

## **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: O CASO DA AGÊNCIA ESCOLA DO CURSO DE TURISMO DA PUCPR**

## **DEVELOPMENT OF COMPETENCES: THE CASE OF THE AGÊNCIA ESCOLA OF PUCPR TOURISM'S COURSE**

Iomara Scandelari Lemos<sup>1</sup>

### **RESUMO**

A concorrência para a entrada no mercado de trabalho por parte do recém-formado em turismo é grande, ocorre tanto com os formados em outros cursos, quanto com pessoas sem formação superior. Desta forma o empregador exige do candidato às vagas competências e habilidades específicas, bem como experiência, para a função ocupada na agência de viagem. Acreditando que os laboratórios de ensino contribuem para a formação do aluno, proporcionando-lhe o desenvolvimento de competências necessárias para conseguir uma melhor colocação, este artigo estuda o caso da Agência-Escola do Curso de Turismo da PUCPR. Trata-se de uma pesquisa exploratória, cujo objetivo é de identificar uma forma de verificar se o estágio na Agência-Escola do Curso de Turismo da PUCPR auxilia ao aluno no amadurecimento profissional, desenvolvendo competências para trabalhar com situações complexas do cotidiano das agências de viagens.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências; habilidades; mercado de trabalho; laboratório de ensino.

### **SUMMARY**

The competition for the entrance in the job market of tourism's recently-formed is big, it happens so much with them are formed in other courses, as with people without superior formation. This way the employer demands from candidate to the vacancies competences and specific abilities, as well as experience, for the busy function in the travel agency. Believing the teaching laboratories contribute to the student's formation, providing them development of necessary competences to get a better placement, this article studies the case of the Agency-school of PUCPR tourism's course. It is an exploratory research,

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração (PUCPR), M.Sc. em Administração (PUCPR), M.Sc. em Gestão Pública do Turismo (Universidad Internacional de Andalucia – Espanha), Especialista em Gestão Urbana (PUCPR e UTC – França), Bacharel em Turismo, UFPR. Professora de graduação das Faculdades SPEI e da FACINTER; de especialização na PUCPR e no IBPEX. Consultora na Leliz Consultoria e Planejamento Ltda. Correspondências: Leliz Consultoria e Planejamento Ltda. R. Cap. Ten. Maris de Barros, 1050 / 211, CEP 80330-340, Curitiba - PR. E-mail: iomara.lemos@gmail.com.

whose objective is identifying a form of verifying the apprenticeship in the Agency-school of PUCPR tourism's course aids the student in the professional ripening, developing competences to work with complex situations of the travel agencies's daily.

**WORD-KEY:** competences; abilities; job market; teaching laboratory.

## 1. INTRODUÇÃO

A evolução do mercado do turismo exige cada vez mais conhecimentos, habilidades e competências. Os primeiros bacharéis em turismo ao assumirem funções nas agências de viagens deparavam-se com funcionários sem curso superior que assumiam as vagas de trabalho. Porém, estas pessoas detinham um conhecimento técnico para o cumprimento daquelas tarefas. Mesmo na atualidade, a competição no mercado das agências de viagens é entre aqueles que possuem a experiência profissional, e não entre os diplomados. O bacharel em turismo, formado nas universidades, chega ao mercado de trabalho com farto conhecimento: domínio de informática, fluência em diversos idiomas, noções técnicas de vendas, conceitos de marketing, conhecimento de história e geografia. Porém, na academia privilegia-se a teoria, e muitas vezes falta ao recém-formado o conhecimento prático, a experiência. "É esperado que o aluno, ao candidatar-se a uma colocação profissional, já tenha adquirido algumas habilidades e vivenciado experiências práticas durante sua trajetória acadêmica para utilizá-las na profissão." (SCHNEIDER; LEMOS, 2004, p. 11).

De forma a exercitar-se para a prática profissional exigida para ocupar uma vaga no mercado de trabalho, acredita-se que laboratórios de ensino contribuam para a formação do aluno, de forma a propiciar uma melhor colocação. Assim, este artigo estuda o caso da Agência-Escola do Curso de Turismo da PUCPR e o desenvolvimento de competências nos alunos que estagiaram no local.

Assim, o objetivo deste artigo é de construir um constructo para verificar se a experiência vivida pelos alunos durante o período de estágio na Agência-Escola do Curso de Turismo da PUCPR auxiliou-os no desenvolvendo de competências para trabalhar com situações complexas do cotidiano das agências de viagens. Todavia, o foco da pesquisa está na percepção dos alunos que passaram pela agência, com relação ao preparo para o mercado de trabalho.

## **2 APORTES TEÓRICO-METODOLÓGICOS**

Com o advento da globalização e a abertura dos mercados, ocorre uma concorrência acirrada entre produtos e preços e mudanças drásticas tecnológicas, as quais exigem dos executivos exercícios de criatividade, coragem e rapidez na tomada de decisões. Preocupando-se em tornar as empresas mais competitivas estas precisam produzir mais e a menores custos, buscando freneticamente resultados. De forma a minimizar as despesas as empresas procuram contratar funcionários cada vez mais preparados para assumir suas funções, ao invés de investir em desenvolvimento, aperfeiçoamento e no treinamento dos recursos humanos. Assim, a experiência torna-se um forte aliado do trabalhador, as competências humanas ganham espaço e valor nas organizações. Segundo Gramigna (2002, p.15), "O domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado."

Segundo Zarifian (2001, p. 152), a experiência forma. Para o autor esta dá forma a competências latentes ou tácitas, forma novas competências ou revela carências, bem como, leva à teoria. Para ele a experiência prepara o indivíduo para situações conhecidas e para novas situações. Tendo em vista a necessidade de possuir competências para ocupar um lugar no mercado de trabalho das agências de viagens é que se desenvolve este artigo.

### **2.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

"Competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar uma série de situações." (PERRENOUD, 1999). A competência implica utilizar conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas e eficazes para problemas novos. As competências pressupõem operações mentais, capacidades para usar as habilidades, emprego de atitudes, adequadas à realização de tarefas e conhecimentos. Desta forma as habilidades estão relacionadas ao saber fazer. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. (BORDONI, 2006, p.3).

A competência relaciona-se a uma gama de conhecimentos, sentimentos e

experiências que conduzem ao entendimento do risco e das alternativas do pensamento, do sentimento e da ação. Segundo Boog (2001, p. 31) as competências devem ser entendidas como "Conhecimento: são as coisas que as pessoas precisam saber. Habilidades: são as coisas que as pessoas precisam saber fazer. Comportamentos: são as maneiras de se portar das pessoas."

Assim, as competências são voltadas tanto a processos e tecnologia como voltadas à interação e ao relacionamento. Para Deffune e Depresbiteris (2000, p. 50-51), "competência profissional é a capacidade de utilizar os conhecimentos e capacidades adquiridas para o exercício de uma situação profissional." Enquanto "competência ocupacional é a habilidade para desempenhar atividades no trabalho dentro de padrões de qualidade esperados." Todavia as autoras afirmam que competência é a capacidade de usar habilidades, conhecimentos, atitudes e experiência para desempenhar papéis sociais ou alcançar um propósito.

Para Fleury e Fleury (2004, p.31) as competências do profissional são: saber agir; saber mobilizar; saber comunicar; saber aprender; saber comprometer-se; saber assumir responsabilidades; ter visão estratégica. Nesta concepção podem ser desenvolvidos diferentes tipos de competências individuais dentro das empresas (FLEURY; FLEURY, 2004, p.35): competências sobre processos: conhecimentos adquiridos sobre o processo de trabalho; competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; competências sobre a organização: saber organizar os fluxos do trabalho; competências de serviço: competência técnica aliada ao impacto do produto ou serviço sobre o consumidor final; competências sociais: atitudes que sustentam o comportamento do indivíduo, como: autonomia, responsabilidade e comunicação.

As competências dos indivíduos têm sido alvo de atenção nas organizações, principalmente quando realizam a avaliação de desempenho dos funcionários. Os empregadores valorizam competências como: domínio da leitura, escrita, cálculo; capacidade de iniciativa e criatividade; autonomia no trabalho, trabalho em equipe; capacidade de aprender continuamente, de resolver novos problemas; saber definir um projeto e avaliar os resultados; capacidade de recolher, tratar e utilizar informação pertinente; saber ouvir e integrar pontos de vista; ter uma forte cultura organizacional; possuir auto-estima, motivação e vontade de prosseguir com o desenvolvimento pessoal

e social; capacidade de empreender, dentre tantas outras (AZEVEDO, 1998 apud AMANTE; OCHÔA, 2006).

Tendo em vista o ambiente competitivo atual, a instabilidade e a escassez de emprego, o jovem deve possuir competências quando entra no mercado do trabalho. Os mais preparados são os que garantirão o seu emprego, porque são competentes para o recriar e o transformar. GONÇALVES, 2000, p.7-8)

## **2.2 LABORATÓRIOS DE ENSINO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Os laboratórios de ensino são locais que propiciam aos alunos e docentes a articulação da prática com o conhecimento teórico. Nos laboratórios de ensino o aluno é co-partipante do processo educativo. A produção do conhecimento ocorre por meio da busca de soluções a problemas detectados. Ocorre o aprofundamento e a consolidação de conhecimentos, pois são confirmadas explicações orais e escritas, tornando-as mais reais e concretas, ilustra-se o que foi exposto, discutido ou lido em sala de aula. Neste local estimula-se o senso crítico e a criatividade. Executam-se tarefas com o auxílio de ferramentas, instrumentos, máquinas ou aparelhos. Desenvolvem-se atividades psicomotoras para a vida profissional. Propõem-se novas alternativas para resolver problemas. (VEIGA, 1998).

Em lugar de continuar a decorar conteúdos, o aluno passará a exercitar habilidades, e através delas, a adquirir competências, desenvolvendo habilidades através dos conteúdos. (BORDONI, 2006, p.3).

## **2.3 LABORATÓRIOS DE ENSINO: AGÊNCIAS DO TIPO ESCOLA**

Conforme TOMELIN (1995, p.35-6) as agências de viagens do tipo escola são: "empresas-laboratório de instituições educacionais de cursos superiores de Turismo, legalmente constituídas no mercado de viagens, classificadas junto à Embratur como agências de viagens ou agências de viagens e turismo. Seu objetivo principal é desenvolver ações didático-pedagógicas e operacionais a fim de atender as necessidades de ensino-aprendizagem para o desenvolvimento de habilidades e competências

profissionais do egresso como agente de viagens." Portanto, estas agências do tipo escola conduzem o aluno a uma interação da teoria com a prática profissional.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Este é um estudo de caso exploratório, de caráter longitudinal, compreendendo o período de 2001 a 2006. O objetivo é exploratório, enquanto busca encontrar uma relação de associação entre variáveis expostas (RICHARDSON, 1999). Procura-se construir construtos para avaliar o desenvolvimento de competência baseados na pesquisa bibliográfica, verificando sua viabilidade na prática, no caso estudado. Para conhecimento do objeto estudado utiliza-se da técnica de observação sistemática cujo instrumento de coleta de dados foi a aplicação de questionários aos ex-estagiários da agência-escola.

Os questionários foram aplicados entre dezembro de 2006 e janeiro de 2007. A população total é de cerca de 100 ex-estagiários, que passaram pela agência do Curso de Turismo da PUCPR entre 2001 e 2006. Porém, teve-se respostas somente de 22. Para as quais utilizou-se de análises não-paramétricas, utilizadas quando há poucos casos. Devido a amostra ser pequena é que se trabalhou com as regressões entre os construtos e não com as variáveis em si. Todavia, como pesquisa de caráter exploratório os resultados servem para elaborar constructos para uma futura pesquisa descritiva aplicada a uma amostra maior.

#### **3.1 AS COMPETÊNCIAS ANALISADAS NO ESTUDO DE CASO**

No caso dos estudantes espera-se que desenvolvam habilidades de pesquisa e de produção de informação, de interesse de acompanhamento de problemas práticos, de interdisciplinaridade entre os conhecimentos adquiridos, de comprometimento com os serviços e produtos ofertados na agência, e de compreensão de comportamento adequado a um profissional. Dentro deste contexto foram avaliadas competências desenvolvidas nos estagiários no ambiente da agência-escola que são valorizadas no mercado de trabalho. Para melhor identificá-las dividiu-se em quatro grupos, os quais contém habilidades, conhecimentos, atitudes e experiência:

a) Atividades ligadas ao funcionamento de agências de turismo: atendimento ao público; contato com fornecedores; cotação de preços; reservas aéreas; reservas de outros produtos que não passagem aérea; venda de produtos e serviços; finalização da venda e operacionalização da mesma no setor financeiro; organização e manutenção do acervo, pastas, tarifários; divulgação da agência: montagem de vitrine e murais, folders, abastecimento do site; elaboração de material sobre destinos turísticos (guias) ou de materiais didáticos (apostilas); planejamento e organização de eventos organizados pela agência; recepção em eventos organizados pela agência; atendimento a grupos.

b) Crescimento profissional: postura profissional; responsabilidade na execução das tarefas; comprometimento com o trabalho; compreensão da importância das tarefas; execução das tarefas; rapidez e agilidade para lidar com o trabalho; controle do tempo para execução das tarefas; cumprimento de prazos; busca por informações e conhecimento; transmissão de informações; qualidade de atendimento e prestação de informações; liderança; coordenação de equipe; inovação, criatividade; habilidade em gerenciar mudanças; aprendizagem em lidar com conflitos e reclamações.

c) Relacionamento com o grupo: socialização e melhorias no relacionamento interpessoal; interação com os outros estagiários; espírito de equipe, colaboração para que todos participem; contribuições para realização das tarefas; compartilhamento de experiências com os outros; divisão de tarefas; apoio aos colegas; respeito à hierarquia; aceitação dos indivíduos do grupo de trabalho do qual faz parte; ser aceito pelo grupo; motivação; ensinamento para melhor execução de tarefas; valorização das lideranças; valorização das opiniões do grupo; compreensão das diferenças individuais; manutenção de um ambiente de trabalho agradável; comunicação interna; transmissão de experiências; reforço positivo ao bom desempenho dos colegas; confiança; superação de rivalidades e desavenças; sentimento de pertencimento do grupo.

d) Crescimento pessoal: assumir responsabilidades; aumento de concentração; individualismo; independência na resolução das tarefas; socialização; sentimento de pertencimento ao grupo e colaboração com o mesmo; comunicabilidade oral; redação; aspectos financeiros; organização; disciplina; busca por desafios; resistência a frustrações; superação de limitações; enfrentamento de problemas; desenvolvimento de aspirações profissionais na área do estágio.

### **3.2 A AGÊNCIA-ESCOLA DO CURSO DE TURISMO DA PUCPR**

A Agência-Escola é um laboratório de ensino que funciona em parceria com a Orion Turismo e a PUCPR, propiciando estágios aos alunos do Curso de Turismo e oferecendo os serviços de uma agência de viagens e turismo para toda a comunidade. Foi criada a parceria em outubro de 2001. Desde o início do funcionamento mantém em sua estrutura um professor do Curso de Turismo e um funcionário da Orion Turismo para realizar o processo de ensino-aprendizagem, bem como garantir as vendas. Do outro lado, estão os estagiários da instituição, alunos do curso que pretendem aprimorar-se para o mercado de trabalho.

Os objetivos da Agência-Escola são: propiciar a aplicação, consolidação e aprofundamento dos conhecimentos relativos a uma agência de viagens adquiridos em sala de aula; complementar a formação profissional dos alunos; permitir a execução de atividades com o auxílio de sistema de reserva e diversas ferramentas das agências de viagens; desenvolver habilidades psicomotoras e comunicativas; inserir os alunos na vivência da realidade do mercado de trabalho.

Durante a estruturação do laboratório incorreram duas fases. Na primeira fase (de outubro de 2001 até meados de 2002) as tarefas dos estagiários seguiam uma seqüência de conteúdos. Os conteúdos eram demonstrados com atividades práticas, previamente programadas, e os alunos atendiam ao público conforme o nível de amadurecimento e aprendizagem em cima do conteúdo proposto. Na segunda fase (após meados de 2002) as tarefas dos estagiários passaram a ser designadas na seqüência dos pedidos à agência; os conteúdos eram demonstrados a medida que se necessitavam deles, assim houve flexibilização; os alunos passaram a atender ao público conforme as necessidades diárias, sendo levados a amadurecer o conhecimento de acordo com a necessidade prática.

## **4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS**

Ao montar um modelo de análise do desenvolvimento de competências durante o estágio na agência-escola, procurou-se, num primeiro momento, organizar os conhecimentos, habilidades e experiência em grupos com características sem diferenças

significativas. Para tanto, conseguiu-se, inicialmente, obter seis agrupamentos, com alfas de Cronbach bem altos, o que significa que formam uma escala, são alinhados e devem ter correlação. Grupo 1: Atividades desenvolvidas voltadas ao setor de vendas de produtos, serviços e pacotes turísticos, contendo os itens: atendimento ao público; contato com fornecedores, cotação de preços, reservas, finalização de vendas e atendimento a grupos, obteve alfa de Cronbach de 0,915 e boa matriz de correlação. Grupo 2: Atividades desenvolvidas voltadas ao setor de marketing (divulgação e elaboração de material) e à organização do acervo da agência, obteve alfa de Cronbach de 0,813 e matriz de correlação alta somente para divulgação. Grupo 3: Atividades desenvolvidas voltadas ao setor de eventos (planejamento e recepção de eventos), obteve alfa de Cronbach de 0,865 e matriz de correlação bastante consistente. Grupo 4: Habilidades e competências para desenvolvimento do crescimento profissional, obteve alfa de Cronbach de 0,923 e matriz de correlação com índices variados, porém consistente. Grupo 5: Habilidades e competências para desenvolvimento de relacionamento em grupo, obteve alfa de Cronbach de 0,965 e matriz de correlação consistente. Grupo 6: Habilidades e competências para desenvolvimento de crescimento pessoal, alfa de Cronbach de 0,961 e matriz de correlação significativa.

Posteriormente, procedeu-se uma correlação entre os 6 grupos montados, e percebeu-se que há correlação forte, segundo Levin, entre vendas e crescimento profissional, moderada entre crescimento profissional e relacionamento com o grupo, bem como entre crescimento profissional e crescimento pessoal, entre vendas e crescimento pessoal e entre relacionamento com o grupo e crescimento pessoal.

Ao realizar a regressão entre os grupos e o preparo do mercado, a fim de verificar quais grupos de variáveis influenciam tal preparo, há evidências de que o crescimento profissional influencia o preparo para o mercado de trabalho. Todavia, tal relação é fraca, pois o R quadrado encontrado é de 0,367 e o Teste Anova apresenta significância 0,017, portanto não há evidências para afirmar que não haja regressão. Também os resíduos ficam meio entortados, mas não apresentam indícios de estar fugindo da normalidade, tais valores podem estar sofrendo a influência do número de elementos da amostra ser relativamente pequeno.

Dentre os grupos montados e sua regressão com a variável dependente mercado

de trabalho, só apareceu regressão significativa entre preparo de mercado e crescimento profissional. Para todos os outros itens as análises estatísticas relativas a regressão com a mesma variável dependente não tem significância. Ao trocar a variável dependente para ampliação do conhecimento adquirido em sala de aula, não há regressão dos grupos, pois não apresentam significância.

Percebeu-se, com base na fundamentação teórica, que os três últimos grupos talvez não apresentassem diferenças significativas. Na realidade parece que os elementos categorizados como relacionamento em grupo fazem parte das habilidades que desenvolvem o crescimento pessoal, que por sua vez alinham-se ao crescimento profissional dos alunos ou vice-e-versa. E a suspeita foi confirmada, pois o alfa de Cronbach melhorou para 0,977 quando os três grupos foram agrupados em um só. Desta forma, os 3 grupos relacionados a habilidades, conhecimentos e experiências voltadas ao amadurecimento e crescimento dos estagiários, formam um único grupo de competências. Assim, corrobora-se que conhecimento, habilidades e experiências é que formavam as competências. Talvez, este seja o principal motivo da miscelânea existente entre os autores quando se trata de dividir as competências em tipos. Todavia, não é possível realizar uma afirmação categórica ao assunto, primeiramente pela amostra ser pequena, em segundo lugar por tratar-se de um estudo de caso específico. O que foi encontrado é um constructo nesta pesquisa exploratória, o qual, obviamente, apresenta necessidade de confirmação com uma pesquisa com maior número de respondentes, para averiguar este escopo.

Vale ressaltar que a amostra da pesquisa foi pequena, assim, não se pode afirmar categoricamente que o constructo encontrado é válido. Para tanto, precisará ser realizada nova pesquisa, com amostra mais abrangente.

Mesmo não podendo afirmar categoricamente, percebe-se que, na visão do aluno que estagiou na agência-escola, a experiência prática adquirida é valorizada para adquirir conhecimentos, desenvolver habilidades e competência, conforme explicitado nos comentários finais no questionário. Dos 22 entrevistados, somente dois não vem o estágio da agência-escola como ampliador do conhecimento adquirido em sala de aula. Um justifica a resposta com o fato de terem adquirido conhecimentos na agência que sequer foram citados na teoria, em sala de aula. Outro explica que "O que foi transmitido em sala

de aula é bem diferente do que encontramos no mercado de trabalho. A teoria é diferente da prática." Os outros estagiários perceberam o maior aprendizado no momento de exercer a prática profissional do que quando se trabalha com a teoria em sala de aula. Tal afirmação é corroborada com a regressão entre as atividades do setor de venda e o preparo para o mercado de trabalho.

Por outro lado, antes de realizar o estágio na agência-escola, somente dois dos entrevistados haviam estagiado ou trabalhado em agência. Após o estágio a maior parte dos entrevistados trabalhou em turismo. Considerando que os resultados apresentam acúmulo de mais de um setor de turismo por estagiário: dez deles estagiaram ou empregaram-se em agências de viagens, sete em agências de viagens e turismo, sete em empresas de organização de eventos, seis no setor de hotelaria, dois no setor de transportes, um em lazer, outro no setor de alimentos e bebidas e somente três não trabalham em turismo ou estão desempregados.

A agência-escola recebe um número limitado de alunos por período e devido ao contato com o mercado acaba funcionando como um local onde as empresas divulgam as vagas que estão ofertando, tanto para estágio quanto para emprego, proporcionando maiores oportunidades para que o aluno ocupe seu espaço no mercado de trabalho.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os laboratórios de ensino do tipo agência-escola envolvem atividade conjunta do professor e do aluno. No caso da agência-escola as rotinas não programáveis do dia-a-dia tem permitido desenvolvimento profissional dos alunos, vivência da prática do mercado e amadurecimento profissional dos estagiários. Porém, para comprovar a evidência, é preciso testar o constructo estabelecido neste artigo em uma amostra maior. Embora não se possa afirmar categoricamente, percebe-se que, na visão do aluno que estagiou na agência-escola, a experiência prática adquirida é valorizada para adquirir conhecimentos, desenvolver habilidades e competência.

Porém, contata-se que os alunos entrevistados não tem em conta que para desenvolver as competências para o mercado de trabalho é preciso possuir experiência, e a experiência advém do acúmulo de conhecimentos somado ao desenvolvimento de

habilidades profissionais, pessoais e de trabalho em equipe. Fica evidente no constructo encontrado que os ex-estagiários apresentam percepção significativa para as demonstrações e experimentações práticas, no caso atividades realizadas no setor de vendas, e não apresentam percepção significativa de valor para determinadas atividades que fazem parte da rotina do mercado de trabalho e devem ser desenvolvidas para garantir o funcionamento da empresa.

Portanto, mesmo que não haja forte percepção por parte dos alunos do desenvolvimento de todas as habilidades e competências para o mercado de trabalho, a agência atinge seus objetivos: amplia o conhecimento adquirido em sala de aula, propicia experiências práticas que complementam a formação profissional, permite a execução de tarefas com auxílio de ferramentas específicas das agência e possibilita a colocação dos alunos no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AMANTE, Maria João; OCHÔA, Paula. Desenvolvimento de competências: parte do problema ou parte da solução? Brasília: Departamento da Educação Básica do Ministério da Educação, Secretaria Geral do Ministério da Educação. Disponível: <http://sapp.telepac.pt/apbad/congresso8/com12.pdf>. [capturado em 27 dez. 2006]

BOOG, Gustavo G ( coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: um guia de operações - manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

BORDONI, Thereza. Saber e Fazer ... Competências e Habilidades ??? Disponível: <http://www.pedagobrasil.com.br>. [capturado em 28 dez. 2006].

DEFFUNE, Deisi; DEPRESBITERIS, Lea. Competência, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões. São Paulo: SENAC, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GONÇALVES, Carlos Manuel. Desenvolvimento vocacional e promoção de competências. In: II Encontro Internacional de Formação Norte de Portugal/Galiza. Porto, 12-14 Out. 2000. Disponível: <http://www.psicologia.com.pt/artigos>. [capturado em 2 jan. 2007].

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão de talentos. São Paulo: Makron Books, 2002.

PERRENOUD, Philippe. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre, Artes Médicas, 1999.

RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas,



1999.

SCHNEIDER, Elaine D; LEMOS, Iomara Scandelari. A importância da agência-escola no início da carreira do profissional de turismo. Monografia de Especialização em Gestão em Turismo. Curitiba: PUCPR, 2004.

TOMELIN, Carlos Alberto. Mercado de Agências de Viagens e Turismo: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro Nos Laboratórios e Oficinas Escolares: A demonstração Didática. In: Técnicas de ensino: por que não? Campinas: Papirus, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo Competência: Por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.