



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS BODOCONGÓ  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**

**LUANN GLAUBER ROCHA MEDEIROS**

**A FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA NA ATIVIDADE DE GERENTES DE  
HOTÉIS.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2011**

**LUANN GLAUBER ROCHA MEDEIROS**

**A FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA NA ATIVIDADE DE GERENTES DE  
HOTÉIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação **de Psicologia** da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel/Licenciado em Psicologia.

Orientador (a): Francinaldo do Monte Pinto

CAMPINA GRANDE – PB  
2011

M488f      Medeiros, Luann Glauber Rocha.  
A formação da competência na atividade de gerentes  
de hotéis [manuscrito] / Luann Glauber Rocha Medeiros. –  
2011.

**23 f.**

**Digitado.**

**Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Psicologia) – Universidade Estadual da Paraíba,  
Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, 2011.**

“Orientação: Prof. Dr. Francinaldo do Monte Pinto,  
Departamento de Psicologia”.


1. Competência profissional. 2. Formação profissional.  
3. Psicologia organizacional. I. Título.


21. ed. CDD 158.7

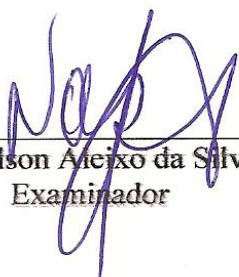
**A FORMAÇÃO DA COMPETÊNCIA NA ATIVIDADE DE GERENTES DE  
HOTÉIS.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Graduação em Psicologia da  
Universidade Estadual da Paraíba, em  
cumprimento à exigência para obtenção do  
grau de Bacharel/Licenciado em Psicologia.

Aprovada em 01/12/2011.

  
Prof Dr Francinaldo do Monte Pinto / UEPB  
Orientador

  
Prof. Dr. Edil Silva Ferreira / UEPB  
Examinador

  
Prof. Doutorando Nelson Azeixo da Silva Junior / UEPB  
Examinador

## **A formação da competência na atividade de gerentes de hotéis.**

Luann Glauber Rocha Medeiros<sup>1</sup>

### **Resumo**

Nesse artigo propomos discutir a formação profissional de gerentes de hotéis através do enfoque da (s) competência (s). Para isso, partimos de uma pesquisa, realizada em Campina Grande/PB, com gerentes de quatro hotéis desta cidade, buscando levantar as competências adquiridas e aquelas que os gerentes necessitavam desenvolvê-las no trabalho hoteleiro. Observamos que dentre um conjunto de competências desenvolvidas em função da trajetória profissional, a questão da formação destes profissionais necessitava de um diálogo maior com a noção de competência. Assim, através de entrevistas semi-estruturadas e um método de análise qualitativo, buscou-se na pesquisa que deu origem a este artigo, compreender quais competências esses gerentes mobilizam na realização de sua atividade e como estas estão implicadas na sua formação. De acordo com os resultados obtidos, os gerentes - equitativamente de ambos os sexos- são em sua maioria casados(cinco) , com idade entre 31 e 74 anos, curso superior (exceto dois que possuem curso técnico) e média salarial de R\$ 4.166,00. No tocante à formação profissional, observou-se a insuficiência de cursos voltados para o turismo e hotelaria, bem como a escassez de cursos profissionalizantes (curta duração) neste mesmo setor. Diante disso, conclui-se que a formação profissional gerencial tem sido fortemente marcada pela idéia de qualificação para o posto de trabalho, ao passo que a formação pela competência consiste na aquisição e construção de conhecimentos produzidos pelos trabalhadores em situações concretas de trabalho.

Palavras-chave: Formação; Trabalho gerencial; Competência; Atividade.

### **Introdução**

A temática da competência tem sido comumente abordada nos últimos anos, no meio organizacional, pelo viés da gestão e pela seleção de pessoas (CARBONE 2005; DUTRA 2001). No entanto, tem sido pouco considerada, entre os estudiosos da gestão de pessoas, sob o ponto de vista do saber-fazer, da experiência dos protagonistas do trabalho. Para explorar esta temática, neste artigo, partimos de uma pesquisa com gerentes de hotéis da cidade de Campina Grande/PB<sup>2</sup>, cujo objetivo consistiu em mapear quais competências eram mobilizadas ou precisavam ser desenvolvidas nesta

---

<sup>1</sup> Aluno do curso de Psicologia da Universidade Estadual da Paraíba. Bolsista do PIBIC.  
[glauber.org@gmail.com](mailto:glauber.org@gmail.com)

<sup>2</sup> Pesquisa realizada com financiamento do Programa de Iniciação Científica - PIBIC

atividade profissional. Dentre os aspectos estudados nesta pesquisa, destacamos: Formação profissional, Trajetória profissional, Aperfeiçoamento profissional, Competências adquiridas, Competências a adquirir.

A partir deste mapeamento, direcionamos nosso foco de análise à formação profissional desses trabalhadores da rede hoteleira, buscando identificar como a formação se relaciona, na visão dos gerentes, com seu cargo atual. Em função disso, lançamos as seguintes questões: como evidenciar que recursos são mobilizados pelos gerentes para enfrentar os desafios corriqueiros, as variabilidades e as dificuldades que se apresentam no seu cotidiano de trabalho? De que maneira estes aspectos se relacionam à formação dos gerentes de hotéis pesquisados?

Frente a este conjunto de questões, faz-se necessário, inicialmente, compreender o sentido de competência adotado por estes profissionais, visto que se trata de um conceito amplamente polissêmico, metamorfoseado pela volatilidade das modificações econômicas, tecnológicas e organizacionais *dos mundos* do trabalho. Diante deste cenário, as empresas perceberam a necessidade de promover mudanças no seu contexto organizacional, primando por aspectos como flexibilidade, autonomia e agilidade (AMARO, 2008). Tais alterações no quadro estratégico, levaram as organizações a perceberem que não seria suficiente investir numa mudança superficial de procedimento de gestão do trabalho, semelhante ao que ocorreu, no Brasil, a partir da década de 1980, com o Modelo Japonês. Sobretudo, investir em um outro modo de gestão do trabalho. Dessa forma, novas modalidades de formação profissional foram repensadas, inclusive dos gerentes, englobando aspectos como qualificação, formação e competências (MANFREDI, 1998).

## **Delimitações Teóricas**

### **O “surgimento” da competência**

Ao estudar o cenário de discussões em torno da conceituação de competência percebemos dois termos recorrentes: qualificação e formação. Manfredi (1998) se propõe a explicar o sentido de qualificação a partir de quatro elementos distintos. Primeiro, a concepção lançada entre as décadas de 1950 e 1960, relativa à “Teoria dos Capitais Humanos”, cujos principais expoentes foram economistas americanos como Theodore Schultz (1974) e Frederick H. Harbison (1974). Estes autores defendiam a necessidade de se procurar uma maior adequação na relação entre os sistemas

educacionais e o sistema ocupacional. Um segundo momento dessa concepção está respaldado na noção de qualificação formal, proposto por Paiva (1995) como uma forma de implementação da idéia de que cada Estado mostrar-se-ia mais capacitado quanto maior fosse sua possibilidade de expandir quantitativa e qualitativamente seus sistemas escolares. Desta forma, a partir das décadas de 1960 e 1970 o tempo de permanência na escola ou educação formal foi sendo utilizado como parâmetro de avaliação do potencial laborativo de cada país. O Modelo Taylorista, terceiro aspecto abordado, entendia a qualificação segundo o modelo *job/skills*, concebendo, portanto, qualificação como um fenômeno concernente ao posto de trabalho. Assim, perceber-se-á nesse modelo, um tipo de qualificação, herdado dos Estados Unidos, muito presente no meio organizacional, limitado ao cargo ocupado pelo trabalhador.

Nesse modelo, a formação é compreendida como algo privatizado, fruto da experiência escolar, do acúmulo de conhecimentos técnico-científicos, de habilidades e saberes do trabalho que o indivíduo faz no decorrer de sua trajetória de vida profissional, ignorando-se o aspecto sócio-interacional. Entende-se, em última instância, a qualificação enquanto o treinamento básico para o trabalho.

Por último, Paiva (1995), em consonância com Zarifian (2003), afirma que a qualificação passa por uma mudança, à revelia do modelo taylorista, como *qualificação social do trabalho e do trabalhador*. Nesta nova concepção, o foco da competência é estendido às relações do trabalhador com seu ambiente social, tanto dentro quanto fora da organização. É nessa conjuntura que os referidos autores atribuem a passagem do termo *qualificação* ao termo *competência*. No entanto, Zarifian (2003) acrescenta que o deslizamento do termo qualificação para o de competência opera-se não só pelo desenvolvimento idiossincrásico do trabalhador, mas, sobretudo, pelas relações estabelecidas no ambiente de trabalho e no coletivo de trabalhadores.

Percebe-se, então, que o termo competência, da maneira como passou a ser amplamente difundido, seja na verdade um deslizamento de significados oriundo da noção de qualificação.

A qualificação é uma construção social cujo objeto é qualificar os indivíduos assalariados, tanto do ponto de vista do modo de apreciação da relação, mantida no que se espera deles (seu ‘trabalho’), quanto do ponto de vista da hierarquia na escala dos estatutos sociais e dos salários (ZARIFIAN, 2003, p.37)

Nesta perspectiva, a competência não se caracteriza como uma negação da qualificação, mas como uma nova maneira de entender a qualificação que se distancia de uma visão de trabalho estereotipada aos moldes do sistema taylorista. Ela não é proveniente do meio da gestão de recursos humanos, nem uma simplificação de uma questão complexa (gerada por mudanças no posto de trabalho) que requisita a concretização de modelos de gestão a longo prazo, como dá a entender uma grande parte dos manuais de gestão de pessoas.

Neste sentido, Amaro (2008) afirma que o termo competência passou a ter maior ênfase nos tratados acerca de modos de gestão e também em documentos científicos acerca do trabalho, por expressar as novas demandas exigidas dos trabalhadores pelo sistema produtivo, tais como: iniciativa, flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade, cooperação e autonomia. Assim, ele afirma ainda que a noção de competência irá, diferentemente do que se entende por qualificação, evocar saberes ligados à trajetória individual de cada um. Por esse prisma, a competência se desvincula dos códigos e classificações das profissões, passando desta forma, a atuar nos acontecimentos, muito deles inesperados, em diferentes situações de trabalho.

Nesta direção Zarifian (1998) defende o sentido de qualificação, utilizado na França, como uma maneira de melhoria das condições de trabalho. Ele atesta que constantemente se fala na qualificação do cargo, existindo aí uma incoerência tanto da ordem prática, quanto linguístico-simbólica, uma vez que o termo qualificar remete, invariavelmente, ao ocupante do cargo, e não o contrário. Ele explica também que a busca da qualificação foi e continua sendo insuficiente para dar conta das situações de trabalho. Isso porque desde o início, notadamente no taylorismo, se procurou atribuir um maior grau de complexificação ao cargo, sem, no entanto, repensar a responsabilidade que demandava à execução da tarefa.

Sendo assim, a qualificação difere da competência pelo fato de que seu objetivo é capacitar os indivíduos assalariados, tanto do ponto de vista do modo de apreciação, quanto do ponto de vista da classificação hierárquica e salarial. Assim, segundo Zarifian (2003) competência seria uma forma de qualificar ainda em ascensão, seria uma nova modalidade de qualificar, seria “a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003, p. 139).



Para Tanguy (In ROPÉ & TANGUY, 1997) o termo competência surgiu, por volta da década de 1970, na França, atrelado à questão educacional no intuito de sistematizar uma nova modalidade de avaliação pedagógica dos alunos. Em seguida, passou a ser considerada na avaliação dos trabalhadores. A partir daí, o termo competência ascende como uma forma mais ampla do conhecimento que se buscava avaliar, focando não somente o montante de conhecimentos técnico-teórico dos indivíduos, mas acima de tudo com o propósito de implementá-lo na prática do trabalho.

Para Durand (2001) o conceito de competência, semelhante ao que postula Zarifian, consiste na noção de qualificação, sendo acrescido do conceito de *savoir-faire*, o que na opinião do autor pode ser pernicioso no que concerne ao entendimento do fenômeno competência, uma vez que se correria o risco de cometer arbitrariedades ou a apreciações que não fazem parte do contrato de trabalho.

### **Competência: uma noção relativa**

Em todo trabalho humano existe a presença de normas, tanto no que antecede à chegada do trabalhador em uma nova ocupação, quanto àquelas encontradas no local de trabalho (prescrição). É, propriamente, na situação de trabalho que o trabalhador se verá rodeado de princípios precedentes (patrimônio heterogêneo, contendo riquezas e nocividades), ou seja, receberá prescrições e as resignificará, sempre em um determinado *meio* (SCHWARTZ, 2000; SCHWARTZ & DURRIVE, 2007). Neste sentido, a Ergonomia da Atividade (GUÉRIN, LAVILLE, DANIELLOU, DURAFFOURG & KERGUELEN, 2001) convencionou que o trabalho é sempre *situado*, ocorre necessariamente em um *sítio*, em uma polis (em um dado campo de forças), em um espaço-tempo específico. Em todo caso, compreender e modificar o trabalho (CLOT, 2006) e seus produtos em termos de qualidade, produtividade e competência (ZARIFIAN, 2001; 2003) supõe ter domínio, dentre outras coisas, das características gerais e específicas em que o trabalho se realiza (DEJOURS, 2008).

Quando falamos em competência, conseqüentemente nos vem à mente um aspecto estático, relativo a um rol de habilidades que podem ser utilizados no cargo; não necessariamente oriundos do trabalho. Entretanto, a noção de competência, vai além de uma lista fixa de critérios de desempenho escolhidos aleatoriamente e usados separadamente. Para Fleury e Fleury (2004), competência se traduz, por um lado, em um saber agir responsável e reconhecido que requer a mobilização de recursos, conhecimentos e habilidades no sentido de uma ação que reúna características relativas

ao âmbito econômico da empresa; por outro, como valor social do trabalhador. Essa visão é ratificada ainda pela concepção de competência de Dutra, Hipólito e Silva (2000), a qual entende esse fenômeno como a habilidade de gerir situações, buscando obter resultados que satisfaçam a lógica estratégica da organização. Segundo Dutra (2001), a competência atua de forma ambivalente no interior da organização, uma vez que para ser bem sucedido o trabalhador competente deve obter resultados que satisfaçam as metas da organização. Isso ocorre, a nosso ver, no mapeamento de competências, cujo propósito consiste em identificar o *gap*, ou seja, a diferença entre as competências esperadas para concretizar a estratégia organizacional (metas, produtividade) e as competências internas, aqui referidas aos trabalhadores, existentes na organização (IENAGA, 1998 apud BRANDÃO E BARHY, 2005).

Carbone (2005) entende as competência humana enquanto atuação concomitante de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), manifestadas pelo trabalhador dentro de um meio estabelecido, que remete valor à organização e ao indivíduo. Para o autor, o êxito dessa descrição, explicitamente ligada ao modelo anglo-saxônico de conceber a competência, se dá pelo fato de este conseguir concatenar aspectos de diversas faces do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), atuando assim como ligação entre o comportamento do indivíduo em trabalho e a estratégia da empresa, bem como unir valores econômicos e sociais que atuam na finalidade de realização dos objetivos organizacionais e crescimento social da capacidade das pessoas.

Para Prahalad e Hamel (1990), competência atua no nível organizacional, onde é definida como a habilidade de implementar com sucesso os objetivos estratégicos da organização. Segundo esses autores, essa competência denotaria à organização superioridade competitiva em relação aos seus concorrentes que não compreenderiam essa competência como um instrumento que torna a organização capaz de se fazer inigualável dentro do contexto demarcado, mediante seu valor distintivo.

Jobert (2003), divergindo desses últimos autores, assinala que a competência não é tão simples assim de ser entendida, justamente pelo fato que ela “expressa a capacidade de obter um desempenho em situação real de produção” (p.222). Nesta direção, o trabalhador poderá ser competente à proporção que for capaz de ultrapassar as delimitações impostas pelo real, quando consegue vencer as barreiras apresentadas pela atividade. Para o autor, esses atributos requerem um minucioso manejo teórico-

prático da idéia de competência, seja pelo fato da dificuldade de representar simbolicamente através da linguagem (o que ele ultrapassou para conseguir êxito), seja pelo fato de ser vista na sua produção de significado obtido através da atividade.

Para Amaro (2008) competência pode ser definida como os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que são mobilizados pelos trabalhadores para a realização de uma ação específica. A partir dessa lógica, não existiriam trabalhadores competentes *a priori*. Ou seja, o indivíduo só seria considerado competente em situação real de trabalho.

Em linhas gerais, a competência está em constante movimento, transformação. É a mobilização constante de saberes e habilidades para solucionar uma determinada situação, uma “competência para” algo (Le Boterf, 2003). A competência, na concepção de Zarifian (2003), está no âmbito do inefável, daquilo que não se pode descrever mediante o caráter de ineditismo de tal situação. Competência é, portanto, a capacidade de mobilizar recursos próprios e alheios na finalidade de solver alguma situação; é gerir o imprevisto.

O referido autor faz uma importante distinção entre o que denomina competência (no singular) e competências (no plural). A competência (no singular) pode ser entendida como o **assumir autonomia e responsabilidade** perante a necessidade de realização de alguma atividade. A competência é ainda, na visão do autor, um aspecto que está implicado diretamente na realização da tarefa, a qual faz com que, quando em sua presença (da tarefa), o trabalhador se veja impelido a mobilizar certos recursos e conhecimentos, a fim de estreitar a lacuna existente entre a prescrição daquele trabalho e sua atividade real, manifesta em sua nuance prática. Logo, a competência se encontra nesse mobilizar recursos que o trabalhador faz visando o cumprimento da tarefa da melhor maneira possível, tentando, no entanto, realizá-la em consonância com os preceitos estratégicos da organização e sem perder de vista o aspecto social ligado ao trabalho.

Essa visão é reforçada por Fleury (2004), quando afirma que a competência vai além do simples aspecto de se utilizar recursos técnicos na resolução da tarefa. Para eles, assim como para Zarifian (2003; 2001) a competência remete a um ato de *autonomia e responsabilidade*. Refere-se, portanto, à aptidão e prontidão do trabalhador em transpor as barreiras que lhe são impostas pela prescrição, compreendendo a atividade e dominando novas situações de trabalho.

A *autonomia* adquire um sentido intenso nesta concepção de competência. Implica dizer que o ser humano não é um mero seguidor de tarefas prescritivas, ele possui capacidade de criação e de invenção que lhe concede vivenciar o singular e o inusitado, dotando-o de liberdade para começar algo novo. Essa capacidade de tomar iniciativa é tanto mais requisitada quanto maior for a probabilidade de acontecimentos. Cabe ainda esclarecer que esta visão de autonomia é essencial à noção de competências, visto que encontra-se fortemente arraigada ao conteúdo íntimo da atividade, no qual cada indivíduo é dotado de potencial capacidade de julgamento e arbitrariedade. Enfim, a autonomia “condiciona e solicita a mobilização da competência.” (ZARIFIAN, 2003, p. 87)

O *assumir responsabilidades*, conforme ressalta o autor, é digno de destaque e merecedor de atenção à noção de competência. Segundo ele, assumir responsabilidade é se encarregar de uma tarefa até o final, arcando com suas consequências, preocupando-se com as implicações na esfera social de outros e, ao mesmo tempo, sendo capaz de entender que determinadas ações incumbidas pelo trabalho têm certos limites de atuação.

Já a concepção de competências (no plural), como assinala Zarifian (1996), remete ao agrupamento de três categorias: técnicas (domínio dos métodos e dos artefatos materiais), de gestão (da qualidade, do planejamento e sequenciamento da produção - gestão dos fluxos) e de organização (comunicação e iniciativa/autonomia). Tais categorias, mobilizadas em situações singulares de trabalho, ao elevar as competências, criam-se condições satisfatórias, “para que os trabalhadores aceitem assumir responsabilidades e se mobilizar subjetivamente” (Zarifian, 1996, p.19-20.).

### **A formação**

Por formação pode-se entender o conjunto de conhecimentos teóricos e práticos, adquiridos por um indivíduo durante sua trajetória educacional, ou mesmo profissional, dos quais ele fará uso num determinado campo de atuação: profissional acadêmico. Como assinalado antes, é praticamente quase impossível dissociar os significados de qualificação, competência e formação, justamente pelo caráter polissêmico que os une. Nesta medida, faz-se necessário retomar a concepção de qualificação, tendo em vista a sua contribuição à compreensão do conceito, nada simples, de formação.

No período pós Segunda Guerra e na crise do modelo fordista-keynesiano de produção, percebe-se a procura por modificação e flexibilização da tarefa. Em face do ritmo acelerado da cadeia produtiva, aumenta o grau de complexidade das tarefas e dos cargos, requerendo dos trabalhadores o domínio de conhecimentos específicos por meio de certificados e diplomas (AMARO, 2008).

Os certificados autenticam ou justificam os saberes a eles relacionados, garantindo *status* e remuneração aos seus detentores. Ainda ligado a esse aspecto formal da formação, Manfredi (1998) assinala que esse aspecto foi amplamente valorizado principalmente nas décadas de 1970 e 1980, uma vez que durante este período cada Estado tinha seu potencial de força de trabalho e de desenvolvimento, avaliado segundo a taxa de trabalhadores qualificados através determinados padrões educativos, bem como o tempo de permanência na escola desses trabalhadores. Em outros termos: a formação, neste estágio do desenvolvimento industrial, prescinde da escolarização técnica para o trabalho.

Neste contexto, a formação encontra-se diretamente voltada à qualificação, uma vez que esta por si só abrange um universo de sentidos, todos estes implicados no ato de qualificar-se. Essa formação, no entanto, ainda estava fortemente arraigada à ideia de títulos, e formalidades, ficando por consequência presa ao aspecto prescritivo da tarefa (SCHWARTZ, 2005). Para tanto, era necessário se repensar o status desta formação, bem como sua relação com a atividade prática (SCHWARTZ E DURRIVE, 2007).

Em meados da década de 1960, quando a Europa se restabelecia do Pós Guerra, os governantes, em busca de uma normalização para a atuação dos trabalhadores, puseram em prática a ideia de certificação de conhecimentos, estabelecendo dessa forma níveis de graduação para as profissões (Zarifian, 2003). A formação profissional passou progressivamente a uma intervenção sobre a mão de obra, seja no mercado interno seja no mercado externo. Assim, ela irá desempenhar dois papéis indissociáveis: ora exterioriza o indivíduo de sua cultura, preparando-o para exercer uma função técnica dentro da divisão do trabalho, ora distribui recursos através dos quais ele (o trabalhador) tomará lugar na divisão social do trabalho (JOBERT, 1999).

Essa formação prevista pelos dirigentes, no entanto, era muitas vezes incompleta e insuficiente, tendo em vista seu caráter demasiado tecnicista e teórico

(ZARIFIAN, 2001). Em outros termos, era necessário conciliar esse conhecimento teórico com o prático, para que ambos atuassem de forma engrenada e completa.

Nessa questão Trinquet (2010) é enfático ao afirmar que a formação deve considerar a atividade prática do trabalhador, ou seja, a formação no trabalho, e não somente em função do trabalho, uma vez que é inaceitável não levar em conta a divisão entre a prescrição e toda complexidade manifesta pela atividade. É justamente neste sentido da complexidade da atividade que emerge o seu caráter mais enigmático, onde não se faz possível avaliar quais habilidades ou conhecimentos serão necessários à sua resolução (SCHWARTZ & DURRIVE, 2007).

Para tanto, considerando ainda essa nuance enigmática em torno da atividade de trabalho, Jobert (1999) acrescenta que os trabalhadores, mediante a pressão exercida pelo real, na execução da tarefa, desenvolvem saberes próprios ligados à atividade. Tais saberes são constituídos a partir da engenhosidade e criatividade dos trabalhadores para realizar o prescrito. Para dar conta do trabalho, eles mobilizam um tipo de inteligência da prática (DEJOURS, 2004; JOBERT, 1999) mobilizada em situações singulares da sua atividade.

Se considerarmos, portanto, a formação como aquisição de saber, seja formal ou pela experiência no trabalho, a atividade estará intimamente implicada nessa formação. Desse ponto de vista, como afirmam Durrive & Schwartz (2007), percebemos o caráter pedagógico da atividade, onde o indivíduo constrói ou ainda ressignifica saberes ligados à atividade.

Enfim, se consideramos essa formação voltada para a competência, a partir da mistura de saberes conceituais e da experiência vivida no trabalho, certamente ela deverá manter uma íntima relação com a questão teórico metodológica e prática da atividade. Desse modo, a formação será contínua e em permanente construção, frente aos desvios, por parte dos trabalhadores, do que é proposto nos manuais de prescrições dos cargos (ZARIFIAN, 2003).

### **Sobre o trabalho de gerentes**

O cargo de gerência se modificou significativamente, ao longo dos anos, tanto do ponto de vista da complexidade da rotina de trabalho, do conteúdo da tarefa, como também do acúmulo de funções, passando assim a exigir do gerente mais dedicação em termos de tempo e de preparação técnica (ALMEIDA, 2008). Como decorrência

surgiu também um aumento de exigências sobre estes profissionais gerando desgaste físico e psicológico, como o famigerado estresse no trabalho (SANTOS, et al, 2008), . Passou-se a requerer da figura do gerente o desenvolvimento de competências, não só no âmbito operacional das tarefas, mas também na relação de novos e requintados serviços da administração gerencial. Em função disso, houve a necessidade de os gerentes repensarem suas habilidades e competências no trabalho (SANTOS, et al. 2008). Os gerentes, frente a tais mudanças de paradigmas técnicos e comportamentais, viram-se na contingência de desenvolver novas habilidades, mobilizar recursos ainda adormecidos. Silva (2008) entende que os gerentes continuam em constante processo de aprendizagem, aprendizagem esta que ganha robustez perante o desenvolver da atividade. O gerente na realização de seu trabalho, mais que apenas executa a tarefa, está, por meio da ressignificação desse fazer, aprendendo com ela.

O argumento de Silva (2008) se aproxima do argumento de Trinquet (2010), na medida em que este último afirma que o trabalho real possui, em última instância, um caráter transformador e pedagógico, pois “é o que se passa na mente e no corpo da pessoa no trabalho, em diálogo com ela mesma, com o seu meio e com os ‘outros’ ” (TRINQUET, 2010, P. 96).

## **Metodologia**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, realizada com gerentes, de ambos os sexos, de quatro hotéis de Campina Grande. Os hotéis foram indicados pelo *Convention International Bureau*, órgão que está diretamente ligado á questão da hotelaria e turismo no estado da Paraíba. A amostra foi composta por oito participantes, ou seja, dois gerentes em cada hotel, sendo um deles, prioritariamente, gerente-geral e um segundo que era indicado pelo primeiro entrevistado. Os dados, colhidos a partir de entrevistas semiestruturadas, buscaram conhecer as competências mobilizadas na atividade de trabalho dos gerentes de hotéis, particularmente, neste artigo, direcionadas ao processo de formação profissional.

Optamos pela entrevista semi-estruturada, uma vez que sua flexibilidade favorece um contato mais íntimo entre os atores da pesquisa (entrevistador e entrevistado) e, conseqüentemente, uma análise mais aprofundada dos saberes e crenças

do entrevistado e uma melhor compreensão da realidade social (LAVILLE & DIONNE, 1999).

Esclarecemos que participação de todos os sujeitos levou em consideração os aspectos éticos pertinentes à investigação envolvendo seres humanos, conforme a resolução nº. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, e registro na Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, Ministério da Saúde (CONESP/MS) aprovado pelo Comitê de Ética do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS-UEPB)

### **Do instrumento**

Utilizamos-nos de um delineamento não-experimental, coletando os dados através de entrevistas semi-estruturadas com cada um dos sujeitos. Nesta linha, buscou-se entender quais competências são mobilizadas nas situações de trabalho; como fazem para enfrentar as variabilidades que se apresentam; que inovações produzem frente àquelas variabilidades; que competências julgam necessárias, mas que ainda não as possuem.

Foram entrevistados, no próprio local de trabalho, oito gerentes de hotéis da cidade de Campina Grande. Uma das dificuldades enfrentadas na pesquisa de campo foi a falta de disponibilidade de tempo dos gerentes para receber os pesquisadores, o que demandou um período maior de recolhimento dos dados.

As entrevistas, por sua vez, buscavam uma forma de colocar em evidência, através de uma análise global do trabalho gerencial, as diferenças entre tarefa e atividade, as variabilidades enfrentadas, os modos de gestão dessas variabilidades e às inovações então produzidas no cotidiano de trabalho, propriamente naquilo que remetia a formação profissional.

### **Do procedimento de coleta de dados**

Para a realização das entrevistas foram feitas visitas aos hotéis escolhidos e mantido contato com os gerentes para apresentar a proposta da pesquisa e saber do interesse dos mesmos em participar da pesquisa. Após o consentimento em participar da pesquisa, foram agendados dia e hora para a realização das entrevistas, as quais se sucederam nas dependências do próprio hotel onde os gerentes trabalham. Foi utilizado um roteiro com as questões de interesse da pesquisa, porém com abertura para incorporação de novas questões que se apresentassem no curso das entrevistas. As entrevistas foram gravadas, com a anuência do gerente, e depois ouvidas e transcritas para análises posteriores.



### **Da análise**

A apreciação dos dados se deu mediante análise de conteúdo temática na perspectiva de Laville e Dionne (1999). Para esses autores, o princípio da análise de conteúdo consiste em desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo obtido para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação, ou seja, compreender as significações no contexto da fala, fazendo inferências ao seu conteúdo.

O primeiro momento da análise foi, portanto, destinado à organização dos dados construídos a fim de organizar uma sequência do processo de análise. Posteriormente, foi realizado um estudo minucioso de todo o conteúdo, a fim de mergulhar nas palavras e frases, “procurar-lhes o sentido, captar-lhes as intenções, comparar, avaliar, reconhecer o essencial e selecioná-lo em torno das ideias principais” (*op. cit.*, p. 214).

Na fase da análise propriamente dita se fez a codificação do material a partir dos princípios pré-estabelecidos na fase anterior, ou seja, os dados brutos do texto foram transformados, permitindo atingir uma representação do conteúdo ou da sua expressão, por meio da sua agregação em unidades correspondentes ao conteúdo.

### **Resultados e análises**

A estrutura física dos hotéis pesquisados é bastante diversificada. O número de leitos varia entre 83 e 147, sendo classificados, em sua maioria, como apartamentos simples e de luxo. Possuem TV, ar condicionado, frigobar, ducha quente e internet wireless (grátis). A área de serviços e de lazer é composta por salas de eventos e de jogos, piscinas, restaurantes e salas de espera, a exceção de um hotel que não dispõe de piscina e de sala de jogos.

A divisão hierárquica é composta por departamentos: gerência, administrativo, comercial, recepção, contábil, almoxarifado, governança e alimentos. Dois dos hotéis pesquisados possuem um amplo espaço físico, afastado do centro da cidade e com vista privilegiada, os outros apresentam estrutura verticalizada e se localizam na parte central de Campina Grande.

Apresentamos um quadro-resumo de identificação e dados dos oito gerentes entrevistados, conforme pode se verificar abaixo. Para preservar o anonimato dos participantes, optamos por uma categorização de tipo ordem alfabética para os gerentes entrevistados.

<b>Gerente</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Cargo</b>	<b>Renda em R\$</b>
GA	Feminino	42	Casada	Gerente geral	3.500
GB	Masculino	41	Solteiro	Gerente de recepção	1.500
GC	Feminino	34	Casada	Gerente geral	4.000
GD	Feminino	35	Casada	Gerente administrativo	Não informado
GE	Masculino	74	Separado	Gerente geral	5.000
GF	Masculino	39	Casado	Sócio e gerente geral	2.600
GG	Masculino	48	Casado	Gerente geral	6.000
GH	Feminino	39	Casada	Gerente de hospedagem	2.000

Quadro 1– Dados gerais dos gerentes de hotéis

Como mostra o quadro acima, a quantidade dos gerentes se divide equitativamente entre o sexo masculino e feminino, com faixa etária entre 34 e 75 anos de idade. Referindo-se ao estado civil, seis declararam-se casados, um separado e outro solteiro. O piso salarial varia de R\$ 1.500,00 a R\$ 6.000,00 reais, sendo visível a superioridade do salário dos gerentes gerais que perfaz uma média de R\$ 3.750,00 reais. Vale ressaltar que esta média não inclui o conjunto dos gerentes entrevistados, dado que um entrevistado preferiu não revelar o valor do seu salário.

Quanto a formação técnica desses gerentes, três são bacharéis em Administração, dentre os quais um acumula a formação em Turismo e outro em Direito. Dois possuem graduação voltada para o curso de Comunicação Social, sendo que um deles não completou o curso. Um outro gerente acumula os cursos de Ciências contábeis, História e Direito. E os dois últimos têm formação de nível médio, um em Técnico em Gastronomia, outro em cursos profissionalizantes na área de governança e recepção.

Pôde-se perceber que dentre os entrevistados metade teve o início de sua trajetória profissional junto ao setor hoteleiro, embora nenhum tenha necessariamente começado em cargos de gerência, como evidenciam as falas abaixo:

Fui contratada para ser hosters e depois trainee num hotel em João Pessoa [...] Fui para Manaus, assumir a parte habitacional de um hotel, que é a governança, reservas, telefonia, recepção, mensageiros. Fiquei lá e fui, novamente, transferida pra João Pessoa. Depois resolvi voltar para assumir o hotel da família. (GC)

Eu comecei a trabalhar no hotel de Caruaru (PE). Esta é uma empresa familiar. Então, uma das características aqui do hotel é aproveitar as pessoas daqui pra novas oportunidades, preparar e etc. Eu entrei no hotel de Caruaru, em 1998, como recepcionista e lá passei um ano. O daqui abriu no final de 97. Nós tínhamos uma gerência, anteriormente, que não deu certo, e de lá eu fui chamada pra vir pra cá, me mudei e estou aqui até hoje. (GA)

Já vai fazer vinte anos que trabalho em hotel. Trabalhei durante quatorze anos num outro hotel, comecei como recepcionista, depois fui para o cargo de chefe de recepção, aí com 14 anos e pouco que eu estava lá, fui convidada para vir para este hotel, e estou aqui já vai fazer cinco anos, comecei como chefe de recepção, e no ano passado fui convidada a ser gerente de hospedagem. (GH)

Eu entrei no hotel [da família] como balconistas do restaurante. Na época tínhamos um restaurante que contava com 23 funcionários. Eu trabalhava no balcão, mas era muito curioso. E eu queria aprender a cozinhar. E com isso, eu entrava na cozinha quando acabava meu horário [...] E aí aprendi a cozinhar mesmo [...] E depois, quando meu pai viu meu interesse, convidou-me para ficar como sub-gerente. (GF)

Para Zarifian (2001) o trabalho estabelece um vínculo direto com a educação. O autor entende que antes que se faça mobilizar a competência, é necessário que o indivíduo seja detentor de um conhecimento prévio acerca do âmbito no qual está inserida sua atividade. Nesta direção, ele complementa seu argumento indicando que para que o trabalhador seja bem sucedido na mobilização da competência se faz necessário que esse conhecimento, advindo da formação inicial técnica, seja confrontado com a prática, visto que esse confronto irá enriquecer qualitativamente o campo teórico, por estar colocando o sujeito frente às variabilidades encontradas no decorrer da atividade de trabalho, fazendo-lhe repensar o que em sua formação não concerne à prática, bem como o inverso. (ZARIFIAN, 2003) Seria oportuno então, nesse momento, sinalizar que o fazer desses gerentes, visto o que defende o autor supracitado, tem seu caráter qualificatório enriquecido com a prática, sendo necessário, no entanto, que essa prática seja respaldada em um conhecimento prévio acerca da atividade.

Trinquet (2010) acrescenta que o trabalho se relaciona com a formação do indivíduo, desde que seja voltada ao cargo de forma retroalimentativa. Isto quer dizer que na realização de sua atividade, o indivíduo, mais que implementa na prática seus conhecimentos técnicos, pois está concomitantemente enriquecendo-os mediante sua confrontação com a atividade real. Percebe-se, neste embate com o real, toda uma

riqueza das situações de trabalho em variabilidades e ineditismos, fazendo este indivíduo a redimensionar ou regular o potencial de sua aprendizagem adquirida anteriormente, já que o conhecimento acerca da atividade está em constante construção.

Zarifian (1998, 2001) assegura que as competências emergem justamente quando o indivíduo vivencia o inesperado, faz a gestão dos imprevistos, sem, no entanto, escapar das metas estratégicas da organização, mobilizando saberes da experiência e, mesmo sua inteligência da prática, a fim de solucionar problemas no trabalho. Esse aspecto fica claro quando os gerentes entrevistados afirmam que nem sempre encontram nos manuais de descrição de cargos, soluções para acontecimentos inesperados do dia a dia de seu trabalho. Observa-se, portanto, que a construção do conhecimento gerencial, se dá não somente pela aquisição de saberes conceituais (realizados em cursos de hotelaria e turismo), mas principalmente na interlocução destes saberes com outros advindos da experiência prática – individual e coletiva – operada na atividade destes gerentes de hotéis. É nisto que consiste o processo de formação para o trabalho, pelo menos para o ponto de vista da atividade.

Quanto à formação profissional dos gerentes, essencialmente voltada para o ramo administrativo, observamos a preocupação dos entrevistados com relação à ausência de preparação técnica em turismo e hotelaria. Isso se justifica como necessidade de aprimoramento profissional dos gerentes para lidar com um público cada vez mais exigente, habituado a se hospedar em hotéis de alto padrão. Essa constatação reflete algumas ideias de Mello e Pimentel (2010) quando mencionam que a rede hoteleira passou por mudanças significativas, no decorrer dos anos, nas quais uma diversidade de serviços foi a ela agregada até o momento de sua concepção atual, oriunda de inovações e facilidades obtidas pelos processos tecnológicos e melhoramentos na relação de produtos e serviços ofertados.

A formação profissional, anterior ao cargo gerencial, perpassa por um tipo de aquisição de conhecimento geral no ramo administrativo e de relações públicas. Todavia, não está, na opinião dos gerentes, diretamente relacionada às suas atividades hoteleiras.

Esta discrepância evidencia-se na fala dos gerentes como uma espécie de dicotomia teoria versus prática, baseada na ideia, amplamente difundida, de que a prática profissional eficaz resulta da aplicação de saberes, adquiridos na escola, em situações de trabalho, quando na verdade, a prática eficaz passa a ser obtida por meio de

uma produção de saberes, realizada pelos trabalhadores, na relação de singularidade com a tarefa (JOBERT, 1999).

Na verdade, a vivência, a prática que você tem, às vezes independe. Lógico, se você tem hotelaria talvez isso me ajudasse mais, mas na prática é muito diferente daquilo que você aprende na universidade. Às vezes você faz hotelaria e talvez não seja tão boa gerente como quem não fez, entende? (GA)

Em hotelaria a teoria é muito pouca, é mais prática. Porque a gente recebe pessoas que se formaram em hotelaria aqui, pra estágio, e elas ficam perdidas. Às vezes eu acho que o bom de toda especialização era você fazer já na prática [...] vivenciando o que é um hotel. (GF)

As falas acima manifestam uma oposição, um tipo de equívoco, por parte dos entrevistados, entre saber formal e experiência vivida nos hotéis. A prática, nesse contexto, pode ser ligada ao exercício do saber-fazer de cada gerente, mediante o confronto entre o teórico (prescrito) e o que de fato é realizado (atividade).

Na visão de Schwartz & Durrive (2007) a formação do trabalhador consubstanciada à atividade, passa invariavelmente por dois registros: o Registro 1 (R1) e o Registro 2 (R2). O primeiro diz respeito a tudo que preexiste à atividade, antes mesmo que ela aconteça; o segundo é operado por meio da atividade em si mesma, ou seja, pela desneutralização das normas que antecedem o trabalho (normas antecedentes), presentes no R1.

A relação entre os dois registros é possibilitada pela presença de variabilidades. De um lado, porque as situações de trabalho são sempre dinâmicas, cambiáveis; de outro, pelo fato de que a atividade, ao contrário da inércia, é movimento, vida. Por essa razão, ela não pode se desenvolver em função da passividade do meio (SCHWARTZ & DURRIVE, 2007).

A fala de um gerente entrevistado, em uma situação de trabalho inesperada, evidencia a dramática da atividade gerencial, podendo ser remetida aos dois registros (R1 e R2) descritos acima:

Um dia desses tava tudo muito calmo aqui e um hóspede deu um "piripaque" lá na piscina, e como fazer isso pra não chamar atenção dos demais; ainda bem que não veio a óbito aqui no hotel? Mas se viesse a falecer na ambulância a caminho do hospital? **Isso não tá no script ou no curso que você faz no Sebrae ou seja lá onde for.** Como sair disso de uma forma elegante que não seja alarmada, que não deixe as pessoas em pânico e, ao mesmo tempo, com medo? Vai que descubrem que saiu um "presunto" daqui e depois ninguém quer ir pra um "hotel-fantasma". Então, tem dessas coisas. (GB) [O entrevistado faz alusão a um episódio em que um hóspede se sentiu mal na piscina do hotel, foi hospitalizado, mas acabou falecendo no hospital].

Um dos gerentes faz uma importante declaração acerca da preparação técnica em turismo e hotelaria. Ele se refere à dificuldade enfrentada à obtenção de conhecimento teórico (acadêmico) sobre esta temática, alegando a escassez de cursos e capacitações na área hoteleira e de turismo na cidade de Campina Grande.

Aqui em Campina Grande a gente tem uma dificuldade muito grande, tanto pra se eu quisesse me aperfeiçoar em alguma coisa quanto até pra gente oferecer um treinamento para os funcionários. Aqui não tem curso de Hotelaria, aqui não tem hotel-escola. É até uma contradição, uma cidade que tem um monte de faculdades e a gente não tem como oferecer um curso nessa área. Existia um curso técnico em turismo lá no Redentorista... (GG)

Esta fala remete ao fato de que na Paraíba, especialmente em Campina Grande, ainda são muito escassos os cursos profissionalizantes voltados para o setor hoteleiro. Isso evidencia a dificuldade de uma formação continuada, levando os gerentes a buscarem outros recursos e ferramentas de aperfeiçoamento profissional, como os cursos na área de hotelaria e turismo oferecidos pela internet. Essa inquietação está presente nas falas abaixo:

Hoje a gente tem um veículo muito bom: a internet. Você compra cursos, treinamentos, novidades. De outra forma, você não tem opção aqui. Nem pra mão-de-obra, pra treinar no nível técnico nem no nível gerencial. (GG)

A gente tem procurado na internet, nos eventos, congressos que eu sempre participo e treinamento (GC)

Com eles e com os modelos que você assiste na internet, os cursos relâmpagos do Google e do You tube e são cursos que nos são disponíveis e sempre ajudam. (GB)

Por último, observamos que a falta de domínio de outro idioma, especialmente o inglês, tem dificultado a relação de serviço dos gerentes com hóspedes estrangeiros. Comunicar-se verbalmente, ou mesmo por escrito, com hóspedes estrangeiros, de forma eficaz, é mais do que um atributo pessoal do gerente, é uma variável determinante nos serviços oferecidos no setor de turismo e no ambiente hoteleiro que necessita fazer parte do processo da formação dos gerentes.

[...] ...vou passando pros meus colegas também porque eu posso tá aqui hoje e não estar amanhã...mas no meu caso o que eu acho que eu preciso desenvolver mesmo é o inglês. (GG)

Inglês é a única coisa que falta prá mim. Espanhol eu falo algumas coisas e entendo tudo, mas inglês é uma deficiência que eu tenho. (GF)

[...] Fiz cursos de línguas por conta da necessidade, não era nem questão de status, mas de necessidade; esse lance da

globalização. Hoje mesmo eu tenho aqui dois japoneses, um alemão, uma francesa e isso ligados a universidades ou a grandes empresas instaladas aqui na cidade... (...) Então, devido a essas necessidades a gente tem que tá fazendo cursos de outros idiomas, se reciclando nesse campo. (GB)

Por uma razão mais forte, quando falta o domínio de outra língua, principalmente o idioma universal (inglês), os gerentes se vêem impotentes no desempenho de sua performance gerencial, visto que dificulta, ou mesmo impossibilita a comunicação entre gerentes e clientes, principal elo da relação de serviço.

### **Conclusões**

Ao analisar o processo de formação dos gerentes de hotéis da cidade Campina Grande, a partir do enfoque da(s) competência(s), pode-se averiguar, portanto, como os gerentes fazem a gestão da sua atividade, ou seja, como lidam com os imprevistos e variabilidades ocasionadas em diferentes situações de trabalho no segmento de hotelaria.

Os gerentes entrevistados, em alusão às suas formações técnicas profissionais, apontaram um hiato entre a formação teórica e as demandas práticas surgidas, cotidianamente, no ambiente de trabalho. Essa distância, apesar de insuperável, não significa, absolutamente, que aspectos atinentes à formação não estabeleçam nenhum nexos com a realização das atividades do atual cargo.

Apesar de terem atribuído muita importância à constante atualização profissional, os gerentes têm investido de forma muito tímida. Alguns gerentes chegam mesmo a admitir que se encontram inadimplentes nesse quesito. Não se pode desconsiderar que as opções locais de aperfeiçoamento profissional são insuficientes, contribuindo para o inexpressivo investimento na polidez profissional dos gerentes.

Por outro lado, frisamos a necessidade de oferta de cursos profissionalizantes voltados para o setor de turismo e hotelaria na cidade de Campina Grande. Todavia, lembramos que o aperfeiçoamento profissional deve ser visto como um processo contínuo de formação para o trabalho e, não simplesmente, uma exigência formal, demandada pela empresa, visando a atualização de conhecimentos técnicos específicos para atendimento das necessidades do mercado, no caso dos gerentes, aumentar o requinte na relação de serviços com os hóspedes.

Nesta perspectiva, a discussão sobre a(s) competência(s) não se alicerça(m) pela exigência, pura e simplesmente, das solicitações do mercado de trabalho. Ao

contrário disso, o caráter polissêmico contido no discurso das competências considera as variabilidades e instabilidades, sempre presentes nas situações de trabalho. Por esta razão, a noção de competência vai além de um modelo técnico, predeterminando comportamentos ou a maneira certa de realização do trabalho, mas acima de tudo consiste na aquisição e construção de conhecimentos produzidos pelos trabalhadores em situações concretas de trabalho. É, pois, nesta concepção que se permite o processo de formação profissional, ou melhor, formação para e no trabalho.

Os resultados desta pesquisa indicam a necessidade de aprofundar o estudo sobre as competências gerenciais no setor hoteleiro de Campina Grande e da Paraíba. Enfim, entende-se que, com esse estudo, foram encontrados elementos como a relação entre formação e atuação dos gerentes de hotéis, que contribuíram tanto para a construção de conhecimento científico sobre o trabalho gerencial, quanto para ampliar a discussão sobre o processo de trabalho nos hotéis de Campina Grande, além de fornecer pistas em torno do debate sobre o aperfeiçoamento do segmento turístico da cidade.

### **Abstract**

In this paper we propose to discuss the training of hotel managers by focusing the responsible (s). For that, we started a survey, conducted in Campina Grande /PB, with managers of four hotels in the city, seeking to investigate the skills acquired and those that managers needed to develop them into hotel work. We noticed that among a set of skills developed in terms of career and professional development, the issue of training of these professionals needed more dialogue with the notion of competence. Thus, through semi-structured interviews and a qualitative method of analysis, we sought in the research that led to this article, understand what skills they mobilize managers in carrying out their activities and how they are involved in its formation. According to the results obtained, the managers - of both sexes equally, are mostly married, aged between 31 and 74 years, higher education (except two that have technical course) and an average salary of R \$ 4,166.00. Regarding training, there was a shortage of courses for the tourism and hospitality, as well as the shortage of professional courses (short) in this same sector. Therefore, we conclude that management training has been strongly marked by the idea of qualification for the job while training for competence is the acquisition and construction of knowledge produced by workers in concrete work.

### **Referências**

- ALMEIDA, Letícia Laurino; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. v. 11, n.2, p. 139-157, 2008.
- AMARO, Rubens de Araújo. Da qualificação à competência: Deslocamento conceitual e Individualização do trabalhador. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9,



n. 7. nov./dez. 2008. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=195415439005>. Acessado em 01 de outubro de 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento. **Revista do Serviço Público**, v.56, n.2, p. 161-178, abr. /jun. 2005.

CARBONE, Pedro; BRANDÃO, Hugo; LEITE, João & VILHENA, Rosa. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DEJOURS, Christophe. **Avaliação do trabalho submetida à prova real**. São Paulo: Blucher, 2008. (Cadernos de TTO 2).

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez / Oboré, 2003.

DURAND, Jean-Pierre. O modelo da competência: uma nova roupagem para velhas ideias. **Revista Latino Americana de Estudios del Trabajo**, São Paulo, v.7, n.14, p. 203-228, 2001.

DUTRA, Joel de Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel de Souza (Org.) **Gestão por competências**: um novo modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FALZON, Pierre; TEIGER, Catherine. Ergonomia e Formação. In: CARRÉ, Philippe, CASPAR, Pierre (Orgs.). **Tratado das Ciências e das Técnicas de Formação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza & FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de Competência. **RAC**. Edição Especial, p.183-196, 2001.

GUÉRIN, François; LAVILLE, Antoine; DANIELLOU, François; DURAFFOURG, Jacques & KERGUÉLEN, Alain. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da Ergonomia. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.

JOBERT, Guy. A inteligência no trabalho. In: **Tratado das ciências e das técnicas de formação**. (CARRÉ & GARPAS. Orgs) Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

\_\_\_\_\_. A profissionalização: entre competência e reconhecimento social. In: ALTET, Marguerite; PERRENOUD, Philippe; PAQUAY, Léopold, (Orgs.). **A profissionalização dos formadores de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LACOSTE, Michèle. Langage et travail: quelques perspectives. **Sociologie du Travail**, n° HS, p. 45-56, 1994.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. v.19 n.64, Campinas, set.1998.

MELLO, Andreza Sampaio de. PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves. O Desenvolvimento de Competências no Setor Hoteleiro Capixaba. **Anais... XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 25 a 29 de setembro de 2010.

PAIVA, V. Inovação tecnológica e qualificação. **Educação e Sociedade**, Rio de Janeiro, n. 50, Abr. 1995.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. & HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, 1990.

- SANTOS, Rodrigo Antônio Silveira dos, et al. A gestão de uma organização pública: rotinas e desafios de um gerente. **Anais ... XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.
- ROPÉ, Fraçoise; TANGUY, Lucie. (Orgs.) **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas, São Paulo: Papirus. 1997.
- SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói: EdUFF, 2007.
- TRINQUET, Pierre. Trabalho e educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, número especial, p. 93-113, Ago. 2010.
- ZARIFIAN, Philippe. A gestão da e pela competência. **Anais...** Seminário Internacional “Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro: SNAI/DN-CIET, 1998.
- \_\_\_\_\_. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **O Modelo da Competência** – Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas. São Paulo: SENAC, 2003.
- WEILL-FASSINA, Annie; PASTRÉ, Pierre. As competências profissionais e seu desenvolvimento. In: FALZON, Pierre. **Ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2007.