

Competências necessárias aos profissionais do mercado hoteleiro sob a ótica de atores sociais do turismo de São Luís do Maranhão

Necessary competencies for professionals in the hospitality Sector from the Perspective of tourism social actors in São Luís do Maranhão

David Leonardo Bouças da Silva

Professor adjunto IV do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, São Luís/MA, Brasil
E-mail: david.boucas@ufma.br

Narielson Costa Sousa

Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Maranhão – UFMA, São Luís/MA, Brasil
E-mail: narielsons@gmail.com

Lana Montezano

Doutora em Administração pela Universidade de Brasília – UnB, Brasília/DF, Brasil
E-mail: lanamontezano@gmail.com

Artigo recebido em: 25-06-2021

Artigo aprovado em: 07-01-2022

RESUMO

Objetivou-se identificar as competências necessárias aos profissionais do mercado hoteleiro no contexto atual e futuro, sob a ótica de atores sociais do turismo da capital maranhense, além das carências de formação e os desafios futuros para estes trabalhadores. Trata-se de pesquisa descritiva, transversal e qualitativa com representantes da esfera público-privada do turismo. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados apontam como competências gerais: “conhecimentos sobre comportamento do consumidor”, e “habilidades gerais em vendas, gestão e atendimento”; e específicas: “conhecimentos em gestão de receitas e idiomas”. As atitudes mais destacadas foram “proatividade, empatia, ser hospitaleiro e ético”. As carências na formação versam acerca do “conhecimento sobre idiomas, empreendedorismo e inovação” e “estratégias de aprendizagem aplicadas”, enquanto os desafios futuros se relacionam a “conhecimentos sobre marketing de destinos e métodos quantitativos”, afora “habilidades de atender o novo consumidor e utilizar novas tecnologias”. Conclusivamente, as competências necessárias reforçam aspectos mercadológicos, como a habilidade com TICs, além do saber fazer dos profissionais, fato que impõe desafios a uma formação que melhor conjugue teoria e prática. Atualmente, os aspectos atitudinais são evidenciados, enquanto que, no longo prazo, são sugeridas competências mais técnicas. Esse conjunto de competências deve considerar, ainda, as mudanças provocadas pela COVID-19 e pelos avanços tecnológicos.

Palavras-chave: Competências Profissionais. Carências na Formação Profissional. Desafios Profissionais. Mercado Hoteleiro. São Luís do Maranhão.

ABSTRACT

The main objective of this paper was to identify the competences required for professionals in the hospitality sector in the current and future context, from the perspective of social actors in the tourism of the capital of Maranhão, in addition to professional development gaps and future challenges for these workers. This is a descriptive, cross-sectional and qualitative research with representatives from the public and private sphere of tourism. Collected data were submitted to content analysis. Findings indicate as general competences: “knowledge about consumer behavior”, and “general skills in sales, management and customer service”; and specific: “knowledge in revenue management and foreign languages”. Highlighted attitudes were “proactivity, empathy, hospitable and ethical behavior”. Gaps in professional development are related to “knowledge of foreign languages, entrepreneurship and innovation”; and “applied learning strategies”. Future challenges are “knowledge about destination marketing and quantitative methods”, in addition to “skills to serve the new consumer and the use of new technologies”. In conclusion, necessary skills reinforce marketing aspects, such as the ability with ICTs, in addition to the professionals' know-how, imposing challenges to improve staff formation combining theory and practice. Currently, attitudinal aspects are highlighted and, in the long term, technical skills are suggested. This set of competences should also consider organizational shifts due to COVID-19 pandemic and technological advances.

Keywords: Professional Competences. Gaps in Professional Development. Professional Challenges. Hospitality Sector. São Luís do Maranhão.

1. INTRODUÇÃO

Os talentos dos indivíduos são considerados fatores críticos de sucesso para a oferta de serviços diferenciais no mercado turístico (Jauhari, 2006), haja vista que os colaboradores são recursos estratégicos com alto potencial de impacto positivo para todo o setor de hospitalidade (Santos, Gohr, Cruz, & Cunha, 2015). No entanto, identificar e manter profissionais que gerem desempenhos superiores às organizações constitui um desafio, sobretudo no contexto de destinos menos centrais (Silva, Andrade, Ferreira, & Montezano, 2016).

Ressalta-se que o setor turístico é caracterizado pela escassez de empregos estáveis e pelo elevado turnover (Rodríguez, González, & Ramos-Henríquez, 2016), o que pressiona os profissionais à indispensável busca pelo desenvolvimento de seu conjunto de competências (Montezano, Medeiros, Isidro-Filho, & Petry, 2019). Ademais, nota-se uma dissonância entre os interesses dos contratantes – mão de obra especializada e atualizada – e os dos educadores – formar egressos com conhecimento profundos sobre temas estruturais – (Silveira, Medaglia, & Nakatani, 2020). Essas mudanças no setor turístico afetam, portanto, o mercado de trabalho e, com isso, remonta-se à relevância de estabelecer as competências dos profissionais nesse novo contexto (Bustreo, Micheletto, Quaratino, & Fiorentino, 2018).

Assim, educadores e empresas devem pensar as competências individuais desses trabalhadores, conforme as demandas do mercado turístico (Chen, Zhang, & Li, 2020), isto porque é comum que os estudantes/profissionais não compreendam, de maneira abrangente, quais competências precisam possuir, o que prejudica o seu desenvolvimento profissional (Bustreo et al., 2018). Logo, faz-se necessário estabelecer programas de desenvolvimento do capital humano alinhados às necessidades presentes do seu setor de atuação (Arango-Morales, Delgado-Cruz, & Tamayo-Salcedo, 2020; Brarwani & Jauhari, 2013).

Ademais, recomenda-se que as Instituições de Ensino Superior (IES) desenvolvam as competências na formação dos profissionais de cursos de Turismo, Hotelaria e afins, em consonância às diretrizes e competências estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC), em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Turismo (DCN-CGT) (Paiva, Dutra, & Oletto, 2017). Esta situação encontra respaldo em Brandão e Silva (2018), para os quais existem incongruências entre as estruturas curriculares dos cursos superiores e as reais necessidades do mercado de trabalho. Para tanto, identificar as competências necessárias se torna essencial no preparo desses profissionais para o desenrolar de suas carreiras.

O Turismo e a Hotelaria podem ser vistos como setores fundamentais para a prestação de serviços de excelência, em que a evolução tecnológica e dos novos padrões de consumo conduzem os viajantes a buscarem experiências únicas e com serviços diferenciados (Hsin-Lu, Yen-Chun, Dai-Yu, & Sou-Chein, 2018). Como em um círculo virtuoso, profissionais devem se qualificar para atender às exigências das organizações que, em contrapartida, precisam atender às expectativas dos seus clientes, a fim de assegurarem a sua competitividade (Gondim, 2008; Santos & Santos, 2018). Esta preocupação se acentua, sobretudo no cenário atual da pandemia da COVID-19, em que os viajantes demandam, de forma crescente, qualidade e inovação dos serviços, em consonância às medidas sanitárias exigidas (Bouças da Silva, Miranda & Hoffmann, 2021).

Este artigo justifica a sua importância, consoante as recomendações de pesquisa apresentadas por Silva et al. (2016), para que se avance nos estudos sobre a identificação das competências que trabalhadores do setor turístico necessitam para desempenhar suas atividades no contexto laboral. Além disso, aconselharam que estes estudos fossem aplicados junto a profissionais diretamente atuantes no mercado, como gestores, indivíduos em cargos operacionais e estudiosos da área. Laporte e Silva (2019), por seu turno, indicaram a necessidade de investigar as competências necessárias de profissionais de turismo de modo a subsidiar políticas de formação e profissionalização. Sugeriu-se, ainda, que se investigue as competências profissionais no setor turístico, sob a ótica de diferentes partes interessadas (Bustreo et al., 2018), incluindo representantes governamentais (Chen et al., 2020). De maneira mais geral, Silveira et al. (2020) manifestaram a necessidade de se aprofundar debates sobre o mercado de trabalho e a empregabilidade no turismo. A partir dos nortes de pesquisa mencionados, este estudo se desvela.

Adicionalmente, notabiliza-se a busca de produções científicas na base de dados SPELL com foco nas competências dos profissionais do turismo, em que foram identificados somente dois artigos neste tema. O primeiro aborda, especificamente, competências comunicativas (Laporte & Silva, 2019), enquanto o segundo trata de uma pesquisa documental sobre as competências de guias de turismo (Saraiva & Anjos, 2019). Com isso, reforça-se a existência de lacunas de pesquisa sobre competências profissionais em diferentes segmentos do turismo e a partir dos olhares dos seus mais distintos atores sociais.

Desse modo, o presente trabalho objetiva identificar as competências necessárias aos profissionais do mercado hoteleiro no contexto atual e futuro, sob a ótica de diferentes atores sociais atuantes no setor turístico de São Luís do Maranhão. Adicionalmente, buscou-se

identificar as carências de formação e os desafios a serem enfrentados por estes trabalhadores. Esta pesquisa levantou, no contexto do setor turístico da capital maranhense, dados junto a gestores da esfera pública e privada, além de representantes da academia para a consecução do objetivo em voga.

2. COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS NO SETOR TURÍSTICO

Em seu aspecto conceitual, as competências individuais constituem a aplicação de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências de uma pessoa na execução de seus trabalhos de forma efetiva (Stepaneko & Kaschevnik, 2017). Complementarmente, Campion, Schepker, Campion e Sanchez (2019) apontaram que o aspecto mais relevante das competências é o de permitir a tradução da estratégia organizacional em comportamentos necessários dos profissionais que atuam nela. Brandão, Bahry e Freitas (2008) mencionaram que as competências consistem no elo entre atributos individuais e estratégia da organização.

Montezano (2019) afirmou que a etapa de diagnóstico e prognóstico das competências é essencial, por se tratar do momento do estabelecimento das competências necessárias e identificar as que estão disponíveis nos indivíduos. Estes passos são fundamentais para se mapear o gap de competências, a fim de se melhor definir as ações de aprendizagem para o desenvolvimento dos colaboradores (Brandão, 2012). Aquela autora indicou, ainda, que a definição das competências deve considerar tanto as necessidades atuais, quanto os desafios da atuação profissional, de modo a contemplar a visão de futuro da organização. Assim, os profissionais terão maiores possibilidades para lidar com as novas demandas e mudanças. Montezano et al. (2019) destacaram os ganhos com a definição das competências, como propiciar clareza ao profissional acerca do que é esperado dele, buscar por melhorias no desempenho do indivíduo e, conseqüentemente, incremento nos serviços prestados.

Dada a relevância dos profissionais na prestação dos serviços de excelência, pode-se identificar na literatura do turismo, ao longo dos anos, temáticas relacionadas à qualificação e às competências necessárias para atuar no setor de viagens, tanto em âmbito nacional, como em outros países. A seguir, são apresentados resultados dessas pesquisas, as quais contribuem para a compreensão das competências necessárias ao setor turístico, de maneira geral.

No cenário internacional, Munar e Montañó (2009), em seu estudo sobre competências genéricas na educação superior europeia do turismo, verificaram elementos como o conhecimento básico da profissão e a habilidade de trabalhar em equipes, todavia, destacaram que os empregadores compreendem a existência de uma lacuna entre a demonstração dessas

competências pelos formandos e o nível de desempenho desejado. Gültekin e Icigen (2018) investigaram a relevância da inteligência emocional e da habilidade de solução de problemas para profissionais que atuam com o turismo.

Bustreo et al. (2018) mapearam as competências necessárias aos trabalhadores italianos e mencionaram: adaptação, comprometimento, autocontrole, autoconfiança, assertividade, capacidade de organização, influência social, sociabilidade, liderança, habilidades emocionais e empatia. Para eles, é preciso, também, desenvolver a capacidade de comunicação e resolução de problemas, além de criar redes de relacionamentos interpessoais. Arango-Morales et al. (2020), ao pesquisarem estudantes mexicanos de turismo, notaram a importância dos treinamentos para desenvolver competências necessárias em uma economia digital, além de que as propostas curriculares devem contemplar conteúdos atualizados que permitam utilizar conhecimento digital e aprender colaborativamente nas plataformas tecnológicas.

Em âmbito brasileiro, Leal (2004) indicou os requisitos indispensáveis para os profissionais da área, tais como: comunicar-se bem; manter-se atualizado; conhecer as novas tecnologias; dominar idiomas estrangeiros; conhecer ferramentas do marketing; compreender a relação do turismo com outras disciplinas; perceber as diferenças culturais; e ser empreendedor. Gondim (2008) investigou, na perspectiva dos gestores hoteleiros de João Pessoa (PB), os requisitos de competências relevantes, existentes e em desenvolvimento, para a atuação profissional nesta localidade. Os resultados apontaram que 15 conhecimentos, 11 habilidades e 30 atitudes são necessários, sendo que tais competências são “multifuncionais” e comuns aos cargos de gerência. As competências em desenvolvimento oriundas de cursos promovidos pelas empresas e/ou adquiridas por iniciativa dos funcionários foram: saber atender às expectativas dos clientes e saber cultivar relacionamentos interpessoais. Realçou, por fim, que a forma de aprendizagem principal para desenvolver competências é a prática diária da profissão.

Carvalho, Silva e Zago (2011), ao estudarem os fatores de influência no contexto da ação de gerentes de meios de hospedagem de uma capital do Nordeste brasileiro, revelaram que o significado de competências se associa mais às competências técnicas de processos e negócios, e menos às competências comportamentais e sociais. Silva e Mota (2013), por seu turno, verificaram que as competências profissionais mais importantes à atuação no mercado de trabalho do turismo cearense são as inerentes ao planejamento, comunicação, gestão e profissão. Constataram, ainda, outras competências necessárias aos que atuam em nível operacional e gerencial: multiplicidade do conhecimento; multifuncionalidade; domínio de

línguas estrangeiras; e conhecimento teórico-prático da profissão, a exemplo das competências desejadas por agências de viagem.

A pesquisa de Silva et al. (2016), realizada em duas das principais cidades turísticas maranhenses, apontou que as competências necessárias à atuação no setor de hospitalidade são iniciativa, conhecimento da função, postura profissional, capacidade de trabalhar em equipe, capacidade de manter equilíbrio profissional, postura participativa e colaborativa, apresentação pessoal, comunicação eficaz, sociabilidade e humildade. Adicionalmente, constataram uma diversidade de carências de competências consideradas *sine qua non* ao desempenho desses trabalhadores.

Lima e Sinésio (2018) revelaram como fundamental ao laboro, no mercado hoteleiro, conhecimentos teóricos e práticos para agregar valor socioeconômico à organização. Neste mesmo ano, Santos e Santos (2018) investigaram agentes de viagem porto alegrenses e suas competências profissionais necessárias, identificando 5 dimensões com 14 requisitos: “habilidades” (facilidade de comunicação, habilidade em vendas, bom relacionamento com clientes e capacidade de entender as necessidades dos clientes), identificadas como as mais relevantes; “qualificação técnica” (conhecimento sobre turismo, conhecimento sobre outros idiomas e formação superior); “conhecimento tácito” (experiência em viagens, experiência na área e conhecimento operacional); “atitude” (proatividade e bom relacionamento interpessoal); e “conectividade” (facilidade de aprendizagem e conhecimento em informática).

Saraiva e Anjos (2019) apontaram carências de desenvolvimento de competências cognitivas e de habilidades, e enfatizaram a necessidade de competências de liderança, mediação e interpretação em profissionais que atuam no âmbito das agências, mormente, guias de turismo. Outro gap de competências trata da carência de conhecimentos em turismo, dificuldades de comunicação, falta de iniciativa, de conhecimento em informática e de técnicas de vendas, além da indisposição para aprender (Santos & Santos, 2018).

Sob outra vertente, Barbosa, Costa e Costa (2014) observaram limitações nos processos de recrutamento e seleção de empreendimentos hoteleiros de Juiz de Fora (MG), uma vez que os gestores selecionam profissionais com proatividade, agilidade e proficiência de idiomas. Contudo, os turismólogos permanecem assumindo, mais comumente, cargos de linha de frente, em vez de atividades de supervisão e chefia. Nesse rastro, Lamonato e Presser (2015) estudaram 52 oportunidades de emprego, anunciadas em 5 sites de divulgação nacional de vagas, e perceberam que as competências requeridas para o setor hoteleiro se direcionavam a: comunicar-se e se relacionar com o cliente; atuar com proatividade e agilidade; organizar as

atividades; concentrar-se na solução de problemas; trabalhar em equipe; planejar ações; realizar atividades tecnicamente; liderar com foco para o resultado. Das vagas abertas, 73% das voltadas aos níveis operacional e gerencial exigiam ensino médio ou superior. No entanto, apenas seis vagas de nível superior pediram formação nas áreas de Turismo, Hotelaria ou Gastronomia. Quanto ao domínio de idiomas estrangeiros, 72% requeriam esta competência.

Mais recentemente, a pesquisa de Silveira et al. (2020), a respeito da empregabilidade de egressos de cursos superiores de turismo no Brasil, revelou que houve uma melhoria na remuneração para carreiras públicas e redução nas faixas salariais mais baixas vinculadas à iniciativa privada. A docência foi a área com maior crescimento e se contrapõe à reduzida participação em setores como consultoria, pesquisa, planejamento e transporte. Permanece forte a atuação dos turismólogos em agências/operadoras e no setor hoteleiro. Os autores concluíram haver um distanciamento entre os interesses dos contratantes e a lógica dos formadores, o que fortalece, ainda mais, a potencial contribuição deste trabalho.

3. METODOLOGIA

A presente investigação é caracterizada como de natureza qualitativa, transversal e descritiva (Flick, 2009), lançando mão de entrevistas em profundidade, técnica adequada às pesquisas com menor número de sujeitos (Veal, 2011). A pesquisa se centrou nas categorias: competências gerais e específicas para atuar no mercado hoteleiro; carências na formação profissional; e desafios futuros relacionados às competências profissionais exigidas (Quadro 1), tendo como referências de base à elaboração do instrumento de coleta – roteiro semiestruturado – os trabalhos de Brandão (2012) e Montezano (2019).

Quadro 1 – Categorias e questões relacionadas

Categorias	Questões semiestruturadas	Referências
Competências gerais e específicas para atuar no mercado hoteleiro	1. Quais as competências gerais e específicas que os profissionais precisam desenvolver para atuar no mercado hoteleiro?	Brandão (2012)
Carências de competências na formação profissional	2. Na sua opinião, quais os pontos de maior carência na formação acadêmica dos bacharéis em turismo ou hotelaria?	
Desafios futuros relacionados às competências profissionais	3. Quais os desafios na sua área de negócio que necessitarão de novas competências profissionais? E quais competências?	Montezano (2019)

Fonte: Elaboração própria baseada nos autores investigados.

O público-alvo da pesquisa consistiu em profissionais de organizações públicas e privadas, incluindo educadores, por se tratarem dos atores mais envolvidos e interessados na

formação superior e no desenvolvimento de competências profissionais do turismo (Bustreo et al., 2018; Chen et al., 2020). Para determinar a amostra, utilizou-se o critério de adesão (Fontanella, Ricas, & Turato, 2008) e a coleta de dados se deu entre maio e junho de 2019. As entrevistas ocorreram no espaço laboral dos investigados, informando-se previamente o caráter voluntário da participação, a confidencialidade e a utilização exclusiva dos dados para fins científicos. No total, contactou-se 15 representantes de organizações ligadas ao turismo de distintas naturezas, obtendo-se, 7 respondentes que aceitaram participar voluntariamente (Quadro 2). Assim, atingiu-se o quantitativo mínimo de participantes em entrevistas recomendado por Morse (2020) e a percepção de profissionais com diferentes óticas para triangulação dos dados visando maior compreensão do fenômeno (Freeman, 2020).

Quadro 2 – Caracterização da Amostra

Identificação ¹	Natureza	Respondente			
		Escolaridade	Cargo	Tempo no cargo (anos)	Tempo de experiência (anos)
GH ₁	Meio de hospedagem	Graduação em Administração (habilitação em Hotelaria)	Gerente Geral	4	17
GH ₂	Meio de hospedagem	Graduação em Hotelaria	Gerente Geral	1	38
GH ₃	Meio de hospedagem	Especialização em Hospitalidade	Gerente Geral	3 meses	30
GH ₄	Meio de hospedagem	Graduação em Turismo	Gerente Geral	1	15
GP	Secretaria de Estado do Turismo	Especialização em Gestão do Turismo	Secretário Adjunto	3	20
PH	Universidade Federal do Maranhão	Doutorando em Administração	Professor Hotelaria	11	12
PT	Universidade Federal do Maranhão	Doutorado em Gestão Urbana e Geografia	Professor Turismo	11	13

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As entrevistas foram gravadas com consentimento prévio de cada respondente e apresentaram duração média de 30 minutos cada. Realizou-se a transcrição em Word que resultou em 18.876 palavras e 34 páginas. Os dados transcritos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016) do tipo categorial *a priori*, algo recomendado nos estudos do turismo (Sousa & Tomazzoni, 2017). Em seguida, fez-se a leitura flutuante dos dados, agrupando-se em núcleos de sentido para encaixe nas categorias temáticas pré-definidas.

¹ GH₁ = Gestor do Hotel 1; GH₂ = Gestor do Hotel 2; GH₃ = Gestor do Hotel 3; GH₄ = Gestor do Hotel 4; GP = Gestor Público; PH = Professor de Hotelaria; PT = Professor de Turismo.

Indica-se este procedimento para investigações que estabelecem categorias *ex ante*, contudo, novos elementos podem surgir durante as análises (Hsieh & Shannon, 2005).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A priori, buscou-se opiniões acerca das competências gerais e específicas para trabalhar no mercado hoteleiro. O Quadro 3 trata das gerais, com destaque para as categorias Habilidades e Atitudes com três subcategorias cada, e Conhecimentos com somente uma.

Quadro 3 – Competências gerais para atuar no mercado hoteleiro

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Que m citou
Conhecimentos	Comportamento do consumidor	[...] ter um entendimento [...] sobre o perfil de quem está me visitando [...] esse conhecimento mais aprofundado sobre o comportamento do consumidor é fundamental.	PT
Habilidades	Vendas	[...] tem que ter mais uma aptidão para conseguir vender nosso produto [...] tenho uma pessoa que não tem conhecimento, formação nenhuma e vende como ninguém.	GH ₂
	Gestão	[...] sucesso porque foi uma junção da técnica com o coração. Então, essa técnica, são as habilidades, as competências técnicas [...] quando estiver numa responsabilidade de gestor , um posicionamento mais estratégico ou mesmo no operacional, você precisa saber o que é que você tem que fazer, tecnicamente, na prática.	PH
	Atendimento ao cliente	[...] entender que cada cliente é diferente do outro [...] suas necessidades e desejos [...] mas o atendimento precisa ser diferenciado [...] atender idosos [...] pessoas com mobilidade reduzida [...] não posso ter nenhum tipo de restrição com gay, com religião, casais LGBT (GP).	GP GH ₁
Atitudes	Proatividade	Tenho um [...] mensageiro que cá está, há dois meses, e é o melhor [...] que os outros que estão há dois, quatro, cinco anos [...] nunca estudou para isso, mas o crer. Ele quer fazer, tem uma aptidão fora do normal (GH ₂).	GH ₂ GP
	Empatia	[...] você ter empatia com os hóspedes, se preocupar com o hóspede de fato, né? [...] assim uma pessoa que está preocupada com o hóspede em se antecipar [...] e atender todas as necessidades dele (PH).	PH GH ₃
	Ser hospitaleiro	[...] a parte emocional, aquela ligada ao coração, envolve esses aspectos de hospitalidade [...] trazer mesmo essa postura de ser hospitaleiro, culturalmente é o contexto da hotelaria [...] ser um profissional que utiliza o sorriso no dia a dia (PH).	PH PT GH ₄

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O conhecimento sobre o “comportamento do consumidor” foi reconhecido como uma competência geral para atuação nos meios de hospedagem, corroborando o entendimento da necessária hospitalidade a ser oferecida aos viajantes por parte dos anfitriões, partindo do entendimento das suas necessidades e desejos (Andrade, Cordeiro, & Bouças da Silva, 2020). Ademais, Gondim (2008), Santos e Santos (2018) já haviam mencionado que os profissionais

do mercado hoteleiro precisam saber atender às expectativas e entender as necessidades dos seus clientes.

As habilidades de “vendas” e “atendimento ao cliente” foram apontadas, do mesmo modo, como importantes e ratificam o necessário conhecimento sobre ferramentas de marketing indicado por Leal (2004). Compreender, na prática, como realizar vendas foi percebido como relevante, não apenas no mercado de agências de viagem (Santos & Santos, 2018), mas também no hoteleiro. “Atendimento” é um elemento amplamente citado nas investigações do turismo, representado por diferentes competências, como a capacidade de comunicação e/ou relacionamento (Silva et al., 2016; Bustreo et al., 2018; Leal, 2004; Santos & Santos, 2018; Silva & Mota, 2013), o que fortalece o argumento de que o setor hoteleiro se pauta, essencialmente, no elemento humano e suas interações, enquanto um espaço de hospitalidade (Ariffin, 2013). A habilidade de “gestão” se coaduna ao estabelecido nas DCN-CGT (MEC, 2006), e ao que Silva e Mota (2013) perceberam como essencial à atuação no mercado de trabalho cearense. Segundo estes resultados, nota-se um reforço aos componentes de gestão oriundos da formação específica em Turismo e afins.

Quanto às atitudes, houve mais menções ao “ser hospitaleiro”, resultado esperado e confirmado em estudos sobre o setor hoteleiro, haja vista que a hospitalidade é um aspecto essencial no suporte aos visitantes, compreendida, inclusive, como um recurso estratégico capaz de gerar vantagem competitiva aos negócios (Andrade & Polo, 2018). A “empatia” surge como uma competência crescentemente esperada pelas organizações, tanto no exterior (Bustreo et al., 2018) como no Brasil (Paiva et al., 2017). A “proatividade”, assim como nos trabalhos de Barbosa et al. (2014), Lamonato e Presser (2015), Santos e Santos (2018), foi evidenciada aqui como competência de destaque, sendo que, para GH₂, a atitude proativa independe do grau de formação.

A respeito das competências específicas, foram identificadas duas subcategorias de Conhecimentos e quatro relacionadas a Atitudes. Não houve menções à categoria Habilidades (Quadro 4). Para o setor turístico, de maneira geral, “conhecimento sobre idiomas” é comumente citado nos estudos passados e presentes da área, como indispensável ao bom desempenho profissional (Leal, 2004; Lima & Sinésio, 2018), seja em nível operacional ou gerencial (Silva & Mota, 2013). Resultados de pesquisa apontam que saber falar um idioma estrangeiro permanece como uma exigência-chave em processos de recrutamento e seleção, tanto para atuar especificamente em empreendimentos hoteleiros (Barbosa et al., 2014), quanto no setor turístico como um todo (Lamonato & Presser, 2015). Conhecimento sobre gestão,

ceteris paribus, é assinalado como uma competência mais genérica para trabalhar com a atividade turística (Silva & Mota, 2013). Entretanto, a fala de PH faz referência ao conhecimento específico sobre “gestão de receitas” – *revenue management* – que, segundo Boaria e Anjos (2014), é uma ferramenta cujo uso contribui para a elevação nas diárias médias, taxas de ocupação e, conseqüentemente, na receita total das empresas hoteleiras.

Quadro 4 – Competências específicas esperadas para atuar no mercado hoteleiro

Categories	Subcategorias	Depoimentos	Que m citou
Conhecimentos	Idiomas	A questão do idioma é um outro tipo de competência que você tem que ter.	PT
	Gestão de receitas	[...] um profissional que tem cargo de gerência, tem que saber [...] calcular se vale a pena aumentar ou diminuir o preço , devido à taxa de ocupação [...] dar um super desconto para tentar aumentar essa receita ou isso vai terminar atrapalhando no final das contas (PH).	PH PT
Atitudes	Proatividade	[...] treinamos duas recepcionistas, uma na área de reservas que também não tinha experiência. Depois ela foi promovida pela [...] competência e habilidade que desenvolveu [...] não tinha experiência nenhuma, nem vícios, porém com muita força de vontade, acabou se desenrolando [...] sendo uma referência (GH₁) .	GH ₁ GH ₂ GH ₃
	Ser hospitaleiro	Cada área tem uma competência específica, algo que precisa ter de destaque [...] é gostar de trabalhar com pessoas independente da área [...] sempre estar dando bom dia, boa tarde, atento ao hóspede [...] gostar de gente independente do setor que a gente trabalhe dentro do hotel .	GH ₄
	Empatia	[...] o exercício da empatia, ele tem que ser o primordial para um profissional da hotelaria [...] o hoteleiro de formação [...] empático [...] vai conseguir ser um bom profissional.	GP
	Ser ético	[...] a ética é um princípio fundamental que vejo como [...] uma exigência.	PT

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Com base nos achados, compreende-se que “ser hospitaleiro”, “empatia” e “proatividade” são atitudes consideradas centrais ao bom desempenho profissional, independentemente do segmento do turismo que se atue. A competência específica que se distingue das gerais trata de “ser ético”, conduta que deve permear o desempenho técnico-profissional de qualquer trabalhador (Paiva et al., 2017). O maior número de menções às atitudes como competências específicas reforça o entendimento mais contemporâneo de que as questões atitudinais angariam, atualmente, maior valor na ótica dos empregadores. Este resultado contraria o constatado por Carvalho et al. (2011), o de que as competências estariam mais associadas a atributos técnicos do que a aspectos comportamentais.

Mapeadas as competências necessárias ao desempenho dos trabalhadores do turismo, questionou-se acerca das carências na formação desses profissionais, as quais foram consolidadas em duas categorias, conforme consta no Quadro 5.

Quadro 5 – Carências percebidas na formação profissional

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Que m citou
Falta de conhecimentos	Idiomas	A gente ainda tem realmente carência na língua (estrangeira) . No mercado de São Luís, é bem difícil contratar profissional que tenha fluência no Inglês (GH₄) .	GH ₄ PH
	Empreendedorismo e inovação	A maior carência é a [...] ênfase no aspecto da inovação e do empreendedorismo [...] uma visão muito mais ampla do que acontece a nível mundial.	PT
Falta de estratégias de aprendizagem aplicadas	-	[...] deveria ter um hotel-escola [...] às vezes, as pessoas são graduadas [...] mas saem muito cruas para o mercado de trabalho [...] (perdem) cargos de pessoas que não têm graduação [...] devido à falta de experiência. O estágio é um momento muito importante (GH₃) .	GH ₁ GH ₂ GH ₃ GP PH

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A discussão acima evidencia eventuais falhas na formação da mão de obra. Não se afirma aqui que não sejam realizadas abordagens sobre “idiomas estrangeiros”, “empreendedorismo” e “inovação”, mas que elas podem ser insuficientes ao nível de conhecimento exigido sobre esses temas. Sendo assim, para o mercado hoteleiro ludovicense, embora a literatura admita o conhecimento de outras línguas como um pré-requisito das contratações (Barbosa et al., 2014; Lamonato & Presser, 2015), esta competência persiste como um *gap* no mercado, o qual requer maiores esforços, em termos de uma formação continuada, ou até mesmo de se repensar os currículos da formação para que os estudantes sejam preparados, adequadamente, nesses conhecimentos. As dificuldades de lidar com um segundo idioma, não apenas dificulta o ingresso no mercado de trabalho, como também pode responder por casos de evasão em cursos de Turismo e Hotelaria, dada a falta de afinidade com a aprendizagem de línguas estrangeiras (Bouças da Silva, Montezano & Almeida, 2020). Conhecimentos sobre “empreendedorismo” e “inovação” já haviam sido alvos de recomendação (Leal, 2004), além de que constituem temas, amplamente, sugeridos para a gestão do turismo, pois para se manterem competitivos, os destinos precisam desenvolver negócios inovadores (Baggio & Cooper, 2010). Reforçam este pensamento Sarquis, Pizzinatto, Giuliani e Pontes (2015), no sentido de que as empresas turísticas adquirem vantagens competitivas ao promoverem serviços diferenciados e inovadores, e isto se torna ainda mais relevante no cenário pós-pandemia da COVID-19 (Bouças da Silva et al., 2021).

A categoria “falta de estratégias de aprendizagem aplicadas” fortalece o argumento do recorrente distanciamento entre as necessidades dos contratantes e as estruturas curriculares dos cursos superiores (Brandão & Silva, 2018; Silveira et al., 2020). Nesse rastro, a crítica à formação profissional trata da escassez de experiências de muitos egressos, o que compromete seu desempenho no trabalho. Este achado se alinha ao argumento de Munar e Montañó (2009) de que é comum haver uma lacuna entre a demonstração das competências e o desempenho desejado. Importante destacar, ainda, que a abertura do mercado de trabalho do turismo, para capital humano com qualquer formação (Petrizzi, Ollero, & Pozo, 2015), dificulta a empregabilidade dos com formação específica, principalmente porque as organizações focam mais em indivíduos com competências necessárias ao exercício laboral (Brandão & Silva, 2018). Para tanto, os depoentes sugerem oportunidades de estágio como estratégias à superação das limitações formativas e ao desenvolvimento das competências requeridas pelo mercado, isto porque experiências cotidianas, no ambiente de trabalho, constituem o principal meio de aprendizagem para desenvolver as competências desejadas (Gondim, 2008).

O último ponto a ser abordado na discussão foi motivado pela sugestão de Montezano (2019) para que fossem identificadas as competências atuais e os desafios da atuação laboral, objetivando lidar com os novos cenários trabalhistas. Assim sendo, o Quadro 6 apresenta os desafios futuros das organizações e que necessitarão de novas competências profissionais.

Quadro 6 – Desafios futuros relacionados às competências profissionais exigidas

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Quem citou
Conhecimentos	Marketing de destinos	[...] a gente terminou perdendo o turismo de lazer [...] acho que hoje precisava de um trabalho de divulgação nessa área por parte do governo [...] saber divulgar a cidade [...] o que está sendo feito para agregar (valor)? [...] ter alternativa, não só os mesmos passeios.	GH ₁
	Métodos quantitativos	[...] o domínio de análise de dados quantitativos [...] a estatística é fundamental para [...] encontrar soluções [...] turismólogos e hoteleiros precisam dominar os dados.	PT
Habilidades	Atendimento ao novo consumidor	[...] Tem turista que viaja de negócios [...] a lazer [...] negócios pode dividir em 10 subsegmentos ou nichos [...] é um desafio oferecer um serviço adequado a cada uma dessas pessoas e ter um profissional que [...] tenha as competências para prestar esses serviços (PH).	GH ₃ PH
	Utilização de novas tecnologias	[...] a questão da tecnologia [...] a gente precisa trazer para a nossa formação [...] entender de software, de internet das coisas [...] entender como que a tecnologia tem contribuído para a experiência do visitante [...] quais são as ferramentas tecnológicas que vão me dar suporte para [...] melhorar a minha atuação no mercado de trabalho (PT).	GH ₂ GH ₃ GH ₄ PH PT

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No tocante aos conhecimentos, emergiu a fala sobre “marketing de destinos” para pensar em produtos turísticos e na sua comercialização. Neste ponto, entende-se que somente as cidades que identificarem as mudanças mercadológicas e responderem proativamente a elas, serão bem-sucedidas no futuro (Soteriades, 2012). No contexto da COVID-19, o conhecimento sobre a promoção dos destinos exige o reforço dos cuidados dos prestadores de serviços com seus clientes para assegurar a imagem de um local seguro para visitar (Bouças da Silva et al., 2021). A alusão ao domínio de “métodos quantitativos” confirma, do mesmo modo, a ideia de que o turismo possui notórias inter-relações com outras disciplinas (Leal, 2004) e, portanto, os trabalhadores devem se munir de múltiplos conhecimentos, além da multifuncionalidade, para gerar desempenho satisfatório às organizações (Silva & Mota, 2013).

Em termos das habilidades, os respondentes indicaram que o “atendimento ao novo consumidor” seguirá como ponto-chave no mercado hoteleiro, a partir da detecção das expectativas e necessidades dos hóspedes (Gondim, 2008; Santos & Santos, 2018). Salienta-se haver uma tendência crescente de que os relacionamentos com os consumidores se deem via mídias digitais/sociais (Sarquis et al., 2015), algo impulsionado pela pandemia atual (Bouças da Silva et al., 2021). Para tanto, cada vez mais, as competências identificadas em estudos anteriores e que se relacionam à “utilização de novas tecnologias” (Leal, 2004; Santos & Santos, 2018), far-se-ão indispensáveis ao contexto presente e futuro do setor hoteleiro.

A este respeito, Arango-Morales et al. (2020) recomendaram organizar propostas curriculares e treinamentos para uma atuação competitiva em uma economia digital. Ratificando esta assertiva, GH₃ citou, inclusive, que, na realidade do setor hoteleiro, a atividade comercial das empresas “está sendo, quase toda, realizada através do *smartphone* [...] de plataformas [...] *OTAs, Booking, Expedia* [...] a hotelaria fica meio refém deles [...] é caro [...] mas se não for através deles, talvez a gente não consiga vender”. Esta fala é corroborada por GP, ao expor que o “profissional vai precisar se reinventar constantemente, para que ele não seja substituído por uma máquina [...] por um aplicativo”. Isto expressa a necessidade dos profissionais do setor hoteleiro se reinventarem, uma vez que o avanço das TICs impõe desafios a sua atuação profissional futura, exigindo novas competências – muitas ainda não identificadas – que assegurem a sua permanência no mercado de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou identificar as competências necessárias aos profissionais do mercado hoteleiro no contexto atual e futuro, sob a ótica de diferentes atores sociais do setor

turístico da capital maranhense, bem como as carências de formação e desafios dos profissionais. Para tanto e atendendo à agenda de pesquisa de Bustreo et al. (2018) e Chen et al. (2020), consultou-se gestores de organizações privadas, além de representantes de órgãos públicos, a respeito dos temas: (i) competências gerais e específicas para atuar no mercado hoteleiro; (ii) carências de competências na formação profissional e; (iii) desafios futuros relacionados às competências profissionais.

Quanto à categoria (i), a qual atende à sugestão de pesquisa de Silva et al. (2016), os resultados indicam que os conhecimentos gerais mais importantes aos profissionais da hotelaria se relacionam ao “comportamento do consumidor” e, de forma específica, “gestão de receitas” e “ídiomas”. Este último é reforçado na literatura, enquanto um relevante pré-requisito para selecionar indivíduos interessados em atuar no setor turístico como um todo e em qualquer nível de gestão. Quanto às habilidades gerais, reconhece-se a importância do saber fazer referente a “vendas”, “gestão” e “atendimento ao cliente”. Não houve sugestões sobre habilidades específicas. Em comum nos resultados das competências gerais e específicas, o número maior de menções sobre as atitudes “proatividade”, “empatia” e “ser hospitaleiro” sugere que o mercado considere, de forma ascendente, o comportamento dos trabalhadores como elemento diferencial na sua prática laboral. Além disso, como aspecto atitudinal específico, emergiu a subcategoria “ser ético”, conduta de destaque, também, para outros contextos organizacionais, sobretudo políticos.

A respeito da categoria (ii), verificou-se que a carência maior de conhecimentos se refere a “ídiomas”, além dos temas “empreendedorismo” e “inovação”. Embora sejam conteúdos contemplados nos currículos dos cursos de Turismo e Hotelaria, a prática tem demonstrado que ainda se requer maior eficácia quanto ao desenvolvimento dessas competências. Em somatório, foram encontradas lacunas quanto às “estratégias de aprendizagem aplicadas” que corroborem desempenhos superiores, situação que demanda uma maior aproximação entre teoria e prática requerida pelas empresas.

A categoria (iii) destaca as competências necessárias, perante os desafios futuros das organizações hoteleiras. Os conhecimentos versam sobre “marketing de destinos” que deve considerar mudanças no comportamento dos viajantes, especialmente, referentes ao avanço no uso das TICs no contexto turístico, impulsionado pela pandemia da COVID-19. A interdisciplinaridade do turismo com outras áreas do saber reforça o conhecimento sobre “métodos quantitativos”, necessário, cada vez mais, à tomada de decisão nos empreendimentos e destinos de viagem. Por fim, falou-se nas habilidades de “atender o novo consumidor”, as

quais exigirão perícia na “utilização de novas tecnologias”, posto que a atividade turística, em geral, tem sido uma das mais impactadas pelos avanços das TICs, a exemplo de aplicativos e redes sociais. O relacionamento entre empresas e seus clientes tem se consubstanciado, de maneira crescente, no mundo virtual, o que demandará a reinvenção dos próprios trabalhadores, em relação às suas competências no horizonte vindouro. Se, por um lado, as competências para o presente versam mais sobre aspectos atitudinais, do outro, para o longo prazo, faz-se o reforço às competências atreladas a aspectos técnicos.

No entanto, embora se reconheça a emergência de competências com viés mais técnico e tecnológico, permanece a carência de profissionais com competências básicas para atuação no setor, como o domínio de idiomas. Esta situação reflete, em parte, as idiosincrasias do mercado de trabalho do turismo, porquanto as condições trabalhistas comumente impostas aos profissionais – instabilidade no emprego, baixos salários etc. – afastam aqueles com melhor qualificação. Desse modo, intensificam-se as adversidades na formação desses trabalhadores para desenvolver um conjunto de competências técnicas e comportamentais necessárias à sua atividade laboral.

Essas conclusões suportam contribuições gerenciais que favorecem a preparação dos trabalhadores para enfrentar as demandas atuais e futuras do mercado de trabalho hoteleiro: a) Promover o alinhamento entre IES e empresas na definição de conteúdos e práticas que desenvolvam as competências necessárias à atuação profissional; b) Fortalecer processos de recrutamento e seleção que valorizem componentes atitudinais, a exemplo da conduta ética, além de competências técnicas mais específicas para o exercício laboral, como a gestão de receitas; c) Estimular a formação continuada para o incremento de determinadas competências, como as habilidades idiomáticas; d) Estabelecer programas de treinamentos e estágios que facilitem aos formandos a vivência do cotidiano laboral e o consequente desenvolvimento de competências; e) Fomentar a interdisciplinaridade no setor turístico, sobretudo em relação às áreas do conhecimento em voga como a estatística e a computação.

As limitações deste estudo residem em aspectos como o lócus de estudo, a amostra utilizada, que se restringiu a alguns atores da cadeia produtiva do turismo, além do enfoque nas competências para atuação no setor hoteleiro. Desse modo, como agenda de pesquisa, recomenda-se que futuras investigações, para identificar e avaliar as competências necessárias aos profissionais do setor turístico: a) Considerem outras organizações do setor turístico, de diferentes naturezas, como as do terceiro setor, de modo a estabelecer as competências necessárias sob diferentes óticas, inclusive de clientes; b) Identifiquem estratégias para o

desenvolvimento de competências; c) Ampliem o estudo para outras localidades do Brasil e/ou do mundo; d) Considerem abordagens quantitativas e/ou utilização de outras técnicas qualitativas de coleta e análise, abarcando outras categorias e variáveis diferentes das utilizadas neste estudo; e) Comparem possíveis diferenças entre as necessidades de competências profissionais no mercado hoteleiro e de turismo; f) Identifiquem variáveis que influenciam a demonstração das competências destes profissionais; g) Adotem estudos longitudinais para acompanhar os resultados de ações de desenvolvimento das competências.

Por fim, acredita-se que este trabalho suscita maiores reflexões sobre os temas mercado de trabalho e empregabilidade no turismo, conforme receitado por Silveira et al. (2020). Cabe avultar que futuras análises sobre a temática aqui debatida poderão se situar no contexto pós-pandemia da COVID-19, o qual demandará maiores desafios às organizações e aos trabalhadores para se manterem competitivos no mercado vindouro.

REFERÊNCIAS

- Andrade, D.A.C., Cordeiro, C.S.S., & Bouças da Silva, D.L. (2020). A Hospitalidade: percepções de clientes e comerciantes no Mercado Central de São Luís do Maranhão. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 12(2), 366-386. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i2p366>
- Andrade, D.A.C. & Polo, E.F. (2018). Hospitalidade como Recurso Estratégico na Hotelaria: proposição de um modelo teórico-conceitual. *Hospitalidade*, 15(2), 17-40. <https://doi.org/10.21714/2179-9164.2018v15n2.002>
- Arango-Morales, A.J., Delgado-Cruz, A., & Tamayo-Salcedo, A.L. (2020). Digital Competence of Tourism Students (...). *Eur. J. Investig. Health Psychol. Educ.*, 10, 310-326.
- Ariffin, A.A.M. (2013). Generic dimensionality of hospitality in the hotel industry: A host - guest relationship perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 171-179. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.002>
- Baggio, R. & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757-1771. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060903580649>
- Barbosa, M.A.G., Costa, D.V.F., & Costa, M.P.C. (2014). Como tem sido a seleção e atuação do turismólogo? (...). *Cadernos da Fucamp*, 13(19), 25-44.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Ed. rev. ampl. São Paulo: Edições 70.
- Bharwani, S. & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 25(6), 823-843. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0065>

Boaria, F. & Anjos, S.J.G. (2014). Revenue Management: a Gestão de Receitas na hotelaria em Foz do Iguaçu – PR. *Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica*. 16(1), Jan.-Abr. <https://doi.org/10.14210/rtva.v16n1.p92>

Bouças da Silva, D.L., Miranda, A.L., & Hoffmann, V.E. (2021). Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 15(1), 2203. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>

Bouças da Silva, D.L., Montezano, L., & Almeida, I.C. (2020). Evasão de estudantes dos cursos de turismo e hotelaria de uma universidade federal brasileira (...). *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 9(2), 177-198. <https://doi.org/10.5585/podium.v9i2.15853>

Brandão, H.P. (2012). *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.

Brandão, H.P., Bahry, C.P., & Freitas, I.A. (2008). Os impactos do suporte à transferência sobre a aplicação de competências no trabalho: a percepção dos mestres e doutores do Banco do Brasil. *Revista de Administração de São Paulo*, 43(3), 224-237.

Brandão, J.F. & Silva, A.B. (2018). Dejando Volar la Imaginación: El uso de la historieta como estrategia de enseñanza en hotelería. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(2), 233-255.

Bustreo, M., Micheletto, V., Quaratino, L., & Fiorentino, D. (2018). The impact of successful cross-competencies on a career in tourism in Italy (...). *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 1-23, 2018. <https://doi.org/10.1080/15313220.2018.1460652>

Campion, M.C., Schepker, D.J., Campion, M.A., & Sanchez, J.I. (2019). Competency modeling: a theoretical and empirical examination of strategy dissemination process. *Human Resource Management*. 1-16. <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>

Carvalho, N.L.N., Silva, A.B., & Zago, C.C. (2011). Fatores de Influência no Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Hotéis e Pousadas. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*. 13(2), 201-219, mai-ago.

Chen, D., Zhang, K., & Li, C. (2020). Factors Affecting the Training Needs of Tourism Planners: Evidence from Guangdong-Hong Kong-Macao (...). *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 1-10. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1753629>

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ªed. Porto Alegre: Artmed: 405p.

Fontanella, B.J.B., Ricas, J., & Turato, E.R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 24(1), 17-27.

Freeman, C. (2020). Multiple methods beyond triangulation: collage as a methodological framework in geography. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/04353684.2020.1807383>

Gondim, C.B. (2008). *Competências Gerenciais Relevantes e em Desenvolvimento no Setor Hoteleiro de João Pessoa – PB*. 203p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

- Gültekin, S. & Icigen, E. (2018). A Research on Professional Tour Guides Emotional Intelligence and Problem-Solving Skills. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1524810>
- Hsieh, H.F. & Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hsin-Lu, C., Yen-Chun, C., Dai-Yu, W., & Sou-Chein, W. (2018). Will firm's marketing efforts on owned social media payoff?(...). *Decision Support Systems*, 107, 13-25. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2017.12.011>
- Jauhari, V. (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: an Indian perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(2), 123-134. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110610646673>
- Lamonato, C. & Presser, N.H. (2015). Competências Profissionais e Classes de Comportamentos Requeridos no Mercado de Trabalho (...). *Revista Turismo em Análise*, 26(4), 774-794. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v26i4p774-794>
- Laporte, C., & Silva, M. (2019). A Competência Comunicativa em Inglês e seu Impacto nas Emoções dos Trabalhadores do Setor Hoteleiro em Florianópolis-SC: Um estudo de Narrativas de Experiência. *Revista Hospitalidade*, 16(3), 19-35. <https://doi.org/10.21714/2179-9164.2019.v16n3.002>
- Leal, S.R. (2004). *Habilidades Necessárias ao Bom Profissional de Turismo*. Recuperado em 28 mai. 2020, de <https://www.revistaturismo.com.br/artigos/habilidades.html>
- Ministério da Educação [MEC]. (2006). *Resolução nº 13, 24 de dezembro de 2006*. Estabelece as Diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Turismo. Recuperado em 25 maio 2013, de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces13_06.pdf
- Montezano, L. (2019). Proposta de modelo de gestão por competências para Administração pública. *XLIII EnANPAD*, São Paulo/SP, 1-15.
- Montezano, L., Medeiros, B.N., Isidro-Filho, A., & Petry, I.S. (2019). Panorama da Produção Científica da Gestão por Competências na Administração Pública (...). *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 22(2), 280-298. http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2019v22n2a8
- Morse, J. (2020). The changing face of qualitative inquiry. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-7. <https://doi.org/10.1177/1609406920909938>
- Munar, A.M. & Montaña, J.J. (2009). Generic competences and tourism graduates. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 8(1), 70-84.
- Paiva, K.C.M., Dutra, M.R.S., & Oleto, A. (2017). Contribuições do Curso de Turismo para a Formação de Competências Profissionais (...). *Caderno Virtual de Turismo*, 17(2), 148-161. <http://dx.doi.org/10.18472/cvt.17n2.2017.1196>
- Petrizzi, R.S., Ollero, J.L.S. & Pozo, A.F.G. (2015). Desajuste Educativo: situación actual e implicancias en el sector hotelero (...). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3), 470-492.

- Rodríguez, J.R.M., González, P.R., & Ramos-Henríquez, J.M. (2016). La flexibilidad laboral en el sector turístico (...). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25, 143-163.
- Santos, L.C., Gohr, C.F., Cruz, I.K.H., & Cunha, H.S. (2015). Como dar suporte às estratégias de empresas (...). *Production*. 25(2), 403-415. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.036612>
- Santos, T.B. & Santos, A.C.M.Z. (2018). Competências são importantes para agentes de viagem? um estudo exploratório em agências de Porto Alegre. *Revista Turismo – Visão e Ação*. 20(1), 29-50. <https://doi.org/10.14210/rtva.v20n1.p29-50>
- Saraiva, A.L.O. & Anjos, F.A. (2019). As competências do guia de turismo: um estudo sobre os cursos de formação técnica no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 13(3), 36-54. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1536>
- Sarquis, A.B., Pizzinatto, N., Giuliani, A.C., & Pontes, A.S.M. (2015). Estratégias de marketing: Estudo no setor de agências de viagens e turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. São Paulo, 9(2), 298-320, maio/ago. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v9i2.862>
- Silva, A.R. & Mota, K.C.N. (2013). Competências para o mercado de trabalho em turismo e hotelaria (...). *Conexões: Ciência e Tecnologia*. 7(1), 9-30. <https://doi.org/10.21439/conexoes.v7i1.541>
- Silva, D.L.B, Andrade, D.A.C., Ferreira, L.B., & Montezano, L. (2016). Competências e carências profissionais no setor de hospitalidade (...). In: Santos et al. (org.). *Desafios, Estratégias e Tendências em Turismo e Hotelaria*, Faro: Universidade de Algarve, 515-536.
- Silveira, C.E., Medaglia, J.N., & Nakatani, M.S.M. (2020). O mercado de trabalho dos egressos de cursos superiores em turismo: comparações dos dados de 2012-2018. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 14(2), p. 83-94, maio/ago. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1779>
- Soteriades, M. (2012). Tourism destination marketing: approaches improving effectiveness and efficiency. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 3(2), 107-120. [10.1108/17579881211248781](https://doi.org/10.1108/17579881211248781)
- Sousa, E.N. & Tomazzoni, E.L. (2017). El Análisis de Contenido en las Investigaciones Turísticas en Brasil (...). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(1), 42-61.

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTA ARTIGO

Silva, D. L. B., Sousa, N. C. & Montezano, L. (2022). Competências necessárias aos profissionais do mercado hoteleiro sob a ótica de atores sociais do turismo de São Luís do Maranhão. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 10(2), 256-276. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2022v10n2ID25733>
