

Gestão de Competências Empreendedoras: construção e desenvolvimento em cursos de turismo

*Castorina Baron Zimmer Da Re*¹

RESUMO: Aborda o desenvolvimento de competências no processo educativo e, em especial, na formação do bacharel em turismo. Discute o papel dos cursos de turismo para proporcionar o desenvolvimento de competências empreendedoras. Através da identificação de características descritas nas Diretrizes Curriculares Nacionais e do perfil desejado dos egressos, verifica-se que para se formar empreendedores, é necessário que todo o projeto pedagógico da instituição de ensino influencie a consolidação de valores, atitudes e comportamentos, em que a capacidade de inovar, perseverar e conviver com a incerteza é elemento indispensável na formação.

PALAVRAS - CHAVE: competência, educação em turismo, empreendedor, perfil dos egressos.

ABSTRACT: This paper presents the development of competences in the educative process and, in particular, in the upbringing of the Bachelor of Tourism, trying to discuss the role of the courses of tourism in providing the development of enterprising ability. Through the identification of the characteristics described in the National Curricular Guide as well as of the required profile of the graduates, it can be established that, in order to form entrepreneurs, the courses of tourism should not only present the theme theoretically or just create a specific enterprising discipline. The pedagogic project of the institution, as a whole, must influence the consolidation of values, attitudes, behaviors, in which the ability to innovate, preserve and cohabit with incertitude becomes essential element for the upbringing of entrepreneurs.

1. Professora dos cursos de Turismo e Lazer da Faculdade de Urbanismo da Universidade Federal de Santa Catarina. Mestranda em Engenharia de Produção e Sistemas.
E-mail: cacazimmer@ig.com.br

KEYWORDS: *aptitudes, education in tourism, enterprising, profile of the graduates.*

Considerações Iniciais

Na história da humanidade, quando descobertas ou invenções “revolucionárias” se tornaram conhecidas provocaram, gradualmente, mudanças como as revoluções industriais – a primeira por máquina de vapor de água e a segunda pela eletricidade. Tais revoluções, incitaram transformações no modo de produção, na estrutura social, na forma de se perceber o mundo e na leitura das múltiplas relações que envolvem o ser humano. Hoje, a dinâmica do mundo contemporâneo, diante da era da informação, tem provocado novas mudanças na sociedade, nos relacionamentos humanos, no mercado de trabalho, enfim, na interação do indivíduo com o entorno ambiental.

Neste início de século, em que as relações de trabalho estão mudando, o emprego cede a novas formas de participação. Exige-se hoje, mesmo para aqueles que vão ser empregados, um alto grau de empreendedorismo. No setor de turismo, as empresas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam o negócio, saibam compreender os clientes e atender as suas necessidades. Espera-se que na formação do bacharel em turismo, os currículos não foquem somente os conteúdos, mas sim o desenvolvimento de competências, como a capacidade de o aluno pensar e se expressar claramente, resolver problemas e tomar decisões (Trigo, 1998).

Dentro desse novo contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar e discutir a formação do bacharel em turismo, proporcionando o desenvolvimento de competências empreendedoras, iniciando pela abordagem da gestão de competências no processo educativo para então desenvolver o tema proposto.

A metodologia adotada foi o método de abordagem indutivo. Para tanto, realizou-se o levantamento de dados com pesquisa bibliográfica e documental acerca do tema. Utilizou-se o estudo de caso como método específico de pesquisa, analisando-se as Diretrizes Curriculares Nacionais, propostas pelo Ministério da Educação e Desporto, para os cursos superiores de Turismo.

Gestão de Competências no Processo Educativo

Nunca a educação foi tão associada ao trabalho quanto nesta virada de século. Estar em constante processo de aprendizagem tornou-se condição obrigatória para inserir-se profissionalmente no mercado e nele permanecer.

A ligação entre o sistema educativo e o mercado de trabalho acentuou-se no pós-guerra sob a luz capitalista de bem-estar social, o *welfare state* inglês. O antigo processo de aprendizagem voltado ao trabalho, realizado pelas unidades produtivas, foi sendo substituído pelas escolas. Ocorreu o aumento da demanda social pela

educação. Logo, o Estado ampliou sua malha educacional para atender à expectativa social.

Nessa perspectiva, buscando desenvolver propostas para facilitar o aprendizado do ser, no e com o mundo, é que surge a inspiração para novos conceitos na educação, visando determinar habilidades necessárias ao desenvolvimento humano, como é o caso das competências. O desenvolvimento de competências pessoais passou a ser o centro das atenções, tornando como meta precípua da escola, não mais o ensino dos conteúdos disciplinares, mas sim o desenvolvimento pessoal, a formação do cidadão (Machado, 2000). A nova visão do ensino está fundamentada na aquisição de competências por meio do desenvolvimento de habilidades nos domínios cognitivos, afetivos e psicomotores, em que se podem destacar:

- o desenvolvimento de todo o cérebro, com o aumento da racionalidade do hemisfério esquerdo, através de estratégias holísticas, não-lineares, intuitivas;
- a ênfase na confluência e fusão dos dois processos;
- o conhecimento teórico amplamente complementado por experimentos dentro e fora da sala de aula.

A noção de competências não é nova, contudo seu uso tem se tornado cada vez mais freqüente. Depresbiteris (1999) afirma que quase sempre as definições dependem dos autores em que foram baseadas, das metodologias de análise das atividades do mundo do trabalho e das maneiras como as competências serão traduzidas para o currículo. Alguns aspectos são comuns nas discussões sobre competência, destacando-se:

- o conceito de competência é indissociável do conceito de desenvolvimento e está intrinsecamente relacionado ao de formação contínua. A educação é um processo contínuo, em que estão presentes todas as oportunidades oferecidas à pessoa, tanto pela escola como pelo mundo do trabalho. As competências são aprendidas ao longo da vida, assim as experiências vividas podem constituir-se em ocasiões de aprendizagem. O papel da experiência no desenvolvimento é algo indiscutível;
- o conceito de competência está relacionado ao indivíduo e não à empresa. O referencial de competências é o indivíduo e não as tarefas. Contudo, algumas empresas e instituições de ensino usam o conceito visando às práticas do posto e não ao desenvolvimento do trabalhador.

Perrenoud (2000) define competência como

a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos - como saberes, habilidades e informações - para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações.

Essa proposta gira em torno da necessidade de se preparar o ser humano para a vida na sociedade atual. As competências constituem assim padrões de articulação

10 Castorina Baron Zimmer Da Re

do conhecimento, que devem estar a serviço da inteligência. Podem ser associadas desde ao esquema mais simples de ação até a forma mais elaborada de mobilização do conhecimento, como a capacidade de expressão nas diversas linguagens, a capacidade de tomar decisões, de enfrentar situações problemas, de pensar e elaborar propostas de intervenção na realidade (Machado, 2000).

Entendemos por construir competências como a capacidade do indivíduo de mobilizar conhecimentos conectando habilidades e gerando atitudes.

É preciso que cada segmento de formação e informação desenvolva suas competências e identifique os conteúdos fundamentais que venham ao encontro das necessidades e expectativas, tanto do aluno quanto da comunidade global, em relação ao saber que lhe é próprio. A partir das competências desejáveis identificadas, serão estruturados os saberes básicos de cada uma das áreas do conhecimento.

Perrenoud (2000) destaca, de forma genérica, oito grandes grupos de competências que considera fundamentais para autonomia das pessoas:

- a) saber identificar, avaliar e valorizar suas possibilidades, seus direitos, seus limites e suas necessidades;
- b) saber formar e conduzir projetos e desenvolver estratégias, individualmente ou em grupo;
- c) saber analisar situações, relações e campos de força de forma sistêmica;
- d) saber cooperar, agir em sinergia, participar de uma atividade coletiva e partilhar liderança;
- e) saber construir e estimular organizações e sistemas de ação coletiva do tipo democrático;
- f) saber gerenciar e superar conflitos;
- g) saber conviver com regras, servir-se delas e elaborá-las;
- h) saber construir normas negociadas de convivência que superem as diferenças culturais.

Na verdade, buscar uma lista universal de competências, implica ignorar o sentido original do conceito e padronizá-la, quase que banalizando seu real significado. Mais adequado, e em conformidade com o sentido das competências, é a análise do contexto local no âmbito social, cultural, político, econômico e natural, bem como a análise de seus múltiplos relacionamentos com o ambiente global.

Desenvolver uma competência requer entre outras coisas que haja tempo para viver experiências e analisá-las, um clima propício no ambiente educacional e o interesse no crescimento individual. A demanda temporal para o desenvolvimento é absolutamente pessoal e configura um processo em que não cabem acelerações, uma vez que cada um constrói o *self*² em seu próprio tempo. Portanto é imprescindível

criar situações que desafiem a busca pela resolução de problemas, o que propicia um ambiente motivador ao aprendizado por descoberta, onde o professor atua como facilitador do processo, como orientador e mediador da aprendizagem, da construção do conhecimento pelo aluno.

As competências são adquiridas em função de três fatores:

- atributos naturais (personalidade, inteligências);
- conhecimento;
- oportunidade de desenvolvimento.

Mais especificamente, quanto às oportunidades de desenvolvimento, pode-se destacar que é mister na construção de competências que haja:

- encorajamento à influência da comunidade;
- ponderação sobre a experiência interior que é contexto para o aprendizado; sentimentos incorporados à ação;
- visão da educação como processo que dura toda a vida, relacionada apenas tangencialmente com a escola;
- consideração dos erros como fonte de conhecimento;
- relacionamento humano entre professores e alunos. (Este item é de fundamental importância).

É também sob a ótica de como agir sobre as situações que Goleman (1995) afirma que

a inteligência acadêmica pouco tem a ver com a vida emocional. As pessoas mais brilhantes podem se afogar nos recifes de paixões e dos impulsos desenfreados; pessoas de alto QI podem ser pilotos incompetentes de sua vida particular.

Nesse sentido, há o abismo entre a realidade da expectativa do mercado, da família, da sociedade e o ensino promovido pela educação formal com ênfase nos conteúdos, ou no acúmulo de conhecimentos em detrimento do desenvolvimento pessoal:

A maior contribuição que a educação pode dar ao desenvolvimento de uma criança é ajudá-la a escolher uma profissão onde possa melhor utilizar os seus talentos, onde ela será feliz e competente (Goleman, 1995:50).

Tal afirmação vai ao encontro das idéias de Perrenoud (1999; 2000), principalmente quanto ao enfoque que a educação deveria dar à preparação para a vida.

O profissional que o mercado procura possui uma conjunção de conceitos que envolve conhecimento, iniciativa, comprometimento, liderança, facilidade para

2. *Self* é o processo desenvolvido pelo indivíduo em interação com os seus semelhantes e através do qual se torna capaz de tratar a si mesmo como objeto, isto é, observar-se, considerando seu próprio comportamento do ponto de vista alheio. May (1987).

trabalhar em grupo, humor na medida certa, entre inúmeras outras qualidades.

Goleman (1995) apresenta as aptidões concernentes à inteligência emocional em cinco domínios principais que seriam:

- *conhecer as próprias emoções*: autoconsciência, reconhecer um sentimento quando ele ocorre;
- *lidar com emoções*: autocontrole emocional, lidar com os sentimentos para que sejam apropriados;
- *motivar-se*: capacidade de entrar em estado de “fluxo”;
- *reconhecer emoções nos outros*: a empatia;
- *lidar com relacionamentos*: a arte de se relacionar, lidar com os sentimentos dos outros.

Esses domínios demonstram que as emoções fazem referência a sentimentos, e que esses são determinados, muitas vezes, pelo processo cognitivo e pelos pensamentos.

Quanto ao “ser no mundo”, é interessante perceber o encontro de idéias na visão da sociologia européia de Perrenoud com a psicologia americana de Goleman e Salovey que levam a uma verdadeira identificação (Figura 1). Talvez essas visões estejam ligadas por um elo de uma nova compreensão da realidade – das competências com as aptidões da inteligência emocional.

Salovey e Goleman	Perrenoud
Conhecer as próprias emoções: autoconsciência	Saber identificar, avaliar e valorizar suas possibilidades, seus direitos, seus limites e suas necessidades.
Lidar com emoções – autocontrole	Saber gerenciar e superar conflitos; Saber analisar situações, relações e campos de força de forma sistêmica.
Motivar-se	Saber formar e conduzir projetos e desenvolver estratégias, individualmente (ou em grupo – lidar com relacionamentos).
Reconhecer emoções nos outros – empatia	Saber cooperar, agir em sinergia, participar de uma atividade coletiva e partilhar liderança; Saber construir e estimular organizações e sistemas de ação coletiva do tipo democrático.
Lidar com relacionamentos	Saber conviver com regras, servir-se delas e elaborá-las; Saber construir normas negociadas de convivência que superam as diferenças culturais.

FIGURA 1 – CONCEITOS DE GOLEMAN E SALOVEY E DE PERRENOUD SOBRE O SER MUNDO.

Desenvolvimento de Competências Empreendedoras nos Cursos de Turismo

Assombrados pelo fantasma do desemprego que ronda o setor industrial, muitos têm apostado na abertura de oportunidades no setor terciário como solução imediata para a atual crise do trabalho. Aliado a esse fator, o aumento do tempo livre, promovido pela redução do número de horas na jornada de trabalho, aponta forte tendência para o crescimento do setor de turismo e hospitalidade, onde estão incluídos o lazer, alimentos e bebidas.

A disseminação da atividade turística no Brasil trouxe como consequência a necessidade de formação de recursos humanos, dando origem à criação de diversos cursos de formação profissional que, nos últimos anos, aumentaram de forma significativa, especialmente os de graduação em turismo.

Em decorrência de um conjunto de fenômenos que caracterizam o mundo atual, o mercado de trabalho vem se reconfigurando e colocando novas exigências para os profissionais da área de turismo. O mercado passa a exigir do profissional flexibilidade, atualização constante, domínio de novos conhecimentos, busca de criatividade e inovação, ou seja, competências empreendedoras para intervir na realidade da profissão.

A formação do bacharel em turismo deve contemplar as relações entre o conhecimento teórico e as exigências da prática cotidiana da profissão. Deve ainda proporcionar o desenvolvimento de competências que gere atributos de raciocínio e expressão lógicos, de comunicação oral, escrita, simbólica, interpessoal e grupal, de autonomia, de iniciativa, de criatividade, de cooperação, de solução de problemas e tomada de decisões.

A capacidade empreendedora, seja para administrar o trabalho autônomo, formal ou informal, seja para aplicá-la em empresas de diferentes portes, com iniciativa e autonomia, passa a ser esperada na formação desses profissionais. De acordo com as Diretrizes Curriculares espera-se dos egressos do bacharelado em turismo um perfil com competências desenvolvidas para, entre outras (Da Re, 1999):

- empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- implantar soluções alternativas e inovadoras, bem como capacidade crítica, reflexiva e criativa;
- resolução de problemas pertinentes a prestação de serviços turísticos;
- planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento turístico de destinações e empreendimentos turísticos.

Para que haja a construção desse novo perfil, caberá aos cursos de turismo construir um projeto pedagógico flexível e inovador, que enseje espaços para que o aluno desenvolva essa visão empreendedora da atividade. Onde haja estímulo à construção de competências, coerentes com a realidade do desenvolvimento turís-

tico no Brasil, respeitando as características regionais e consoantes às tendências globais, ou seja, o pensar globalmente e agir no âmbito local.

Em sala de aula, caberá ao educador, ser mediador do processo de aprendizagem, visto que a ênfase é no processo, incentivando os alunos ao aprender a aprender. Nessa visão, as aulas tradicionais deverão ser repensadas, adotando-se práticas flexíveis, de acordo com as necessidades negociadas com os alunos, uma vez que cabe ao aluno a construção do conhecimento. As sessões deverão ser momentos onde os alunos possam desenvolver atitudes que sejam úteis não só para o trabalho, mas também para a vida em sociedade, para o exercício pleno da cidadania. A postura do instrutor será a de um facilitador, abrindo espaços para os participantes gerarem conhecimento, através de projetos de pesquisas, estudos e análises de casos etc.

O conhecimento é construído coletivamente, onde o que se sabe pode mudar. As opiniões e pensamentos divergentes devem ser vistos como parte do processo criativo. As atitudes devem ser valorizadas, visto que o ser empreendedor é uma forma comportamental e varia conforme o contexto em que este está inserido. Esse perfil pode variar de lugar para lugar (Dolabela, 1999).

Em alguns ambientes, algumas competências são mais determinantes que outras como, por exemplo, enxergar as coisas de forma diferente; descobrir habilidades e vocações pessoais; inovar, buscar os melhores caminhos para a execução de um empreendimento; assumir riscos; ter coragem para enfrentar desafios; perceber as novas oportunidades de negócio que são oferecidas no mercado; buscar aprender sempre: através de capacitação de leitura e com outras pessoas; saber tomar decisões corretas no momento certo; ter confiança em si mesmo; vencer obstáculos; apresentar características comportamentais, quais sejam: relacionamento interpessoal, motivação, iniciativa, autonomia e criatividade; encorajar sua equipe para ter competência e ter inspiração.

O desafio dos cursos de turismo está em apresentar metodologias inovadoras. É necessário que todo o projeto pedagógico da instituição de ensino influencie a consolidação de valores, atitudes, comportamentos, em que a capacidade de inovar, perseverar e de conviver com a incerteza sejam elementos presentes, uma vez que são indispensáveis na formação de empreendedores.

Considerações Finais

Para que o bacharel em turismo possa enfrentar os paradigmas do mundo atual, em constante transformação, é preciso que sua formação esteja direcionada para o desenvolvimento de competências. Caberá aos cursos de turismo identificar as competências necessárias para que, a partir delas, sejam selecionados os saberes básicos de cada área do conhecimento, e estruturado o projeto político-pedagógico. Identificar tais competências requer a análise do momento ambiental em evidência, bem como de seus reflexos e conseqüências, pois seria irreal acreditar

que há uma receita metódica para listar saberes, atitudes, habilidades que determinarão o sucesso ou o fracasso do ser humano em relação às adversidades ou oportunidades do seu meio.

Para o efetivo desenvolvimento das competências empreendedoras nos cursos de turismo é necessário:

- a adoção de desenhos curriculares e de alternativas metodológicas inovadoras, dinâmicas, que substituam o modelo centrado nas aulas tradicionais por um ambiente educacional caracterizado por aulas contextualizadas, enfatizando o aprendizado significativo;
- implantação de oficinas, *workshops*, seminários e palestras com profissionais atuantes no turismo e áreas inter-relacionadas, com espaços para discussão fundamentada sobre o que está fartamente disponível para ser ouvido, visto e lido dentro e fora do ambiente escolar;
- incentivo para que os alunos pesquisem e trabalhem em projetos concretos e experimentais característicos da área, enriquecidos por visitas e/ou viagens culturais e técnicas;
- a busca de alternativas de gestão de recursos educacionais, tais como acordos, convênios, patrocínios ou parcerias, que viabilizem constante renovação e atualização tecnológica, condição essencial para que a educação seja efetiva;
- o estudo e a implantação de formas flexíveis de organização do trabalho escolar e de estabelecimento de vínculos contratuais com profissionais empreendedores da atividade turística, visando possibilitar a contribuição desses professores em potencial, cuja disponibilidade e interesse não se ajustam aos esquemas pedagógicos e administrativos convencionais.

Essas alternativas visam dar suporte para vencer os desafios da atual sociedade, rica em mutação e complexidade, que pede um ensino mais contextualizado, e não apenas utilitário, a fim de que as ferramentas intelectuais possam efetivamente apoiar o desempenho humano. “Ser no mundo e com o mundo” exige mais do que o saber-fazer, uma evolução para o saber-integral – articular, mediar, sentir, expressar – uma verdadeira postura pro-ativa para enfrentar limites próprios e obstáculos.

Referências

- DA RE, Castorina B. Zimmer. 1999. *Diretrizes curriculares nacionais: competências e habilidades do técnico e do bacharel em turismo*. São Paulo: INPG. Trabalho de conclusão do curso de Pós Graduação em Administração de Turismo.
- DEPRESBITERIS, Léa. 1999. *Concepções atuais de educação profissional*. SENAI/DN. (Série SENAI Formação de Formadores).
- DOLABELA, Fernando. 1999. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados.
- GOLEMAN, Daniel. 1995. *Inteligência emocional – a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- MACHADO, Nilson José. 2000. *Disciplinas e competências na educação profissional*. São Paulo: USP.
- MAY, Rollo. 1987. *O homem a procura de si mesmo*. Petrópolis: Vozes.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. Secretaria de Educação Superior. Departamento de Políticas do

- Ensino Superior, Comissão de Especialistas de Ensino de Administração. 2001. *Modelo de enquadramento das propostas de diretrizes curriculares*. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/Turismo-DC.rtf>>. Acesso em: 9abr. 2001.
- PERRENOUD, Philippe. 1999. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed Editora.
- _____. 2000. Construindo competências. *Revista Nova Escola*, set. Entrevista concedida a Paola Gentile e Roberta Bencini. Disponível em: <http://www.uol.com.br/novaescola/ed1135_set00/html/perre_portugues.DOC>. Acesso em: 21 mar. 2001.
- SOARES, Holgonsi. 1998. A importância da autonomia. *A Razão*, Santa Maria (RS), jun.
- SOARES, Holgonsi; PEREIRA, Maria Arleth. 1998. O sentido da autonomia no processo de globalização. *Educação*, Universidade Federal de Santa Maria (RS), v.22, n. 2.
- TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. 1998. *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*. Campinas: Papirus.

Recebido em 6/7/02

Aprovado em 4/9/02