará a gerência média em hotelaria, o trabalhador graduado ou o técnico? Seguindo-se a tendência das empresas exigirem cada vez mais escolaridade, entende-se que o trabalhador graduado poderá ocupar essa gerência, desde que os cursos de graduação propiciem a ele a aprendizagem das técnicas e a prática da hotelaria. Neste caso, quem ocupará os cargos operacionais: o técnico, o trabalhador com formação profissional de nível básico ou o trabalhador sem formação profissionalizante? Provavelmente, o técnico, um trabalhador que investiu em sua formação e terá, então, de aceitar continuar a realizar um trabalho do nível operacional e baixo salário. Ao trabalhador de nível médio restará, portanto, buscar oportunidades de trabalho em hotéis de menor padrão, até o momento em que se verá fora desse mercado. O raciocínio é simples, mas a questão é grave, pois pode representar o futuro de uma grande massa de trabalhadores no Brasil.

Referências bibliográficas

ABIH-MG. *Mercado hoteleiro de Belo Horizonte: análise, pesquisa e estudo de mercado*. Belo Horizonte, 2002.

ABIH Nacional. *A Indústria do turismo no mundo e no Brasil* [on line]. Disponível em <www.abih.com.br/historia/historia> Acesso em: 01/10/2002.

ANSARAH, M.G.R. Controle na qualidade do ensino superior de turismo. *Revista Turismólogo in foco*. São Paulo, ano 1, n. 03, p.22-27, set./out., 2002.

BELOTUR. *Revista Perfil Turístico Belo Horizonte 2001*. Belo Horizonte: Artes Gráficas Siracusa Ltda, setembro, 2001.

DELGADO, D.M., COELHO, F.S. A educação técnico-profissionalizante no Brasil, entre o fordismo/taylorismo e o pós-fordismo: evolução, características e desafios. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 2001, Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

FLEURY, A.C.C., FLEURY, M.T.L. *Em busca da competência: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

IH - Instituto de Hospitalidade. *Demanda por capacitação profissional no setor de turismo na Bahia*. Salvador: Contexto e Arte Editorial, 2000.

KUENZER, A.Z. A questão do ensino médio no Brasil: a difícil superação da dualidade estrutural. p 113-128. In: MACHADO, L. R. de S. *Trabalho e Educação*. 2 ed. Campinas: Papirus, 1994.

LAVILLE, C., DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em*

ciências humanas. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

MARKERT, W. Revendo o trabalho como princípio educativo à luz da experiência alemã. In: MACHADO, L. R. de S. *Trabalho e Educação*. 2 ed. Campinas: Papyrus, 1994.

MEC - Ministério da Educação e do Desporto. *Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) [on line]. Disponível em: < www.mec.gov.br/semtec >. Acesso em: 03/09/2001a.

_____. *Parecer CNE/CEB nº 16/99, aprovado em 05 de outubro de 1999*. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico [on line]. Disponível em: <www.mec.gov.br/semtec>. Acesso em: 03/09/2001b.

MULLINS, L.J. *Managing people in the hospitality industry*. 3 ed. Essex: Longman, 1998.

NUNES, L.C. *Os nossos hotéis não são pré-históricos*. [on line] Disponível em: <www.abihmg.com.br/noticias.htm >. Acesso em: 01/10/02.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In FERRETTI et al. (orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 4ª ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.

VIEIRA, C.A.S.; ALVES, E.L.G. Qualificação profissional: uma proposta de política pública. *Textos para discussão*, n. 376. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), junho/1995.

VILLELA, A.; ALLEN, D.J.; CAFÉ, S. Educação para a competitividade (ou a reconciliação da educação para o trabalho com a cidadania). *Texto para discussão*, n. 16. Rio de Janeiro: Sistema BNDES, 1995.