

CIBELLE BATISTA GONDIM

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS RELEVANTES E EM
DESENVOLVIMENTO NO SETOR HOTELEIRO DE JOÃO PESSOA - PB**

**Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração**

João Pessoa – PB

2008

CIBELLE BATISTA GONDIM

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS RELEVANTES E EM
DESENVOLVIMENTO NO SETOR HOTELEIRO DE JOÃO PESSOA - PB



Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Organizações e Recursos Humanos, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Célia Cristina Zago, Doutora.

João Pessoa – PB
2008

CIBELLE BATISTA GONDIM

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS RELEVANTES E EM DESENVOLVIMENTO NO
SETOR HOTELEIRO DE JOÃO PESSOA – PB**

Dissertação aprovada com distinção em 05 de Março de 2008.

Célia Cristina Zago, Doutora
Orientadora – UFPB

Sandra Leandro Pereira, Doutora
Examinadora – UFPB

Kátia Virgínia Ayres, Doutora
Examinadora – UFPB



João Pessoa – PB

2008

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e grandes amigos, **Romberg** e **Liége**, que sempre estiveram presentes em minha vida, dando todo o apoio necessário e muito amor, o que certamente foi essencial para a conquista deste sonho.

A duas pessoas muito especiais, **Rafael** e **Lenilde**, pela torcida e pelos incentivos constantes que foram fundamentais durante todo o caminho percorrido até aqui.

Às minhas irmãs **Rafaela**, **Gabriela**, **Daniele** e **Adriana** e a meu irmão **Romberg** que iluminam minha vida e me estimulam a buscar sempre o melhor caminho.

Ao meu querido companheiro **Kiko** pela incrível paciência, dedicação e carinho constantes, que contribuíram para a conclusão de mais esta etapa em minha vida.

Aos meus avôs **Ramiro** e **Geraldo** e a minhas avós **Creuza** e **Laura** que são meus grandes exemplos de vida e cujo amor irei carregar comigo para sempre.

A todos os familiares e amigos que não foram aqui citados, mas que contribuíram direta ou indiretamente para a concretização deste objetivo.

A minha querida orientadora, professora **Célia Cristina Zago**, pelo apoio, pela amizade, pela enorme paciência e atenção, que foram imprescindíveis para a realização deste trabalho.

A todos aqueles que foram meus professores, durante o mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, por terem contribuído para a minha formação profissional. Em especial, agradeço às professoras **Sandra Leandro Pereira** e **Kátia Virgínia Ayres** por aceitarem, gentilmente, fazer parte da Banca Examinadora; e também a professora **Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues** pelas contribuições no processo de qualificação deste trabalho.

Aos meus colegas de sala do mestrado por terem tornado nosso processo de aprendizagem repleto de boas lembranças. Em especial, agradeço a **Karla** e a **Eduardo**, que se tornaram meus amigos de verdade.

E, sobretudo, agradeço a Deus, que sempre me deu forças para seguir em frente e para continuar buscando melhorar como pessoa.

*Se você quer um ano de prosperidade, cultive trigo.
Se você quer dez anos de prosperidade, cultive árvores.
Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas.*

Provérbio Chinês.

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

RESUMO

A crescente competitividade no mercado de trabalho do setor hoteleiro vem exigindo dos gestores uma busca constante de novas competências que atendam as demandas de suas funções específicas. Considerando a escassez de estudos no setor em questão, sobre quais seriam estas competências gerenciais e como as mesmas vêm sendo desenvolvidas, optou-se pela realização da presente pesquisa com o intuito de suprir essa lacuna teórica detectada. Sendo assim, tal trabalho tem como objetivo identificar as competências existentes e em desenvolvimento consideradas relevantes, para a Gestão no setor hoteleiro de João Pessoa – PB. Para tanto, realizou-se um estudo de casos múltiplos em três empresas de médio porte do setor hoteleiro do município mencionado. Durante todo o trabalho, optou-se pela utilização do Diagrama de Recursos de Competências, proposto por Ruas (2001), como referencial teórico, sendo o conceito de Competências subdividido em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Após a revisão bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo a partir da aplicação de questionários, que contou com a participação de 14 gestores dessas organizações. Para o tratamento dos dados coletados foi adotada a técnica de análise de conteúdo por temas, considerando quatro variáveis: 1) Perfil de Formação Profissional; 2) Cursos e Treinamentos para o Desenvolvimento Gerencial; 3) Competências Gerenciais; e 4) Aquisição e Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Seguindo uma abordagem quanti-qualitativa, inicialmente os dados foram analisados por empresa, e depois foi realizada uma síntese geral destes - o que permitiu compará-los com as informações obtidas na revisão teórica. Dentre os principais resultados obtidos encontram-se os recursos de competências mencionados como relevantes, segundo a percepção dos gestores, e a partir da revisão teórica realizada - incluindo um total de 15 conhecimentos; 11 habilidades; e 30 atitudes. Concluiu-se ainda que, as competências identificadas como relevantes para o segmento hoteleiro caracterizam-se como “multifuncionais”, sendo comuns aos diferentes cargos gerenciais e setores analisados. Dentre as competências em desenvolvimento, duas foram mencionadas como resultantes tanto dos cursos oferecidos pelas organizações, quanto daqueles buscados pelos gestores por iniciativa própria, que são: “saber atender às expectativas dos clientes” e “saber cultivar relacionamentos interpessoais”. Além disto, a prática diária da profissão foi considerada a forma de aprendizagem mais importante para o desenvolvimento de competências, segundo a percepção dos participantes da pesquisa.

Palavras-chave: Competências Gerenciais; Desenvolvimento Gerencial; Aprendizagem Individual; Setor Hoteleiro.

GONDIM, C. B. **Relevant and Developing Management Competencies in the Hotel Sector of João Pessoa – PB**. 2008. 203 p. M.S.c. Thesis (Master's Degree in Management) – Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2008.

ABSTRACT

The growing competitiveness in job market of the hotel sector has been requiring from its managers a constant search for new competencies that attend the demands of its specific functions. Considering the shortage of studies in this sector about which would be these competencies or how they have been developed, it was decided to do this research with the aim of filling this detected theoretical gap. Thus, this research has the aim of identifying the existing and developing competencies considered relevant to the Management of the hotel sector of João Pessoa – PB. In order to do so it was developed a study of multiple cases of three middle sized companies of the hotel sector in the mentioned city. During all work, the usage of the Resources Competencies Diagram, proposed by Ruas (2001), was chosen as theoretical reference, being the concept of Competencies subdivided in Knowledges, Abilities and Attitudes. After the bibliographical review, a field research was developed with the application of questionnaires, which had the participation of 14 managers of these organizations. It was used the theme based content analysis technique, considering four variables: 1) Profile of the Vocational Training; 2) Courses and Trainings for the Managerial Development; 3) Management Competencies; and 4) Acquisition and Development of Management Competencies. Following a quanti-qualitative approach, the data were initially analyzed by company, then it was developed a general synthesis of them – what made possible to compare them with the information obtained in the theoretical review. Among the main results obtained we find the resources of competencies mentioned as relevant, according to the perception of the managers, and according to the theoretical review developed – including a total of 15 knowledges; 11 abilities; and 30 attitudes. It is concluded that the competencies identified as relevant to the hotel sector are characterized as “multifunctional”, they are common to different managerial posts and analyzed sectors. Among the developing competencies, two were mentioned as results both of courses offered by the organizations and of courses searched by the managers themselves, which are: “knowing how to meet the customs expectations” and “knowing how to cultivate interpersonal relationships”. Besides, the daily practice of the profession was considered the most important way of learning for the development of competencies, according to the perception of participants of the research.

Keywords: Management Competencies; Managerial Development; Individual Learning; Hotel Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Recursos de Competências.....	43
Figura 2: O Modelo de Treinamento do Know-how em RH.....	48
Figura 3: Modelo Analítico de Pesquisa	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Processo de Desenvolvimento de Competências Individuais	54
Quadro 2: Principais recursos de competências utilizados pelos empresários de serviços	62
Quadro 3: Conhecimentos considerados relevantes de acordo com a revisão teórica ..	66
Quadro 4: Habilidades consideradas relevantes de acordo com a revisão teórica	67
Quadro 5: Atitudes consideradas relevantes de acordo com a revisão teórica	67
Quadro 6: Classificação do porte das empresas segundo o número de empregados ...	90
Quadro 7: Recursos de competências gerenciais considerados relevantes pelos respondentes da Empresa A	114
Quadro 8: Recursos de competências gerenciais considerados relevantes pelos respondentes da Empresa B	125
Quadro 9: Recursos de competências gerenciais considerados relevantes pelos respondentes da Empresa C	135
Quadro 10: Conhecimentos (Gerais e Teóricos) considerados relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica	158
Quadro 11: Conhecimentos (Operacionais) considerados relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica	159
Quadro 12: Conhecimentos (do Ambiente) considerados relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica	162
Quadro 13: Habilidades (Experiência Profissional Associada) consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica	165
Quadro 14: Atitudes (Atributos Profissionais - Tácitos) consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica	168
Quadro 15: Atitudes (Atributos Pessoais) consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica	170
Quadro 16: Conhecimentos gerenciais considerados relevantes pelos respondentes das três empresas e/ ou pela revisão teórica	181
Quadro 17: Habilidades gerenciais consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e/ ou pela revisão teórica	182
Quadro 18: Atitudes gerenciais consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e/ ou pela revisão teórica	182

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Distribuição dos sujeitos da pesquisa por faixa etária	140
TABELA 2: Distribuição dos sujeitos da pesquisa por gênero.....	141
TABELA 3: Distribuição dos participantes da pesquisa segundo gênero e nível de escolaridade	142
TABELA 4: Distribuição dos sujeitos da pesquisa com ensino superior incompleto de acordo com o gênero e a área de formação.....	143
TABELA 5: Distribuição dos sujeitos da pesquisa com ensino superior completo de acordo com o gênero e a área de formação.....	144
TABELA 6: Distribuição dos sujeitos da pesquisa segundo gênero e tempo de atuação em Hotelaria	145
TABELA 7: Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero e tempo de exercício na função gerencial atual	147
TABELA 8: Distribuição dos sujeitos da pesquisa por gênero e por conhecimento de Língua Estrangeira	148
TABELA 9: Distribuição dos sujeitos da pesquisa com conhecimento de apenas uma Língua Estrangeira de acordo com o gênero e grau de domínio do idioma citado.....	149
TABELA 10: Distribuição dos sujeitos da pesquisa com conhecimento de mais de uma Língua Estrangeira de acordo com o gênero e grau de domínio do idioma citado.....	150

LISTA DE ABREVIATURAS

A&B – Alimentos e Bebidas.

CIPA - Comissão Interna para a Prevenção de Acidentes.

EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo.

FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IH – Instituto de Hospitalidade.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

MTUR - Ministério do Turismo.

OMT - Organização Mundial de Turismo.

PEA – População Economicamente Ativa.

PIS Empresa - Programa de Integração Social para Empresa.

PNT - Plano Nacional de Turismo.

RH – Recursos Humanos.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SEFIP - Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social.

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

UH's – Unidades Habitacionais.

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
LISTA DE QUADROS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS.....	11
SUMÁRIO	12
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	23
1.2. OBJETIVOS	29
1.2.1. Objetivo Geral	29
1.2.2. Objetivos Específicos	29
1.3. JUSTIFICATIVA	30
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	35
2.1. COMPETÊNCIAS: EVOLUÇÃO, PRINCIPAIS CONCEITOS E NÍVEIS DE COMPREENSÃO.....	35
2.2. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	45
2.3. COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL.....	52
2.4. COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS E O SETOR HOTELEIRO.....	57
2.5. EQUIPE GERENCIAL DO SETOR HOTELEIRO: AS FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS DOS CINCO SETORES	69
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	86
3.1. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA.....	86
3.2. UNIVERSO DE PESQUISA, AMOSTRA E DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA	89
3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	93
3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	103
4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	107
4.1. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - EMPRESA A	107
4.2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - EMPRESA B	117
4.3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - EMPRESA C.....	128

4.4. DESCRIÇÃO E SÍNTESE DOS DADOS DA PESQUISA.....	139
CONCLUSÕES E SUGESTÕES	179
REFERÊNCIAS.....	186
APÊNDICES	194
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO	194
APÊNDICE B – EXEMPLO DE ORGANIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS POR EMPRESA.....	199

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a representatividade do setor de serviços na economia tem despertado o interesse crescente pelo mesmo, que emprega milhões de pessoas no país, e cujo sucesso está relacionado essencialmente com a qualidade do atendimento oferecido, ou seja, com a preparação de sua mão-de-obra.

A qualidade de um serviço prestado depende diretamente da experiência vivenciada pelo consumidor no momento de sua ocorrência, sendo os profissionais envolvidos nesse processo, os grandes responsáveis por seu resultado final. Considerando tal característica, as organizações que prestam serviços devem atentar para a necessidade de investir no desenvolvimento de seu “capital” mais importante, as pessoas que as integram.

Um setor econômico que depende essencialmente da prestação de serviços ao consumidor é o setor turístico que envolve inúmeras atividades como hospedagem, alimentação, transportes, eventos, dentre outras.

De acordo com um estudo realizado pelo Instituto de Hospitalidade (1999), para que as organizações do setor turístico consigam se manter competitivas no Brasil é necessário que invistam em três quesitos fundamentais: em sua infra-estrutura, no marketing e, sobretudo, na *qualidade dos serviços prestados*. Verifica-se, portanto, que

investir no desenvolvimento adequado da mão-de-obra é um fator primordial para a prestação de um serviço de qualidade, e conseqüentemente, para aumentar a competitividade das organizações turísticas no mercado brasileiro.

A importância do setor turístico para o Brasil fica evidente se for considerado o montante previsto no Orçamento Geral da União para o Ministério do Turismo em 2007, que alcançou o valor de R\$ 368,74 milhões. Ao contabilizar também as emendas parlamentares – que em 2006 totalizaram R\$ 1,45 bilhão para o setor – alcança-se um investimento da ordem de aproximadamente R\$ 1,8 bilhão (para promoção, infraestrutura turística e capacitação de mão-de-obra), constituindo um recorde histórico para a atividade (MTUR, EMBRATUR e FGV, 2007).

Outra pesquisa que demonstra a relevância do setor foi realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea. Tal estudo intitulado “*Sistema de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor Turismo: caracterização da mão-de-obra formal do setor turismo com estimativas baseadas nos dados da RAIS de 2004*”, mostra que no período de Janeiro de 2005 a Maio de 2006, foram criados 54,6 mil empregos formais no setor turístico, o que representa um crescimento da ordem de 7,6%, em 17 meses (IPEA, 2006).

Dentre os subsistemas que compõem a atividade turística, merece destaque o segmento de hospedagem por sua enorme importância sócio-econômica para o desenvolvimento do turismo, como demonstram os dados apresentados a seguir.

Segundo o relatório “*Economia do Turismo: Análise das Atividades Características do Turismo (ACT) 2003*”, no referido ano, o segmento de hospedagem reuniu 22.392 estabelecimentos no país, representando 6,36% do total de empresas pertencentes às ACT; e foi responsável pelo emprego direto e indireto de 235.822

pessoas em todo o Brasil, ou 11,27% do total de pessoas ocupadas nas ACT. Ocupando, portanto, o segundo lugar dentre as atividades características do turismo, com relação ao número de empresas e de pessoal ocupado, ficando atrás apenas do setor de alimentação nos dois indicadores citados (IBGE, MPOG, MTUR e EMBRATUR, 2007).

Além disso, no Plano Nacional de Turismo (PNT) 2007/2010, produzido pelo Ministério do Turismo (2007), é apresentada uma previsão dos investimentos privados voltados para o segmento hoteleiro até 2009, que alcançam o montante de R\$ 3,6 bilhões, o que corresponde, segundo estimativas do plano, a um aumento de 26.324 unidades habitacionais (UH's) na capacidade hoteleira do país, sendo 10.964 UH's adicionais na região Nordeste. De acordo o referido plano, isso significaria um aumento no número de empregos diretos existentes nos meios de hospedagem, com a previsão de 16.288 vagas a mais no país, sendo 8.955 só na região Nordeste.

Esses números promissores geram grande expectativa com relação à geração de emprego e renda no segmento de hospedagem, mas a crescente competitividade no mercado de trabalho também é uma realidade que permeia essa atividade. Dentre vários outros fatores responsáveis por tal competitividade pode-se mencionar: o processo de globalização; a reestruturação produtiva; a diminuição do número de empregos formais; os elevados índices de desemprego e de trabalhos informais, terceirizados, temporários ou em condições precárias; acompanhados de uma maior exigência de qualificação da mão-de-obra.

Outro fator que contribui para o aumento da competitividade no segmento de hospedagem é que, por vezes, o mesmo é visto como uma oportunidade atrativa de

trabalho, o que ocasiona a migração da mão-de-obra de outros setores econômicos tradicionais, como indústria e comércio, para trabalhar nessa atividade.

Com a insegurança gerada pela crescente competitividade no mercado de trabalho do segmento de hospedagem, os profissionais acabam sendo impulsionados a buscarem o desenvolvimento de novas competências que possibilitem sua empregabilidade. O termo *empregabilidade* pode ser compreendido como a capacidade ou condição de uma pessoa em manter-se *empregada* por possuir um conhecimento, serviço ou produto que possa ser usufruído por empresas, ou até mesmo, por grupos e indivíduos isolados (NERI, 2005).

No Brasil, mesmo verificando que algumas organizações hoteleiras investem no desenvolvimento de seu capital humano, cada vez mais, os indivíduos têm sido pressionados a se aperfeiçoarem e a buscarem o autodesenvolvimento, como forma de manter sua empregabilidade (BITENCOURT e BARBOSA, 2004; BOFF e ABEL, 2005).

Assim como ocorre nas atividades que envolvem a prestação de serviços, no segmento hoteleiro, as oportunidades de emprego costumam aumentar para os profissionais com níveis mais altos de educação e treinamento (OMT, 2003). Entretanto, o modelo de treinamento tradicional que se baseava na oferta de uma formação exclusivamente técnica, já não atende às expectativas das empresas, pois as mesmas buscam profissionais mais qualificados e que possam oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e das próprias organizações.

O próprio tema da *qualificação profissional* ganhou uma nova configuração graças à emergência da *produção flexível*, surgindo assim, a partir de 1940, até aproximadamente 1970, com a crise do paradigma *taylorista-fordista*, a noção de *competência* (OLIVEIRA, 2006).

Sendo assim, a princípio demandava-se do trabalhador que esse fosse capaz de atender a qualificação exigida e definida para o posto de trabalho ocupado, com tarefas prescritas e programadas. Posteriormente, a demanda produtiva passou a se concentrar na capacidade dos trabalhadores em colaborar de maneira criativa e comprometida com a empresa, sendo exigido dos mesmos uma maior capacidade de raciocínio, mais autonomia intelectual, pensamento crítico, iniciativa, e capacidade de resolver problemas. Portanto, o foco que inicialmente concentrava-se na produção, passou a ser voltado para o resultado, sendo a organização do trabalho baseada em metas, responsabilidades e, sobretudo, na multifuncionalidade (RUAS, 2005; FORNARI, 2006).

Verifica-se assim que o modelo de formação profissional tradicional, que primava pelo desenvolvimento de habilidades específicas para o desempenho de certa ocupação, passou a não atender mais à nova demanda produtiva. Tal mudança de foco que vem ocorrendo na produção e no ambiente de trabalho, repercute internamente nas empresas, exigindo dessas e das pessoas que as compõem, o desenvolvimento de competências que possibilitem o sucesso organizacional (VARGAS, VIEIRA FILHO e VIEIRA, 2006).

Em alguns países como no Canadá, no Reino Unido e em outras nações européias, as atividades relacionadas ao setor turístico – incluindo o segmento hoteleiro - já encontram suporte na educação para a criação de “perfis” de empregos com base em competências. Nos Estados Unidos também já são formulados programas de educação profissional que se concentram nas competências consideradas fundamentais para os estudantes que desejam obter sucesso profissional no setor (OMT, 2003).

Entretanto, no Brasil, os profissionais do setor turístico como um todo, têm recebido críticas quanto à inadequação das suas formações perante as exigências atuais do mercado de trabalho (FORNARI, 2006). Além disso, verifica-se uma escassez de estudos no campo do turismo que possibilitem conhecer as competências individuais condizentes com as exigências desse setor produtivo e que já estejam sendo desenvolvidas pelos profissionais que atuam nessa atividade (PIMENTA, 2004; FORNARI, 2006).

Como destaca a OMT (2003, p. 229), em setores envolvidos com a atividade turística, como é o caso do segmento de hospedagem, “torna-se cada vez mais importante estabelecer os padrões de competência para cada ocupação como forma de aumentar a produtividade dos funcionários e proporcionar uma vantagem competitiva no mercado global”.

Torna-se mister, portanto, o desenvolvimento de pesquisas que possam contribuir para a identificação das competências que estão sendo realmente demandadas para os profissionais do setor turístico, e, mais especificamente, para aqueles envolvidos com o segmento de hospedagem.

Excluindo a responsabilidade que cabe a cada indivíduo sobre seu autodesenvolvimento, a capacitação e o desenvolvimento de pessoas nas organizações possui grande influência também dos dirigentes e gestores, que se tornam cada vez mais responsáveis e co-participantes desse processo de estímulo ao crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

Além dos gestores possuírem tal responsabilidade de incentivar os demais funcionários sob sua coordenação a buscarem um desenvolvimento constante de novas

competências, os mesmos também exercem uma grande influência sobre o comportamento das equipes que gerenciam (MARRAS, 2000).

Como salientam Hayes e Ninemeier (2005), na indústria hoteleira, o comportamento dos funcionários reflete o comportamento dos gestores, sendo importante que os mesmos busquem um aprimoramento constante para o desenvolvimento de competências, servindo inclusive de exemplo para o restante dos demais colaboradores da empresa.

Além disso, nas empresas do segmento de hospedagem, os gestores exercem um papel de fundamental importância já que são os responsáveis pela implementação das estratégias organizacionais, respondendo pelos objetivos específicos de receita e metas operacionais dos setores que administram (ISMAIL, 2004; CASTELLI, 2001).

Constatando a influência exercida pelos gestores sobre o comportamento dos demais funcionários, e o importante papel exercido por esses para o sucesso organizacional, optou-se nesta pesquisa pela identificação das competências existentes e em desenvolvimento consideradas relevantes para a gestão no segmento hoteleiro.

Pretende-se contribuir com o presente estudo para o aprimoramento teórico sobre o tema, através do conhecimento das competências gerenciais importantes para o referido setor produtivo, a partir da percepção dos gestores que já atuam nesse mercado de trabalho. Com o levantamento das competências gerenciais existentes e que estão sendo desenvolvidas no segmento hoteleiro, torna-se possível contribuir com uma futura melhoria dos programas de ensino destinados à formação de profissionais interessados em ingressar nessa atividade econômica.

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de campo junto a três empresas do setor hoteleiro localizadas no município de João Pessoa – Paraíba,

que contou com a participação de 14 gestores. Para um melhor esclarecimento sobre o conteúdo desta pesquisa, são apresentados a seguir a estrutura do trabalho elaborado, e seus respectivos conteúdos.

O **Capítulo 1** - intitulado **Introdução** - apresenta o tema em estudo, através de sua contextualização inicial, explica sobre a maneira como o mesmo encontra-se organizado, e seqüencialmente, reúne as etapas de definição do problema, objetivos da pesquisa e justificativa.

O **Capítulo 2** aborda a **Fundamentação Teórica**, dividida em cinco sub-capítulos que versam sobre os seguintes assuntos:

1. O conceito de competência (sua evolução, principais conceitos e níveis de compreensão);
2. Uma breve contextualização da evolução dos conceitos e práticas relacionados à área de treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas nas organizações, enfatizando a questão do desenvolvimento de competências gerenciais na atualidade;
3. O processo de aprendizagem individual, e a relação do mesmo com o desenvolvimento de novas competências;
4. Uma análise objetiva do setor hoteleiro, e das competências associadas à prestação de serviços;
5. E ainda, a apresentação das principais funções exercidas pelas equipes gerenciais responsáveis pelos cinco setores focalizados nesta dissertação, em uma tentativa de enumeração das principais competências gerenciais encontradas na revisão teórica, e relacionadas a esses departamentos.

O **Capítulo 3** refere-se aos **Procedimentos Metodológicos** adotados para a realização da pesquisa. Essa etapa é composta pela definição do método de investigação – de caráter quanti-qualitativo; pela apresentação do universo de pesquisa, de sua amostra e da delimitação geográfica definida para sua realização; e ainda, pela apresentação do instrumento de pesquisa adotado, e da forma como os dados foram coletados e analisados. Em seguida, foram apresentadas as delimitações necessárias para a realização do trabalho de campo. O capítulo encerra-se com a apresentação do *Modelo Analítico de Pesquisa*, que visa demonstrar de forma clara a correlação existente entre os objetivos propostos, as variáveis selecionadas para a análise dos dados coletados, e seus respectivos elementos indicadores.

No **Capítulo 4** é feita a **Análise dos Dados da Pesquisa**, onde são apresentados e analisados os resultados obtidos inicialmente por empresa separadamente. Em um segundo momento, uma síntese geral dos dados coletados nas três empresas é realizada, visando alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

O **Capítulo 5** encerra a dissertação apresentando as principais **Conclusões** da pesquisa, bem como, **Sugestões** para a realização de futuras investigações sobre o tema estudado.

Além dos capítulos apresentados, compõem a dissertação: as **Referências** consultadas durante sua elaboração; e os **Apêndices** - que reúnem o Instrumento de Pesquisa utilizado para o levantamento de dados (ver Apêndice A – página 194); e um modelo dos quadros formulados para uma melhor análise do conteúdo das respostas obtidas na pesquisa de campo (ver Apêndice B – página 199).

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O turismo “compreende as atividades que realizam as pessoas durante suas viagens e *estadas* em lugares distintos ao de seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com fim de lazer, negócios, e outros motivos” (EMBRATUR e MTUR, 2006, p. 234).

Sendo assim, as empresas que compõem o setor hoteleiro prestam serviços essenciais para o desenvolvimento do turismo, e são consideradas como elementos constitutivos de sua infra-estrutura básica, já que atendem às necessidades primárias de descanso e alojamento, fundamentais durante o período de estadia dos visitantes na destinação turística (CASTELLI, 1992; OMT, 2001).

De acordo com definição proposta pelo SEBRAE (2002, p. 13):

Equipamentos de Hospedagem são estruturas físicas edificadas e funcionalmente equipadas e qualificadas para recepção, alojamento, alimentação, entretenimento e prestação de serviços complementares que devem ser ofertados aos turistas (hóspedes) através de uma equipe de funcionários treinados e aptos para tal finalidade.

Apesar da enorme importância da oferta de instalações físicas de qualidade na hotelaria, o principal produto oferecido por esta, possui natureza intangível e consiste na hospitalidade e no “calor humano” dos serviços prestados pelos profissionais da área aos seus clientes.

Como o consumo do serviço de hospedagem é simultâneo à sua produção (inseparabilidade entre produção e consumo), os serviços ofertados são percebidos pelos clientes como uma “experiência”, o que torna seus resultados imprevisíveis e heterogêneos, variando conforme as necessidades e expectativas dos consumidores. Tal característica mencionada cria um certo grau de insegurança no momento da

“entrega” do serviço, o que requer ainda mais, um bom nível de profissionalismo por parte dos funcionários desse setor (BENI, 1998; OMT, 2001; OMT, 2003; PETROCCHI, 2002; TUCH e SPOLON, 2001).

Como a prestação de um serviço de qualidade é um fator de crucial importância para o segmento de hospedagem, torna-se essencial, que os profissionais que exercem funções gerenciais no setor, desempenhem suas atividades primando pela eficiência e sem fazer uso do “amadorismo”, prática que ainda costuma ser utilizada, já que a preocupação com a profissionalização na área é relativamente recente (PIMENTA, 2004).

Mesmo sendo relativamente recente, o aumento da preocupação com a profissionalização do setor pode ser confirmado, ao analisar o significativo crescimento do número de cursos no país voltados para tal segmento:

Há pouco mais de 20 anos, não havia no Brasil nenhum curso de nível superior voltado para a formação de trabalhadores do setor de Turismo e Hospitalidade. Atualmente, há 12 cursos de nível superior, além de cursos técnicos com duração média de 2 anos, ministrados por 130 instituições que oferecem cursos de hospitalidade e de 250 que oferecem programações para turismo. A proliferação de cursos é, portanto, consequência direta das expectativas de aumento de oportunidades de trabalho, relacionada a uma conscientização do setor quanto à projeção de melhoria da qualidade dos serviços (SENAC NACIONAL, 2002, p. 25).

Apesar desse crescimento do número de cursos voltados à formação de profissionais para no setor turístico, e mais especificamente, para o segmento hoteleiro, os mesmos vêm sendo criticados por não atenderem às exigências do atual mercado de trabalho. Como evidencia Trigo (2000), o mercado impõe desafios bastante complexos para o processo de formação profissional, sendo de fundamental

importância o estabelecimento de um quadro conceitual de competências que atendam às suas reais necessidades.

Para os profissionais do turismo que estão ingressando no mercado de trabalho, alcançar uma posição de destaque na administração de uma empresa do segmento hoteleiro torna-se um verdadeiro desafio. Ocupar um cargo gerencial requer uma série de competências específicas e, sobretudo, preparação (ISMAIL, 2004). Entretanto, ainda existe uma lacuna na produção teórica sobre o tema “competências gerenciais” no campo do turismo, predominando dentre os estudos desenvolvidos nessa área a idéia de formação e de qualificação profissional tradicionais (FORNARI, 2006).

De acordo com um levantamento realizado por Brandão (2006) – onde foram analisadas diversas pesquisas sobre o tema *Competências Humanas no Trabalho e nas Organizações* – “constatou-se a predominância de estudos que buscam identificar competências relevantes a determinados papéis ocupacionais, bem como daqueles que procuram diagnosticar necessidades de desenvolvimento de competências” (BRANDÃO, 2006, p. 1). Entretanto, como enfatiza o autor, ainda existe uma carência de investigações empíricas que possam contribuir para o enriquecimento desse tema.

Essa carência de estudos sobre o tema, sobretudo, no campo do turismo - e da hotelaria, em especial – mostra que trazer tal discussão à tona pode contribuir para o aprimoramento teórico desse assunto, e conseqüentemente, para a melhoria dos cursos voltados para a educação e formação de profissionais da área.

Apesar desse trabalho não possuir a pretensão de esgotar completamente o assunto, ou de suprir totalmente a carência salientada (BRANDÃO, 2006; FORNARI, 2006), deve ser visto como um passo essencial e inicial para uma melhor compreensão sobre o tema proposto. Para que fosse possível realizar esse estudo inicial, tornou-se

necessária a delimitação geográfica da pesquisa de campo, que foi realizada no município de João Pessoa – Paraíba.

Surge, então, a questão principal que esta pesquisa buscará responder que seria: ***quais são as competências gerenciais consideradas relevantes e que estão sendo desenvolvidas no segmento hoteleiro de João Pessoa - PB?***

Para responder a esse questionamento, é interessante levantar inicialmente o perfil de formação profissional dos gestores que estão atuando no setor hoteleiro - inclusive para conhecer à área de formação desses, o tempo de experiência profissional, dentre outros aspectos importantes. Dessa necessidade deriva a primeira questão específica deste estudo que seria: ***qual é o perfil de formação profissional dos gestores-participantes da pesquisa?***

Além dessas questões, verifica-se dentre as organizações do setor hoteleiro uma carência de investimentos planejados que estejam voltados para o desenvolvimento de competências em seus funcionários, que sejam articuladas com as exigências do mercado, e que contribuam para um aprimoramento da administração hoteleira (SENAC NACIONAL, 2002).

Algumas empresas ainda não reconhecem devidamente a importância das competências gerenciais e de seu desenvolvimento, havendo uma tendência em algumas organizações em investirem em programas de treinamento convencionais que se destinam à qualificação profissional, sendo, portanto, mais voltados para o recurso de competência “conhecimentos” (domínio cognitivo) e para a educação formal (CARBONE et al., 2005; ODERICH, 2005; VARGAS, VIEIRA FILHO e VIEIRA, 2006; RESENDE, 2004).

A questão da responsabilidade pelo planejamento e investimento no desenvolvimento gerencial vem mudando de enfoque. Se antes predominava uma idéia de 'obrigatoriedade' por parte das empresas em investir no futuro de seus colaboradores, as novas exigências do mercado atual já não permitem uma postura passiva dos mesmos. Os gestores devem assumir também a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento – e por sua empregabilidade - independentemente das organizações (MARRAS, 2000).

Em empresas com condições financeiras restritas, que são orientadas para a prestação de um serviço de qualidade, e que estão sujeitas a mudanças constantes - como é o caso de algumas organizações do setor hoteleiro - há uma tendência maior em repassar aos indivíduos a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. Sendo assim, o papel das organizações constituiria em proporcionar condições adequadas para o desenvolvimento gerencial, cabendo, entretanto, aos próprios gestores o esforço e a atitude de buscar oportunidades de desenvolvimento (ANTONELLO, 2004a).

A partir dessa discussão sobre as ações de treinamento e desenvolvimento empreendidas pelas organizações e pelos próprios gestores para o aprimoramento de competências, surge a segunda questão específica necessária para o alcance do objetivo principal proposto neste estudo que seria: ***quais são os cursos e treinamentos que estão sendo empreendidos pelas organizações e buscados pelos gestores para o desenvolvimento de competências?***

Partindo da análise da literatura voltada para o estudo do turismo, verifica-se que o conceito de competência vem sendo utilizado, mesmo que de forma ainda bastante heterogênea com relação ao seu sentido. Frequentemente, a adoção do termo

competência na literatura acadêmica específica, é associada à percepção do conceito referente à qualificação profissional tradicional. Entretanto, tal fato não se restringe à discussão teórica.

Segundo Dutra et al. (2006), os profissionais em geral possuem diferentes interpretações sobre a noção de competências, e essa análise semântica diversificada pode causar impactos na aplicação prática do conceito. Uma pesquisa realizada por esses autores junto a um grupo de profissionais de recursos humanos de alta qualificação e que atua em grandes organizações brasileiras, constatou, dentre outros resultados, que existe uma “concentração de parte dos respondentes em torno da percepção da competência como sendo a qualificação das pessoas e da sua capacidade para atender as especificidades de uma determinada posição na empresa” (DUTRA et al., 2006, p. 1).

Mesmo considerando a heterogeneidade de interpretações sobre tal conceito, para identificar as competências gerenciais relevantes para o segmento hoteleiro, torna-se essencial responder a terceira questão específica desta pesquisa que seria: ***quais são as competências consideradas relevantes para a gestão no segmento hoteleiro encontradas a partir de levantamento teórico, e de acordo com a percepção dos próprios gestores-participantes?***

Para que seja possível conhecer também as competências que estão sendo desenvolvidas, ou que os gestores que atuam no segmento hoteleiro pesquisado, gostariam ou sentem a necessidade de desenvolver, surge outra questão específica, que seria: ***quais são, dentre as competências gerenciais consideradas relevantes, aquelas que os sujeitos da pesquisa gostariam de possuir, desenvolver ou***

aprimorar, e quais as formas de aprendizagem consideradas mais importantes pelos mesmos para o alcance desse propósito?

A partir das questões formuladas, pretende-se alcançar os objetivos propostos, que são apresentados a seguir.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar as competências existentes e em desenvolvimento, consideradas relevantes para a Gestão no setor hoteleiro de João Pessoa – PB.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Conhecer o perfil de formação profissional dos gestores participantes da pesquisa;
- Levantar informações sobre os cursos ou treinamentos empreendidos pelas organizações e buscados pelos respondentes da pesquisa para o desenvolvimento gerencial;
- Identificar as competências gerenciais do segmento de hospedagem, obtidas através de levantamento teórico, e aquelas consideradas relevantes, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa;
- Verificar dentre as competências gerenciais consideradas relevantes, aquelas que os sujeitos da pesquisa gostariam de possuir, desenvolver ou aprimorar, e quais as formas de aprendizagem consideradas mais importantes pelos mesmos para o alcance desse propósito.

1.3. JUSTIFICATIVA

A justificativa teórica e prática para o estabelecimento dos objetivos propostos neste estudo, bem como, os principais fatores que evidenciam sua relevância e contribuição são apresentados a seguir.

Com o aumento da competitividade, as empresas do segmento hoteleiro sofreram alterações gradativas em suas estruturas para atender às novas necessidades e desejos de sua clientela atual, cada vez mais exigente (CARVALHO, 2000; CASTELLI, 1992; COOPER et al., 2001).

Como as competências variam de acordo com as diferentes organizações e os contextos institucionais onde elas estão inseridas, torna-se essencial identificar as categorias de competências gerenciais teoricamente estabelecidas, bem como, aquelas consideradas relevantes, a partir da percepção dos gestores envolvidos nos diversos tipos de atividades (ODERICH, 2005).

Um estudo como este, que pretende contribuir para a ampliação do conhecimento sobre as competências existentes, e que estão sendo desenvolvidas, consideradas relevantes para a gestão no segmento de hospedagem, pode trazer benefícios teóricos atendendo a carência de estudos existente no campo do turismo e da hotelaria sobre esse tema (FORNARI, 2006).

Outro fator que justifica a realização de tal estudo consiste na potencial contribuição que o mesmo poderá trazer - a partir do aprimoramento do conhecimento sobre as competências gerenciais importantes para o segmento de hospedagem – para os cursos de educação e formação de profissionais interessados em ingressar nessa atividade (TRIGO, 2000; FORNARI, 2006).

Após a realização de amplo levantamento teórico, foram encontradas algumas pesquisas que abordam o tema “desenvolvimento de competências”, e que são comentadas brevemente a seguir, para esclarecer ainda mais as possíveis contribuições do presente estudo.

Dentre as pesquisas encontradas, algumas focalizam as competências de gestores de empresas de pequeno porte (TEIXEIRA e MORRISON, 2004; LEIRIA, 2002).

De acordo com as principais conclusões da pesquisa aplicada por Teixeira e Morrison (2004) - junto aos gestores de pequenos empreendimentos do setor hoteleiro de Sergipe - os empresários ainda não perceberam a necessidade de buscar um desenvolvimento de competências de forma contínua e sistemática. Ainda existe entre os mesmos a crença de que a atividade hoteleira é relativamente simples, e de que as novas competências gerenciais podem ser aprendidas apenas pela prática. Outro aspecto apontado pelos empresários foi a inadequação dos cursos tradicionais de treinamento direcionados à gestão de empresas hoteleiras, oferecidos por algumas instituições, já que esses não atenderiam mais às reais necessidades do setor.

Esses dois aspectos - o “amadorismo” dos gestores e o descrédito dos treinamentos gerenciais tradicionais - reforçam a necessidade de pesquisas como esta, que possibilitem um maior conhecimento sobre o tema em questão; que abordem contextos diferenciados – nesse caso, em outras localidades, como João Pessoa – PB; e que possam servir como subsídio para uma possível reformulação das competências gerenciais que vêm sendo desenvolvidas pelos cursos de educação e formação tradicionais, que já não atendem às reais exigências do mercado de trabalho.

Outra pesquisa encontrada aborda o tema das competências de trabalhadores do nível operacional no setor hoteleiro, a partir de um estudo de caso em uma empresa de hospedagem de Belo Horizonte – MG (VARGAS, VIEIRA FILHO e VIEIRA, 2006). Uma das conclusões apontadas por tal estudo consiste na crescente oferta de mão-de-obra qualificada no setor hoteleiro, que conforme os autores, seria uma consequência direta do aumento dos cursos técnicos e de graduação em Turismo e Hotelaria. Tal crescimento no mercado do número de pessoas mais qualificadas - que buscam trabalho no setor hoteleiro - vem ocasionando uma substituição de funcionários com baixa qualificação, por profissionais mais preparados, tanto no nível operacional, quanto no gerencial.

Outra conclusão do referido estudo de caso foi que, mesmo havendo uma maior valorização do desenvolvimento de novas competências pelas empresas, isso não vem sendo acompanhado por uma melhor remuneração de seus trabalhadores. Para os autores, “o que se percebe é uma tendência de redução das diferenças entre as competências dos diversos cargos do nível operacional, e o aumento das exigências dos conhecimentos, habilidades e atitudes para o conjunto dos cargos” (VARGAS, VIEIRA FILHO e VIEIRA, 2006, p. 49). Como essa pesquisa foi realizada em apenas uma empresa mineira, e seus resultados não podem ser generalizados, despertam ainda mais a necessidade de estudos que permitam conhecer a situação dos trabalhadores do nível gerencial – como o proposto no presente trabalho.

Um outro estudo realizado na Paraíba objetivou analisar o perfil real e o desejável das competências dos administradores ou dos futuros administradores – nesse caso, os egressos do Curso de Administração - considerando a percepção dos representantes das instituições que integram o processo de captação desses (ZAGO,

SOUZA e BEZERRA, 2007). As principais conclusões extraídas de tal estudo apontam para a necessidade de se (re)pensar algumas questões ligadas ao ensino no campo da Administração, principalmente com relação ao aperfeiçoamento das competências dos estudantes. Sendo assim, tal pesquisa não aborda a questão das competências no âmbito do segmento de hospedagem, especificamente, reforçando a necessidade de realização do estudo aqui proposto.

Por fim, outra pesquisa voltada para o tema “desenvolvimento de competências” foi realizada no município de Natal – RN, junto aos coordenadores dos cursos de Turismo e aos gestores de recursos humanos de algumas empresas do setor hoteleiro, com o intuito de comparar as competências que vêm sendo desenvolvidas nesses cursos, com aquelas exigidas pelo mercado de trabalho (FORNARI, 2006).

Tal pesquisa identificou um conjunto de competências relevantes para os profissionais que desejam ingressar no segmento hoteleiro de Natal – RN, de acordo com a percepção dos entrevistados – essas competências são utilizadas, inclusive, como referencial teórico no presente trabalho. Sendo assim, a realização do estudo proposto justifica-se para ampliar a discussão sobre o tema, pois se propõe a conhecer a percepção de alguns gestores – de cinco departamentos distintos – que já atuam no mercado de trabalho em questão.

Após essa breve explanação sobre alguns estudos similares, ou que contribuem para o aprimoramento da discussão sobre o tema “desenvolvimento de competências”, conclui-se que a realização desta pesquisa se justifica, já que a mesma está voltada para o desenvolvimento de competências gerenciais em organizações hoteleiras de médio porte, e insere-se no contexto do mercado paraibano, mantendo assim certo grau de originalidade.

A realização da pesquisa proposta mostra-se necessária também pelo reduzido número de estudos voltados para a identificação das competências gerenciais que vêm sendo desenvolvidas pelos profissionais que atuam na área de gestão hoteleira. Sendo assim, tem o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento teórico sobre o tema, e conseqüentemente, para a melhoria das práticas de desenvolvimento de competências gerenciais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. COMPETÊNCIAS: EVOLUÇÃO, PRINCIPAIS CONCEITOS E NÍVEIS DE COMPREENSÃO

Diversos estudos enfatizam a necessidade de mudanças contínuas nas organizações para que consigam se manter competitivas diante de um ambiente crescentemente globalizado, e marcado por transformações rápidas e profundas. Dentre as mudanças no ambiente que vêm trazendo repercussões internas para as organizações, pode ser destacada a nova postura dos consumidores na atualidade. Os mesmos exigem produtos diferenciados que atendam a suas necessidades e desejos pessoais e que, além disso, possuam uma série de valores intangíveis agregados como segurança, exclusividade, *status*, auto-realização, dentre outros (PACHECO et al., 2006).

Para atender às expectativas de clientes cada vez mais exigentes, as organizações precisam que seus funcionários também se transformem, assimilem novos conhecimentos, se atualizem, mudem suas atitudes, enfim, desenvolvam novas competências. Sendo assim, na área de gestão de pessoas, e principalmente, na subárea de capacitação e desenvolvimento, um novo modelo de gestão começa a

ganhar espaço. Esse modelo baseia-se na gestão por competências, e confere a possibilidade de mensuração, aplicação e desenvolvimento de competências indispensáveis aos propósitos estratégicos das organizações (DUTRA, 2004).

O modelo de gestão por competências procura incorporar aspectos diversos da administração estratégica e da teoria baseada em recursos, havendo assim uma evolução no estudo organizacional que passa a considerar tanto as influências do ambiente externo, quanto as capacidades internas das empresas. Portanto, a vantagem competitiva das organizações está relacionada com a capacidade dessas empresas em identificar, construir e desenvolver novas competências através do processo de aprendizagem (CARBONE et al., 2005).

Dois vertentes principais envolvendo o estudo do conceito de competências podem ser destacadas, sendo uma voltada para o processo de educação e aprendizagem, e a outra focalizando o planejamento estratégico das organizações. A partir da junção das duas perspectivas, surge uma nova visão da gestão de pessoas dentro das organizações, que se preocupa com o aprimoramento humano, através da aprendizagem e do desenvolvimento de competências individuais; alinhado com a obtenção de competitividade para as empresas, apoiada na vertente estratégica e no desenvolvimento de competências organizacionais (NERI, 2005; TRASATTI e COSTA, 2005).

Mesmo considerando a importância do desenvolvimento de competências individuais condizentes com as organizacionais - já que ambas são mutuamente influenciadas - o presente estudo focaliza-se na primeira vertente proposta pelos autores supracitados, que aborda o desenvolvimento de competências individuais. Para que seja possível entender o processo de desenvolvimento de competências, torna-se

mister analisar a evolução do próprio conceito de competência e seus níveis de compreensão.

Segundo Oderich (2005) e Resende (2004), as competências podem ser estudadas a partir de diferentes níveis de compreensão: o nível estratégico (que se refere à dimensão corporativa, ou às competências organizacionais); o funcional (que remete à dimensão de grupos e áreas da empresa); e o gerencial (competências individuais relacionadas à atividade gerencial).

Considerando o âmbito organizacional, Prahalad e Hamel (1995, p. 235) introduziram o conceito de competências essenciais (*core competences*) que seriam “as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente”. Portanto, uma competência essencial é aquela que dificilmente pode ser imitada por empresas concorrentes, por possuir uma complexa harmonização entre habilidades de produção e tecnologias individuais, que oferece benefícios reais para os consumidores, e que permite o acesso a diferentes mercados (PRAHALAD e HAMEL, 2000).

Tal visão é congruente com os preceitos da teoria sobre recursos da firma (*resource based view of the firm*), que considera que a “competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (FLEURY, 2002, p. 57).

As competências organizacionais podem ser diferenciadas, de acordo com Zarifian (1999) em: competências sobre processos (conhecimentos sobre o processo de trabalho); competências técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser efetivado); competências sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho); competências de serviço (saber conjugar a competência técnica à prestação de um serviço diferencial); e as competências sociais (o “saber ser”, que incluiria atitudes que

sustentam os comportamentos das pessoas como: autonomia, responsabilização e comunicação).

Já as competências funcionais estão associadas às relações sociais estabelecidas em determinada equipe de trabalho, que resultam em um atributo diferencial relacionado ao grupo, e não apenas aos indivíduos que o compõem. Sendo assim, a competência coletiva se manifesta de forma sinérgica, resultando em algo a mais do que a simples soma das competências individuais de seus membros (CARBONE et al., 2005; LE BOTERF, 1999).

Por sua vez, as competências gerenciais - que estão enquadradas no nível individual e relacionam-se ao exercício das funções de gestão - podem ser compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o gerente desenvolva suas atribuições e responsabilidades em situações diversas, agregando valor econômico e social para a organização em que atua, para ele próprio e para o meio em que vive (DUTRA, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001a; ODERICH, 2005; TRASATTI e COSTA, 2005).

Considerando que as competências individuais devem agregar valor econômico e social para as organizações e para as pessoas, verifica-se, portanto, que as mesmas são sempre contextualizadas, podendo ser conceituadas como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades” (FLEURY e FLEURY, 2001b, p. 188).

A capacidade de “entrega” do indivíduo à empresa, proposta por Dutra (2001), complementa esse conceito de competência no nível individual. Para o autor, as diferentes áreas ocupacionais, os tipos de negócios e de carreira, também exercem

influência sobre os diferentes “conjuntos de entregas” necessárias dentro das organizações.

Apesar do termo competência ser usualmente aplicado como um adjetivo para referir-se a um profissional que possui um bom desempenho, o mesmo tem assumido um significado novo dentro dos contextos organizacionais atuais. Para Ferreira (2005, p. 128), o conceito mais simples e comumente utilizado para definir o termo competência é o de que essa é “formada pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA)”. Entretanto para o mesmo autor, tal explicação proposta por Thomas Durand pode ser considerada suficiente apenas para o contexto teórico em que foi originado.

Para Fleury (2002) foi McClelland que deu início ao debate sobre competência entre psicólogos e administradores ao publicar em 1973 o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*” (Testando por competências em vez de inteligência). Fleury (2002) destaca que, McClelland associa o conceito de competência a uma característica subjacente ao indivíduo e relacionada com o desempenho superior desse na realização de certa tarefa ou em determinado momento.

Segundo Dutra (2004), um dos grandes expoentes para a estruturação do conceito de competência é Boyatzis (1982), que afirma que partindo da caracterização das demandas exigidas para determinado cargo dentro de uma organização, seria possível traçar os comportamentos e as ações desejadas. Portanto, esse teria sido um dos primeiros estudiosos a se preocupar com a percepção do contexto e com a idéia de “entrega” pessoal, defendida por Dutra (2004) para o alcance de um desempenho competente.

Boog (2002) também defende a idéia de que a competência pode ser entendida como resultante do alinhamento entre o “saber fazer” e o “querer fazer” - podendo ser tal aspecto associado ao conceito de ‘entrega’ já definido; o que contribuiu para a distinção entre os termos conhecimentos, habilidades e experiências, educação, motivação e comprometimento.

Ao associar o conceito de competência a um conjunto de capacidades humanas (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitiriam um bom desempenho, os autores tendem a percebê-la como um estoque de recursos que o indivíduo possui. Essa é a visão da maioria dos autores americanos que acreditam na “importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações” (FLEURY e FLEURY, 2001b, p. 185).

Tal visão estaria fundada nos princípios do *taylorismo-fordismo* que passou a sofrer algumas críticas por não atender as necessidades do mundo de trabalho atual, de acordo com a visão de alguns pesquisadores franceses (FLEURY e FLEURY, 2001b).

Como enfatiza Fleury (2002), o conceito de competência que emergiu entre os franceses (a partir dos anos 90) preocupava-se em ir além do conceito de qualificação. Uma das definições mais importantes dentro dessa visão, é a proposta por Le Boterf (1999) que associa a competência à ação. De acordo com essa idéia, a competência individual resultaria da combinação de recursos, e da maneira como cada pessoa mobiliza e aplica os mesmos, resultando em um desempenho superior. Para Le Boterf (1999), tais recursos também são essenciais para o desenvolvimento de novas competências, e podem ser subdivididos em:

- Conhecimentos (gerais, teóricos, operacionais e acerca do ambiente);

- Habilidades (operacional, experiencial e relacional cognitivo);
- Atitudes (atributos pessoais e relacionais);
- Recursos fisiológicos (energia e disposição);
- E recursos do ambiente (sistemas de informação e bancos de dados).

Por considerar que esse desdobramento dos recursos de competência proposto por Le Boterf (1999) possui uma maior complexidade, para a análise dos dados da pesquisa foi considerada a divisão apresentada por Ruas (2001). Para o autor, os recursos de competências são: os *conhecimentos* (SABER); as *habilidades* (SABER FAZER); e os *atributos ou atitudes* (SABER SER/ AGIR), e os mesmos podem ser subdivididos conforme explicado a seguir:

- Recursos com base nos conhecimentos: reúne um conjunto de informações agrupadas em três subdivisões: “Conhecimentos gerais e teóricos”, que englobam conhecimentos objetivos como conceitos, disciplinas teóricas e conhecimentos aplicados; “Conhecimentos operacionais”, relacionados com a descrição de como se deve fazer determinada tarefa, que procedimentos e métodos gerenciais devem ser adotados, dentre outros; e “Conhecimentos do ambiente”, que compreendem o conhecimento sobre o cenário político e econômico que envolve a organização, e como este afeta as ações empresariais e o conhecimento sobre a concorrência, as redes de comercialização, os produtos, a matéria-prima utilizada e os processos organizacionais.
- Recursos com base nas habilidades: implica em saber como fazer determinado trabalho, sendo determinado pela capacidade prática de realização. Essas

habilidades podem ser adquiridas através de treinamento ou de experiência vivenciada, e correspondem a “Experiência prática associada”, que envolve o conhecimento de regras sobre procedimentos, habilidade de comunicação, dentre outras habilidades associadas diretamente aos conhecimentos tácitos – de como fazer algo.

- E recursos com base nos atributos ou atitudes: podem ser subdivididos em “Atributos profissionais”, que resultam de experiências práticas ou ações gerenciais vivenciadas, que proporcionam as pessoas a capacidade de perceber aspectos e situações que estão além dos métodos e procedimentos formais, utilizando-os em contextos distintos com êxito; e “Atributos pessoais”, que apesar de sua importância dentre os recursos, são os mais difíceis de identificar, pois dependem da observação do comportamento dos indivíduos no momento de interação entre estes no ambiente organizacional. Alguns exemplos podem ser citados, como: disposição para atuar em grupo, iniciativa, senso de responsabilidade, confiança em si mesmo, imaginação, criatividade, abertura para mudanças, habilidade de negociação e comunicação, etc.

Tal divisão detalhada dos recursos de competências pode ser visualizada na classificação proposta por Ruas (2001, p. 20), mostrada a seguir - Figura 1 (página 43).

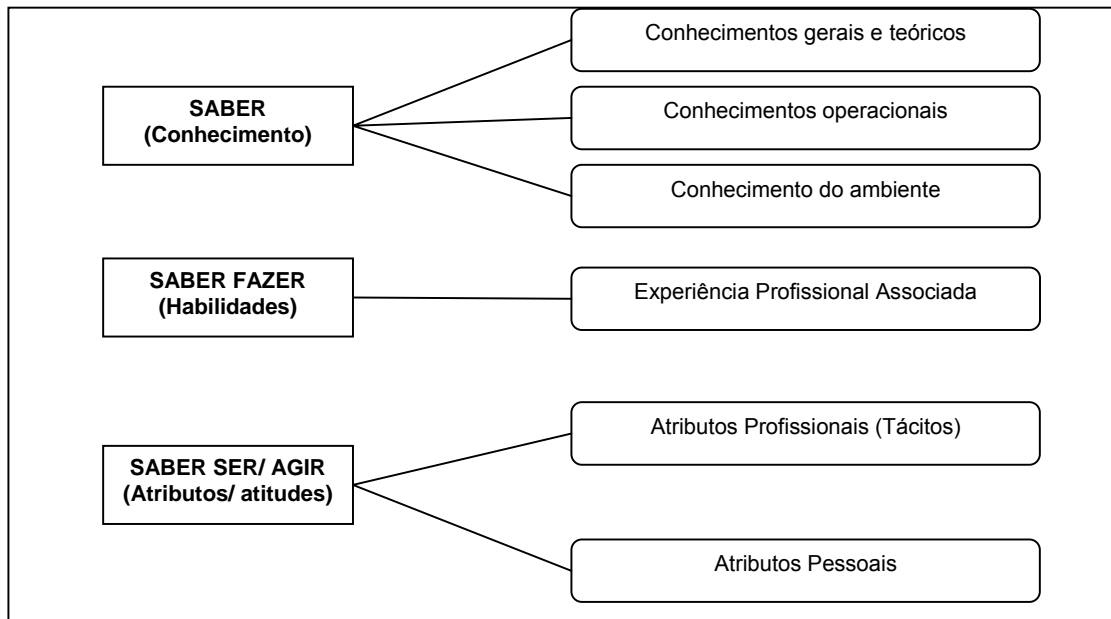


Figura 1: Diagrama de Recursos de Competências

Fonte: Ruas (2001, p. 20)

Retomando a construção teórica sobre o conceito de competência entre os franceses, outro autor de destaque é Zarifian (1999) que aponta as mudanças emergentes no mundo do trabalho como justificativa para o surgimento do modelo de competências como proposta de gestão organizacional. Considerando a visão francesa do conceito de competência, Fleury (2002, p. 54) destaca que:

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisível cada vez mais cotidiano, rotineiro.

No caso do debate brasileiro sobre o assunto, inicialmente predominou a visão americana de que a competência é algo que os indivíduos possuem, sendo seguida de

contribuições propostas por autores franceses, o que possibilitou o surgimento de novos enfoques e perspectivas (FLEURY e FLEURY, 2001b).

No Brasil, portanto, o conceito de competência passou a ser entendido como o conjunto de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários para o exercício de determinada atividade, e ainda, como o desempenho expresso pelo indivíduo em certo contexto, em termos de comportamentos e realizações, decorrentes da aplicação desses recursos no trabalho (CARBONE et al., 2005).

Entretanto, não há um entendimento pacífico sobre o assunto como afirma Le Boterf (1999), pois se trata de um conceito em construção, complexo e dinâmico. Como algumas pesquisas realizadas apontam, no ambiente organizacional brasileiro, o emprego do conceito de competências continua possuindo um caráter flexível e heterogêneo, e o mesmo sofre adaptações de acordo com as necessidades surgidas, e por vezes, fica restrito apenas à sua concepção (RUAS, 2005; ODERICH, 2005).

Apesar do conceito de competência nem sempre ser adotado formalmente pelas empresas, o mesmo se encontra cada vez mais difundido e internalizado através de práticas organizacionais, como por exemplo, nas atividades direcionadas ao desenvolvimento humano. Sendo assim, mesmo que existam diferentes concepções sobre o conceito, percebe-se uma convergência no sentido de relacionar ao termo competência, a busca de um desenvolvimento pessoal e profissional que proporcionaria um desempenho individual superior no ambiente de trabalho (TRASATTI e COSTA, 2005).

A partir da compreensão do conceito de competência, de sua evolução, e dos diferentes níveis em que pode ser aplicado (individual, grupal e organizacional), passa-se a questão central desta pesquisa que se refere à identificação das competências

existentes e em desenvolvimento consideradas relevantes para o exercício da função gerencial no setor hoteleiro (segmento da atividade turística, selecionado para a realização do estudo).

Como o objetivo da pesquisa inclui também a identificação das competências gerenciais em desenvolvimento no setor em questão, torna-se essencial compreender como ocorre o processo de aquisição e desenvolvimento de competências. Para tanto, inicialmente é apresentada uma breve contextualização da evolução conceitual e das práticas de formação profissional que marcaram a função de treinamento e desenvolvimento (T&D) nas organizações, com o intuito de facilitar a diferenciação entre a visão tradicional baseada na concepção *taylorista-fordista*, da proposta atual de desenvolvimento de competências, focalizando, nesse caso, o nível gerencial.

2.2. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Desde o século XVIII, nos primórdios do trabalho industrial, já havia uma preocupação relacionada à preparação dos trabalhadores para o aumento da eficácia do processo produtivo. Entretanto, a atenção dedicada à capacitação profissional ganhou força com o crescimento do trabalho especializado a partir de 1880, quando o treinamento passou a ser sistematizado para garantir uma atualização das habilidades dos trabalhadores, diminuindo o tempo gasto para a produção e a quantidade de erros cometidos durante esse processo (MALVEZZI, 1994).

O aumento da complexidade do processo produtivo fez com que houvesse uma maior preocupação com a habilitação dos trabalhadores dentro do próprio local de trabalho, desde o final do século XIX. Isto aconteceu com o advento da Administração Científica (com Taylor, Fayol e Ford), que trouxe algumas abordagens da engenharia

para a administração do processo produtivo, aumentando a preocupação com indicadores do trabalho, como o tempo e o custo (TRASATTI, 2005). Nesse período predominou a existência dos chamados Departamentos Pessoais (ou Administração de Pessoal), que consideravam os trabalhadores como fatores de produção, que envolviam custos como qualquer outro recurso, e que por tal razão, deveriam ser administrados de maneira racional (FISHER, 2002).

Segundo a teoria da Administração Científica, a execução das tarefas deveria obedecer a determinados padrões considerados ideais por maximizar a eficiência da produção. Fica evidente que o treinamento dos trabalhadores estava voltado para o perfeito exercício das tarefas, ou *know-how*, que na definição de Trasatti (2005, p. 40) seria “a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e o tempo definidos pelo planejamento”.

Com o progresso da industrialização, esse sistema que tinha como base o cargo de trabalho ocupado, foi se desenvolvendo a partir do surgimento de novas técnicas de treinamento e desenvolvimento (T&D) que agrupavam as diferentes funções das fábricas de acordo com suas características semelhantes (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001).

Com o movimento das Relações Humanas e de Desenvolvimento Organizacional (durante as décadas de 60 e 70), os temas comportamentais passaram a influenciar os programas de treinamentos, apesar da concepção mecânica e simplista proposta pelo *taylorismo-fordismo* continuar tendo influência sobre os mesmos, durante o século XX, em muitas empresas (VERGARA e RAMOS, 2002).

A psicologia industrial também trouxe contribuições para a função de T&D, na medida em que passou a considerar o trabalhador como um ser composto de

habilidades e traços de personalidade. Conforme afirma Trasatti (2005), tal contribuição da psicologia permitiu a criação de “perfis profissiográficos”, que determinavam um conjunto de características de personalidade e de habilidades (motoras e cognitivas) exigido para a realização de tarefas específicas.

A utilização desse “perfil” passou a determinar não só a escolha “das pessoas certas para os cargos certos”, como também os tipos de treinamentos a serem aplicados para a aquisição do *know-how* necessário para um melhor desempenho em funções específicas (ver Figura 2 – página 48).

Como salienta Malvezzi (1994, p. 23), “a defasagem entre o perfil e o indivíduo indicava a necessidade de treinamento”. Dessa forma, os treinamentos profissionais eram baseados nos requisitos exigidos pelos cargos, e contribuíam para o controle do desempenho a partir do perfil previamente estabelecido como parâmetro esperado durante o planejamento.

A psicologia industrial absorveu ainda as conclusões dos estudos realizados em Hawthorne, que evidenciavam que o indivíduo, como sendo parte de um grupo social mais amplo, teria seu desempenho influenciado não apenas por suas capacidades físicas, mas também por sua capacidade social. Sendo assim, outros fatores passaram a ser considerados como motivação, expectativas, valores, dentre outros aspectos comportamentais, justificando assim a separação do conceito de capacitação profissional em dois processos: treinamento e desenvolvimento.

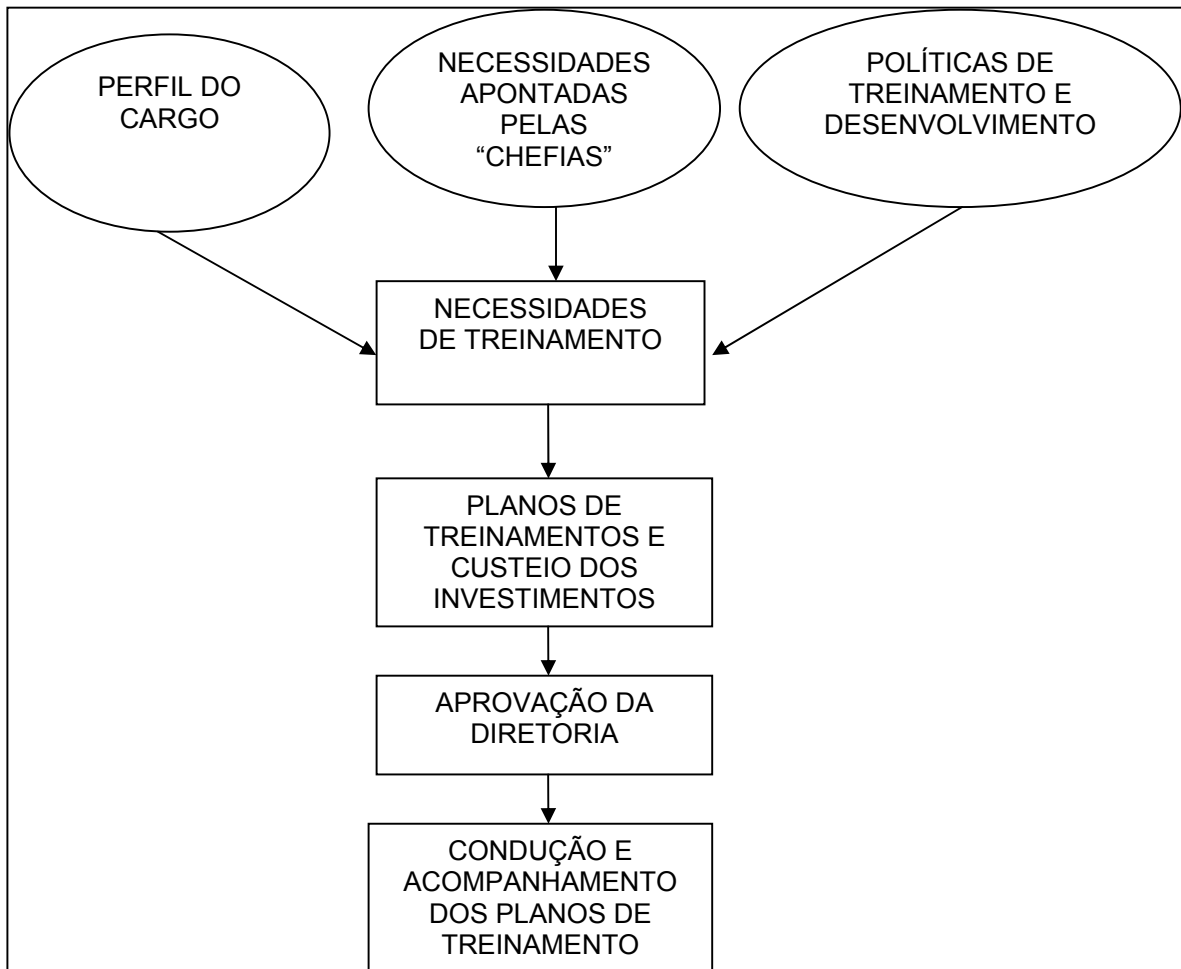


Figura 2: O Modelo de Treinamento do Know-how em RH
 Fonte: TRASATTI (2005, p. 45).

Além disso, a capacitação passa a não significar apenas o treinamento de habilidades e o desenvolvimento de conhecimentos, englobando também a identificação do funcionário com a empresa. De tal forma que, a manutenção do contrato de trabalho passa a depender do requisito: “fidelidade + dedicação = sobrevivência”. Tal paradigma, que valorizava a relação das pessoas com seus cargos e níveis hierárquicos, caracterizou a área de recursos humanos até meados dos anos 80 (MALVEZZI, 1994; ODERICH, 2005; TRASATTI, 2005).

Uma das principais contribuições da escola de Relações Humanas foi o reconhecimento do papel de mediador dos gerentes de linha entre a empresa e seus funcionários. Com isso, a Administração de Recursos Humanos passa a se preocupar com o desenvolvimento gerencial, para o surgimento de lideranças capazes de participar dos processos de avaliação de desempenho, e do estímulo ao desenvolvimento das pessoas envolvidas no processo produtivo. O papel gerencial nas organizações passou a ser mais complexo do que comandar pessoas e coordenar ações, adquirindo responsabilidades crescentes também sobre o desenvolvimento das equipes e das ações conjuntas, sobre o processo de inovação, e sobre a disseminação de conhecimentos sobre a empresa, o ambiente e o mercado de trabalho. (FISHER, 2002; PACHECO et al., 2006).

Apenas por volta dos anos 70 e 80, é que a abordagem estratégica passou a influenciar a gestão de recursos humanos, e a partir dessa visão dois aspectos foram enfocados: a filosofia de participação dos empregados e o gerenciamento da cultura organizacional. Sendo assim, a função de recursos humanos passa a ser de responsabilidade de todos os níveis da organização, e as decisões relacionadas ao setor de RH devem se adaptar as estratégias organizacionais (FLEURY e FLEURY, 2001a). Sendo assim, “as verdades sobre a gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornar um problema do negócio e de sua estratégia” (FISHER, 2002, p. 25).

Esse novo paradigma passou a emergir como forma de adaptação às mudanças que ocorriam no ambiente organizacional, e se baseava na substituição do controle sobre o processo de negociação, para o controle sobre os resultados obtidos, sendo o novo contrato de trabalho dependente do requisito: “resultados = oportunidades”.

Portanto, a capacitação passa a se tornar um investimento em *know-why*, já que para a consecução dos resultados estratégicos das empresas, as pessoas são requisitadas a desenvolverem mais autonomia e passam a depender de suas condições subjetivas - como auto-estima, autocrítica, identidade profissional, dentre outras (MALVEZZI, 1994; TRASATTI, 2005).

Como Silva (2005) afirma, o modelo de gestão por competências caracteriza-se por um alinhamento definitivo entre as políticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais. Com relação às práticas gerenciais de treinamento e desenvolvimento, o mesmo autor destaca que a gestão por competências funcionaria como uma ponte de ligação entre as novas exigências do contexto produtivo e a educação dos trabalhadores. Passa a existir uma preocupação com a formação geral do indivíduo, e de acordo com Fleury (2002), o investimento em desenvolvimento seria a forma mais utilizada de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências.

Até a década de 80, a responsabilidade sobre o desenvolvimento dos indivíduos recaía, geralmente, sobre a organização, havendo uma tendência em orientar os programas de aperfeiçoamento de acordo com os interesses organizacionais. Dessa maneira, nem sempre os conteúdos dos programas de treinamento e desenvolvimento atendiam as verdadeiras necessidades ou aos anseios profissionais de seus funcionários (MARRAS, 2000).

Por outro lado, quando o indivíduo é designado a arcar com a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento, o mesmo pode direcionar suas escolhas para interesses pessoais, que nem sempre condizem com as necessidades organizacionais. Portanto, as organizações devem praticar uma forma de desenvolvimento que atenda a

duas premissas: ao interesse organizacional - considerando o estágio de desenvolvimento da empresa, sua cultura, tecnologia e metas traçadas para médio e longo prazo - e ao interesse do indivíduo - sendo importante considerar seus projetos pessoais de desenvolvimento profissional (MARRAS, 2000; ODERICH, 2005; OLIVEIRA, 2006; OMT, 2003).

Dentre outros aspectos, portanto, o processo de desenvolvimento deve incluir necessariamente um *feedback*, e considerar a preparação e orientação individual, além de contemplar aspectos como a qualidade de vida e a realização pessoal e profissional dos sujeitos envolvidos (ODERICH, 2005).

Para Dutra (2001, p. 45-46), “podemos definir o desenvolvimento de um indivíduo como ‘a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade’”. Sendo assim, o desenvolvimento, por ter uma visão de médio a longo prazo, permitiria o despertar das potencialidades do indivíduo para o alcance de resultados desejados. Para Pacheco et al. (2006) o processo de desenvolvimento das pessoas nas organizações inclui os treinamentos, e vai além desses, pois também compreende o autodesenvolvimento, processo que é intrínseco a cada indivíduo, e que:

Contempla o desenvolvimento da pessoa como um todo, reporta-nos às várias formas de aprendizagem e, conseqüentemente, não se restringe ao ambiente da sala de aula, mas a diferentes espaços e mídias que estão ao alcance de todos (PACHECO et al., 2006, p. 30).

Como afirmam Brandão e Guimarães (2001) o desenvolvimento consiste no aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, e esse ocorreria no nível individual, por meio da aprendizagem. Portanto, a aprendizagem envolveria “a assimilação de conhecimentos e a aquisição de habilidades intelectuais (domínio

cognitivo), o desenvolvimento de habilidades manipulativas (domínio psicomotor), e a internalização de atitudes (domínio afetivo)”, ou seja, o desenvolvimento de competências (CARBONE et al., 2005, p. 97).

Partindo da compreensão do desenvolvimento de competências como um processo que deve ser contínuo, e que resulta de ações de aprendizagem constantes, estabeleceu-se como um dos objetivos específicos desse estudo, o levantamento de informações sobre os cursos ou treinamentos empreendidos pelas organizações analisadas, e aqueles buscados pelos respondentes da pesquisa, para o desenvolvimento gerencial. Assim, para identificar as competências gerenciais em desenvolvimento no setor hoteleiro em questão, torna-se necessário anteriormente, identificar tais ações de desenvolvimento gerencial mencionadas.

Após essa breve explanação sobre a evolução das práticas de formação profissional que marcaram a função de treinamento e desenvolvimento (T&D) nas organizações ao longo do tempo, torna-se relevante compreender melhor como ocorre o processo de desenvolvimento de competências através do aprendizado individual, assunto tratado a seguir.

2.3. COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM INDIVIDUAL

Como salientam diversos autores, o processo de aprendizagem dentro das organizações pode ocorrer em três níveis distintos: no nível individual; no nível do grupo - quando tal processo é partilhado por seus integrantes; e no nível da organização - que percorre os demais níveis até ser formada uma memória organizacional resultante da institucionalização de informações compartilhadas entre seus membros (ANTONELLO, 2004a; FLEURY e FLEURY, 2001b; FLEURY e OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

Na presente pesquisa é enfatizada a aprendizagem que ocorre na perspectiva dos indivíduos, que “pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa” (FLEURY e FLEURY, 2001b, p. 191).

Sendo assim, o processo de aprendizagem é bastante complexo e envolve momentos de conhecimento, mesclados com emoções resultantes de situações positivas ou negativas, que levam à construção de memórias. Dessa forma, o ser humano desenvolve diversas formas de aprendizagem, através da leitura, do contato com outras pessoas, da prática, dos erros cometidos, daquilo que ouve, do que observa, e de situações que vivencia, dentre outras maneiras (FLEURY e OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

Como uma das primeiras tentativas de compreender o processo de aprendizagem individual, alguns estudos destacam o ciclo de aprendizagem vivencial, proposto por Kolb, em 1984. Para o autor, a aprendizagem ocorreria em um ciclo seqüencial envolvendo: a experiência concreta; observações e reflexões; a formação de conceitos abstratos; e a experimentação ativa – ou teste das implicações dos conceitos em novas situações (ANTONELLO, 2004a; ODERICH, 2005).

Fleury e Fleury (2001b), inspirados em Le Boterf, sugerem o Quadro 1 (página 54) que associa alguns tipos de competências individuais às formas mais adequadas para o seu desenvolvimento através de diferentes processos de aprendizagem dentro das organizações. Como pode ser observado no Quadro 1 (página 54), além da educação formal e continuada, alguns tipos de conhecimentos - sobre os

procedimentos; empírico; social; e cognitivo - requerem a experiência prática e social para que possam ser desenvolvidos.

Quadro 1: Processo de Desenvolvimento de Competências Individuais

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

Fonte: FLEURY e FLEURY (2001b, p. 192).

Sobre as diversas maneiras de desenvolver competências, Antonello (2004b) destaca que as formas de aprendizagem geralmente são compreendidas como formais e informais (ou não-formais). As aprendizagens formais são aquelas compreendidas como realizadas intencionalmente, através de estabelecimentos de ensino, por exemplo; e as informais ocorrem por meio de práticas do cotidiano ou em espaços não-educacionais – o que no Quadro 1 (página 54) remete às experiências empíricas obtidas no ambiente de trabalho ou no meio social. Entretanto, a autora explica que podem ocorrer situações informais em momentos de aprendizagem formal, assim como, podem existir elementos formais em situações de aprendizagem informal.

Alguns exemplos de instrumentos geralmente utilizados pelas organizações para o desenvolvimento de seus gestores, que incluem formas de aprendizagem formal e informal, são mencionados a seguir:

Leituras periódicas monitoradas; *workshops* constantes sobre temas atualizados ou problemas emergentes; sessões de *brainstorming*; exercícios de liberação / estimulação de criatividade; palestras sobre economia mundial, marketing, política etc., com conferencistas de renome (*in company*) seguidas de debates; viagens de estudo e observação em países estrangeiros; debates sobre cultura e desenvolvimento organizacionais e seus componentes e prática de modelos de liderança (MARRAS, 2000, p. 267).

Antes de optar por um desses instrumentos ou formas de aprendizagem, é interessante que as organizações estejam atentas para algumas premissas que permeiam o estudo da andragogia, que se refere à arte e ciência de orientar adultos para aprender. Tais premissas reconhecem a aprendizagem na fase adulta como um processo de mudança e de amadurecimento psicológico e social, como mostrado a seguir (PACHECO et al., 2006, p. 22):

- Necessidade de conhecer: o adulto sabe, mais do que ninguém, da sua necessidade de conhecimento e, para ele, a maneira de colocar em prática tal conhecimento no seu dia-a-dia é fator determinante para o seu comprometimento com os eventos educacionais;
- Autoconceito: além de ter consciência de sua necessidade de conhecimento, o adulto é capaz de suprir essa carência de forma independente. Ele tem capacidade plena de se autodesenvolver;
- Experiência: constitui a base da aprendizagem para o adulto. É a partir dela que ele se dispõe, ou se nega, a participar de algum programa de desenvolvimento. O conhecimento do facilitador, o livro didático, os recursos audiovisuais, entre

outros, são recursos que, por si só, não garantem influenciar o indivíduo adulto para a aprendizagem. Esses recursos, portanto, devem ser vistos como referenciais opcionais, colocados à disposição para livre escolha;

- Prontidão para aprender: o adulto está pronto para aprender o que decide aprender. Sua seleção de aprendizagem é natural e realista. Em contrapartida, ele se nega a aprender o que outros lhe impõem como sua necessidade de aprendizagem;
- Orientação para aprendizagem: para a pessoa adulta, a aprendizagem é algo que tem significado para o seu dia-a-dia, e não apenas retenção de conteúdos para futuras aplicações;
- Motivação: a motivação do adulto para a aprendizagem está na sua própria vontade de crescimento e não é provocada por estímulos externos vindos de outras pessoas.

Com relação à premissa da andragogia referente à “prontidão para aprender”, Senge (1990) afirma que, mesmo que o ser humano adulto tenha naturalmente uma propensão a aprender e a explorar novas situações, a grande maioria das organizações age de forma a controlar o comportamento das pessoas, ao invés de propiciar condições favoráveis ao aprendizado.

Sendo assim, o foco inicial do processo de aprendizagem nas empresas deveria se concentrar na identificação dos objetivos e projetos profissionais de cada indivíduo – ou seja, em sua “necessidade de conhecer” - para só depois focalizar seus esforços no nível grupal, e finalmente, no organizacional.

Outra importante premissa da andragogia é o “autoconceito”. Como afirma Antonello (2004a) o autoconhecimento constitui o maior potencial para a aprendizagem individual, já que requer tanto uma determinação da imagem que um indivíduo possui de si mesmo (auto-imagem), quanto o *feedback* de outras pessoas sobre sua competência (ou incompetência).

A seguir é realizada uma revisão teórica sobre as competências gerenciais consideradas relevantes para o setor de serviços, e mais especificamente, para o setor hoteleiro, visando ao alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

2.4. COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS E O SETOR HOTELEIRO

Quando se aplica o conceito de competência aos profissionais do setor de serviços - e mais especificamente àqueles que pertencem à atividade turística - torna-se adequado considerar uma série de fatores que podem influenciar o momento de “entrega” dos recursos de competência durante o processo de trabalho.

O turismo é um negócio essencialmente baseado em serviços e os visitantes dependem constantemente de outras pessoas para o atendimento de suas necessidades básicas e de lazer. Para que um destino turístico consiga ter sucesso, portanto, a qualidade da experiência vivenciada pelo turista durante o momento de prestação de um serviço é essencial, e além disto, determina se o mesmo irá retornar ou não ao lugar visitado. Para alcançar essa qualidade, entretanto, é necessário considerar que:

O turismo é também o negócio da hospitalidade e, portanto, quando o serviço é prestado, a cortesia é importante. (...) O profissionalismo, a habilidade, a eficiência e a cortesia como características do serviço não acontecem no vácuo,

mas sim como resultado de investimentos em educação e treinamento. (OMT, 2003, p. 225).

O ato de servir possui um caráter de pessoalidade, e a materialização da prestação do serviço é acompanhada por um contexto imprevisível, que exige uma mobilização constante de “saberes” para a tomada de iniciativas que gerem resultados positivos (SÁ, 2005).

Lovelock e Wright (2001, p. 5) definem o serviço como “um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra”, que resulta de um processo composto por uma gama expressiva de intangibilidade. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), o serviço deve ser compreendido como um composto de elementos tangíveis e intangíveis, pois depende para a sua execução de uma instalação de suporte (ou estrutura física) e de bens facilitadores.

Algumas características dos serviços podem afetar diretamente a qualidade da experiência vivenciada pelo cliente no momento de sua “aquisição”. A primeira delas refere-se exatamente à sua intangibilidade. Como esclarecem Dias e Cassar (2005), o consumidor potencial de um serviço geralmente cria certa expectativa antecipada sobre aquilo que irá usufruir. Tal expectativa gera para o prestador do serviço um grau de insegurança que deve ser contornado por uma melhor preparação da mão-de-obra responsável por sua “produção”.

Os mesmos autores salientam ainda que, o serviço é inseparável de sua fonte provedora, ou seja, sua produção ocorre simultaneamente ao seu consumo. Nesse caso, “o treinamento de pessoal assume um papel extremamente relevante – seja para que haja uma certa padronização na oferta do serviço ou, então, para que se torne mais significativa a existência de formas de controle da satisfação do cliente” (DIAS e

CASSAR, 2005, p. 82). Apesar de não ser possível padronizar completamente o serviço ofertado, as organizações devem tentar minimizar possíveis falhas que venham a ocorrer, ou ainda, preparar melhor sua mão-de-obra para que não ocorram diferenças exacerbadas de comportamentos que possam inviabilizar o negócio.

Desta forma, como explica Anjos (2004), a maneira como o serviço é prestado constitui uma das variáveis analisadas pelos clientes para a avaliação geral da qualidade do serviço ofertado. Existe, portanto, uma tendência de quanto maior for a participação dos consumidores durante o processo de “produção” do serviço, maior deve ser a preocupação da empresa com a preparação dos funcionários que estarão interagindo com os mesmos.

No segmento hoteleiro, portanto, os setores com maior visibilidade e que interagem diretamente com os clientes – como Recepção, Eventos, Governança e A&B - devem receber uma atenção maior por parte da organização do que aqueles cujas atividades não sofrem um julgamento direto pelo cliente e podem ser mais padronizadas – como o Setor de RH, por exemplo (HAYES e NINEMEIER, 2005; ISMAIL, 2004).

Relacionada a tal característica, existe ainda outro aspecto nos serviços que deve ser considerado, que se trata do alto grau de subjetividade existente no processo de prestação de serviços. O “momento do consumo” decorre das condições de como estarão os clientes e os prestadores de serviço. Como os consumidores participam efetivamente do processo simultâneo de produção e consumo, seu resultado final torna-se individualizado, ou seja, varia de uma pessoa para outra (ANJOS, 2004; DIAS e CASSAR, 2005).

Outra característica dos serviços refere-se a sua perecibilidade. Já que os serviços não são produtos “armazenáveis”, as organizações que lidam com esse tipo de bem intangível devem utilizar estratégias criativas que possibilitem um equilíbrio entre sua oferta e correspondente demanda. Atentas a tal aspecto, as empresas podem evitar a sobrecarga de sua mão-de-obra com uma demanda superior a sua capacidade de atendimento, ou ainda, evitar prejuízos pela falta ou escassez de consumidores que “cubram” os investimentos realizados pela organização para a manutenção de suas operações (ANJOS, 2004; DIAS e CASSAR, 2005).

Tal preocupação em equilibrar a oferta e a demanda deve estar presente, principalmente, em segmentos da atividade turística que estão suscetíveis ao fenômeno da sazonalidade, como é o caso do setor hoteleiro. Fornari (2006) ressalta que durante as altas temporadas, é comum entre as empresas do setor a contratação de novos funcionários para atender ao crescimento da demanda. Entretanto, isso acarreta a contratação de recursos humanos inadequados ou pouco capacitados, que acabam causando uma queda acentuada na qualidade dos serviços prestados. Nesse período, verifica-se ainda, um aumento da concorrência no setor, já que profissionais pertencentes a outras atividades de produção acabam migrando para o setor de turismo (SCHLÜTER, 2002).

Para Anjos (2004) os serviços são caracterizados também por um alto grau de variabilidade (ou heterogeneidade), já que irão depender das pessoas envolvidas no processo, do momento de prestação do serviço e da forma como esse é ofertado. Segundo a autora, a alta heterogeneidade pode trazer tanto benefícios, quanto desafios, para as empresas do setor hoteleiro. O desafio principal está relacionado à impossibilidade de padronização completa dos resultados, o que pode ser mais bem

efetivado na produção de bens tangíveis. Por outro lado, frente às exigências de flexibilização do mercado atual, tal variabilidade dos serviços pode ser transformada em uma vantagem competitiva pela organização. Isto porque o resultado da prestação de serviços pode se adequar às situações específicas, se adaptando às necessidades de cada cliente atendido. Essa prática facilita a “personalização” do serviço oferecido, e garante uma maior “fidelização” dos consumidores.

É importante destacar que, todas essas características dos serviços devem ser consideradas pelo o setor hoteleiro, já que:

As empresas prestadoras de serviço devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes (CASTELLI, 2001, p. 29).

Após considerar todas as peculiaridades dos serviços mencionadas, surge uma preocupação em identificar quais são as competências consideradas importantes para os profissionais do setor de serviços, e mais especificamente, para aqueles que pertencem ao setor hoteleiro. Após a realização de amplo levantamento bibliográfico, foram encontradas algumas pesquisas que podem oferecer, ainda que parcialmente, tais informações.

Uma pesquisa realizada por Leiria (2002, p. 52), junto a um grupo de empresários de organizações de pequeno porte, localizadas na região metropolitana de Porto Alegre, demonstrou que, de acordo com a percepção dos mesmos, as principais competências gerenciais dos empresários do setor de serviços são: “conhecimentos sobre técnicas de administração”; “visão estratégica”; “motivar as pessoas”;

“persistência”; “visão de mercado”; “sensibilidade para gerenciar equipes”; “curiosidade”; “criatividade”; “transparência”; “credibilidade no mercado”; e “ética”.

Tais competências gerenciais, apontadas pelos empresários como importantes para o setor de serviços, são complementadas pelos principais recursos de competências que os mesmos costumam utilizar para a realização de suas funções, como mostrado no Quadro 2 (página 62).

Quadro 2: Principais recursos de competências utilizados pelos empresários de serviços

Saber (Conhecimento)	Conhecimentos Gerais e Teóricos	Planejamento; metas; indicadores gerenciais; novas tecnologias.
	Conhecimentos Operacionais	Controles gerenciais e operacionais (registros contábeis, fluxo de caixa, relação de clientes e fornecedores).
	Conhecimentos do Ambiente	Legislação; mercado; concorrência; inovação; perfil dos clientes.
Saber Fazer (Habilidade)	Experiência Profissional Associada	Saber dar um diferencial ao seu negócio; saber encontrar soluções eficazes para os clientes.
Saber Ser/ Agir (Atitude)	Atributos Profissionais (tácitos)	Saber vender o seu produto; saber motivar a equipe; saber conquistar novos clientes.
	Atributos Pessoais	Ética; responsabilidade social; persistência; criatividade; comprometimento com o negócio.

Fonte: Adaptado de LEIRIA (2002, p. 58); e RUAS (2001, p. 20).

Um estudo realizado pela OMT (2002, p. 177) sobre *motivação e qualificação dos empregados da hotelaria*, enfatiza a importância para a prestação de um serviço de

qualidade nesse segmento, das chamadas “habilidades sociais”, principalmente, para os trabalhadores de *front line* – que lidam diretamente com os clientes - que são: “capacidade de comunicação verbal e gestão”; “habilidade para perceber as expectativas do cliente”; “cuidado com o aspecto exterior”; “amabilidade, atenção e simpatia”; “comportamento homogêneo”; “capacidade e atitude de assessoramento e informação”; “conhecimento dos desejos dos clientes habituais”; e “lealdade aos interesses da empresa”.

Essas “habilidades sociais” - como foram chamadas pela OMT (2002) - correspondem às competências, que podem ser distribuídas em conhecimentos, habilidades e atitudes, de acordo com o esquema proposto por Ruas (2001).

Para os profissionais do setor turístico, de um modo geral, Trigo (2000, p. 53) cita algumas competências exigidas pelo mercado de trabalho que podem complementar as mencionadas anteriormente, como: “espírito de iniciativa, autonomia, criatividade”; “saber onde e como buscar a informação”; “saber outras línguas e culturas”; e “cultivar relações interpessoais”.

Outra pesquisa, realizada por Fornari (2006) junto aos gestores de RH de nove hotéis localizados no Pólo Turístico Via Costeira, em Natal – RN, trouxe algumas observações interessantes sobre as competências consideradas importantes de acordo com a percepção desses gerentes, para os profissionais do setor turístico. A autora dividiu as competências em: competências vinculadas à formação; competências vinculadas ao trabalho - à personalidade; e competências vinculadas ao trabalho - à atividade. Como afirma Fornari (2006, p.86), os gestores de RH consideraram, por unanimidade, como “muito importante” as competências abaixo:

- Competências vinculadas à formação: “ter domínio de idiomas”.

- Competências vinculadas ao trabalho – à personalidade: “ser ético”; “estar motivado”; “ser paciente”; e “respeitar as pessoas”.

Nesse caso, dentre as competências vinculadas ao trabalho, na subcategoria relacionada à atividade, nenhuma foi selecionada por unanimidade. Outras competências marcadas como “muito importante” pela maioria dos gestores (de 5 a 8) foram (FORNARI, 2006, p. 86):

- Competências vinculadas à formação: “possuir raciocínio lógico para analisar e diagnosticar situações”; e “especializar-se na profissão com cursos”.
- Competências vinculadas ao trabalho – à personalidade: “ser criativo com capacidade de adaptar-se as mudanças”; “aprender a aprender e ter uma ampla formação cultural”; “ser líder”; “ser empreendedor”; “ser determinado, ter confiança em si mesmo”; e “ter disposição para a profissão (ter inclinação e vocação para lidar com os sentimentos das pessoas)”.
- Competências vinculadas ao trabalho – à atividade: “saber prestar serviços com qualidade”; “ter conhecimentos técnicos (dominar as funções operacionais do setor)”; “saber utilizar as novas tecnologias e equipamentos”; “saber utilizar as ferramentas da comunicação e expressão”; “ter iniciativa”; e “saber trabalhar em equipe”.

A partir da análise das pesquisas desenvolvidas por Trigo (2000), por Leiria (2002), pela OMT (2002) e por Fornari (2006) foram formulados três quadros – sendo

um para cada recurso de competência (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) – com base na Figura 1 (página 43), proposta por Ruas (2001).

Com isso foi possível agrupar as competências encontradas na revisão teórica e consideradas relevantes para o setor de serviços de uma maneira geral, e mais especificamente para o segmento hoteleiro.

Os quadros elaborados – Quadro 3 (página 66), Quadro 4 (página 67) e Quadro 5 (página 67) - são utilizados na análise geral dos dados da pesquisa para identificar quais competências são consideradas relevantes para o setor hoteleiro de João Pessoa – PB, parte do objetivo geral da presente pesquisa. Para o alcance de tal objetivo, foi estabelecida a Variável 3 referente às Competências Gerenciais.

Como pode ser observado, em cada um dos quadros apresentados, as competências mencionadas pelos autores foram “condensadas”, já que algumas competências são equivalentes ou idênticas, sofrendo variação apenas na forma como são mencionadas pelos autores.

Quadro 3: Conhecimentos considerados relevantes de acordo com a revisão teórica

CONHECIMENTOS GERAIS E TEÓRICOS	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Saber outras línguas e culturas				
Saber estabelecer estratégias				
Ter conhecimento teórico relacionado à área de Administração				
Ter conhecimento sobre novas tecnologias				
CONHECIMENTOS OPERACIONAIS	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha				
CONHECIMENTOS DO AMBIENTE	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Ter conhecimento sobre a legislação				
Ter conhecimento sobre o mercado onde a empresa atua				
Ter conhecimento sobre a concorrência				
Ter conhecimento sobre o perfil dos clientes				
Ter conhecimento sobre as inovações do setor				

Fonte: Adaptado de TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006).

Quadro 4: Habilidades consideradas relevantes de acordo com a revisão teórica

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL ASSOCIADA	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Capacidade de assessoramento e informação				
Saber atender às expectativas dos clientes				
Saber trabalhar em equipe				
Saber analisar e interpretar informações				
Saber utilizar as novas tecnologias e equipamentos				

Fonte: Adaptado de TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006).

Quadro 5: Atitudes consideradas relevantes de acordo com a revisão teórica

ATRIBUTOS PROFISSIONAIS (TÁCITOS)	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Ter postura profissional				
Saber motivar as pessoas				
Ser um bom líder				
Saber se adaptar às situações vivenciadas no trabalho				
Saber conquistar novos clientes				

ATRIBUTOS PROFISSIONAIS (TÁCITOS) - CONTINUAÇÃO	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Ter cuidado com o aspecto exterior				
Especializar-se na profissão com cursos				
Ser empreendedor				
ATRIBUTOS PESSOAIS	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Saber cultivar relacionamentos interpessoais				
Agir com transparência, autenticidade e honestidade				
Ter calma e paciência				
Ser ético				
Ser simpático				
Ser criativo				
Ser persistente e determinado				
Ter equilíbrio emocional				
Saber como se comunicar com clareza				

ATRIBUTOS PESSOAIS - CONTINUAÇÃO	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Ser (ou estar) motivado				
Ter curiosidade				
Ter credibilidade no mercado				
Ter lealdade aos interesses da empresa				
Ter responsabilidade social				

Fonte: Adaptado de TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006).

Tais competências são também utilizadas como base para uma associação dessas com as funções gerenciais dos cinco setores estudados na pesquisa proposta, como poderá ser visualizado a seguir.

2.5. EQUIPE GERENCIAL DO SETOR HOTELEIRO: AS FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS DOS CINCO SETORES

Segundo a OMT (2003), alguns países orientam-se para o desenvolvimento de padrões de qualificação baseados em *habilidades multifuncionais* (nesse caso, de *competências multifuncionais*). As competências são consideradas multifuncionais quando são comuns a diferentes ocupações, funções e setores empresariais (OMT, 2003). Os estudos de Trigo (2000), de Leiria (2002), da OMT (2002) e de Fornari (2006) enumeram competências que são relevantes para o setor de serviços, ou para o setor

turístico mais especificamente, não fazendo distinções entre as diversas possibilidades de cargos gerenciais encontrados nesses setores – como, por exemplo, entre um gestor do segmento de hospedagem, e um do segmento de alimentação. Tais pesquisas, portanto, consideram e enumeram competências multifuncionais.

Para que seja possível compreender melhor, as competências gerenciais dos cinco departamentos estudados que compõem o setor hoteleiro, seqüencialmente são abordadas, de maneira sucinta, suas principais funções, fazendo uma correspondência dessas com as competências multifuncionais encontradas na revisão teórica (TRIGO, 2000; LEIRIA, 2002; OMT, 2002; FORNARI, 2006).

Como explicam Hayes e Ninemeier (2005), as funções dos gestores de um hotel não sofrem grandes variações no tocante ao atendimento aos hóspedes de acordo com o tamanho do estabelecimento – ou seja, as funções exercidas pelo gestor da Recepção, por exemplo, seguem certos padrões de operacionalização que são observáveis tanto em grandes, quanto em pequenos empreendimentos hoteleiros, entretanto, quanto maior a quantidade de apartamentos (ou UH's) em um hotel, maior é a exigência de funcionários, e conseqüentemente, aumenta o número de gestores que passam a trabalhar em funções mais especializadas.

Segundo Ismail (2004, p. 102-103), a maioria dos hotéis que prestam serviços completos possui seis departamentos funcionais principais¹: Hospedagem - onde estão inseridas a **Recepção** e a **Governança**, dentre outros setores; **Alimentos e Bebidas**; Controladoria; **Recursos Humanos**; Engenharia e Manutenção; e Vendas, Marketing e **Eventos**.

¹ Os setores que são estudados nesta pesquisa foram destacados em negrito.

Esse autor explica, entretanto, que não existe um critério único para todos os hotéis, podendo haver algumas variações nos departamentos mencionados.

Geralmente, os setores de um estabelecimento hoteleiro costumam ser classificados ou divididos de acordo com as funções neles desempenhadas. Esses setores podem ser agrupados em dois conjuntos de departamentos mais abrangentes, como salientam Hayes e Ninemeier (2005).

Os *departamentos de linha de frente* são aqueles que geralmente estão envolvidos na frente de comando (ou *front line*), e cujos gerentes possuem grande responsabilidade sobre as principais decisões tomadas no hotel, e que podem influenciar o sucesso organizacional. Como exemplos podem ser citados: a Recepção, a Governança, o setor de A&B e o setor de Eventos. E os *departamentos de apoio* são aqueles responsáveis pela prestação de informações e por apoiarem as decisões dos gerentes de linha de frente. Como exemplos podem ser mencionados: o setor de Recursos Humanos e o de Contabilidade.

Iniciando o breve estudo sobre as funções gerenciais de cada um dos cinco departamentos estudados, as principais atribuições do gestor da Recepção, de acordo com o SEBRAE (2001, p. 28), são:

- Responde à gerência geral ou à gerência de operações do hotel sobre a execução dos serviços de seus colaboradores e o alcance de metas e objetivos do seu departamento;
- Garante a qualidade dos serviços, além da eficiência dos funcionários, dos recursos e dos resultados financeiros;

- Deve conhecer técnicas de recursos humanos, administração e ter condições de orientar seus subordinados sobre os serviços prestados ao hóspede;
- Supervisiona o trabalho dos recepcionistas, caixas, mensageiros, manobristas e capitão-porteiro, além das “*amenities*” reservadas para o serviço VIP;
- Realiza o bloqueio de apartamentos nas reservas individuais e em grupo;
- Resolve situações imprevistas seja atribuindo apartamentos para clientes especiais ou determinando mudanças;
- Vistoria as unidades já reservadas antes da chegada dos hóspedes.

A partir da análise das funções enumeradas pelo SEBRAE (2001) para o gestor da Recepção, torna-se possível evidenciar dentre as competências reunidas na revisão teórica – ver Quadro 3 (página 66), Quadro 4 (página 67) e Quadro 5 (página 67) – alguns recursos de competências com maior relação com as atribuições citadas, que seriam:

- **Conhecimentos:**
 - Conhecimentos Gerais e Teóricos: “saber outras línguas e culturas”; “ter conhecimento teórico relacionado à área de Administração” e “ter conhecimento sobre novas tecnologias”.
 - Conhecimentos Operacionais: “ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha”.
 - Conhecimentos do Ambiente: “ter conhecimento sobre o perfil dos clientes”.
- **Habilidades:**

- Experiência Profissional Associada: “capacidade de assessoramento e informação”; “saber atender às expectativas dos clientes”; “saber trabalhar em equipe” e “saber analisar e interpretar informações”.
- **Atitudes**:
 - Atributos Profissionais (Tácitos): “saber motivar as pessoas”; “ser um bom líder”; “saber se adaptar às situações vivenciadas no trabalho”; e “ter cuidado com o aspecto exterior”.
 - Atributos Pessoais: “saber cultivar relacionamentos interpessoais”; “ter calma e paciência”; “ser simpático” e “saber como se comunicar com clareza”.

Já as atribuições e responsabilidades do gestor da Governança, que também pertence ao departamento de Hospedagem, segundo Castelli (2001, p.207-214), são:

- Conhecer minuciosamente as normas estabelecidas pela direção do hotel e, em consequência, saber até onde vai sua autoridade e responsabilidade;
- Saber delegar atribuições a seus subordinados;
- Dirigir, controlar e supervisionar as atividades do pessoal nos andares e na lavanderia;
- Criar um bom ambiente de trabalho;
- Preparar planos de trabalho e escala de revezamento do pessoal;
- Cuidar dos uniformes e do asseio pessoal;
- Atender as solicitações especiais dos hóspedes (repasadas pela Recepção);

- Tomar os cuidados necessários para supervisionar a chegada, estada e saída dos hóspedes VIPS ou de grupo;
- Articular o trabalho relativamente à situação em que se encontram os apartamentos: arrumados, sendo arrumados, bloqueados, etc;
- Organizar e controlar a rouparia dos andares;
- Realizar inventários de roupas;
- Controlar e administrar o estoque e gasto dos produtos;
- Supervisionar a arrumação dos apartamentos;
- Inspeccionar o estado dos apartamentos;
- Resolver situações de emergência (exemplo: roubo de pertences dos hóspedes);
- Providenciar reparos;
- Saber tratar casos especiais (exemplo: incêndios);
- Saber cuidar dos objetos esquecidos pelos hóspedes;
- E supervisionar e controlar todo o processo de lavagem.

Fazendo uma correlação entre as funções gerenciais da Governança mencionadas por Castelli (2001), com as competências agrupadas na revisão teórica, a partir de Trigo (2000), de Leiria (2002), da OMT (2002) e de Fornari (2006) podem ser destacados os seguintes recursos gerenciais considerados relevantes para esse setor:

- **Conhecimentos:**
 - Conhecimentos Gerais e Teóricos: “ter conhecimento teórico relacionado à área de Administração”.

- Conhecimentos Operacionais: “ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha” – sendo que a maior parte das funções enumeradas por Castelli (2001) se “enquadra” nessa competência.
- Conhecimentos do Ambiente: “ter conhecimento sobre a legislação” e “ter conhecimento sobre o perfil dos clientes”.
- **Habilidades**:
 - Experiência Profissional Associada: “saber atender às expectativas dos clientes” e “saber trabalhar em equipe”.
- **Atitudes**:
 - Atributos Profissionais (Tácitos): “saber motivar as pessoas”; “ser um bom líder”; “saber se adaptar às situações vivenciadas no trabalho” e “ter cuidado com o aspecto exterior”.
 - Atributos Pessoais: “saber cultivar relacionamentos interpessoais”; “ter calma e paciência”; “ser ético”; “ser simpático” e “ser criativo”.

Como explicam Hayes e Ninemeier (2005), as funções de um gestor de A&B no segmento hoteleiro, são praticamente idênticas às utilizadas para gerenciar os mesmos serviços em outros estabelecimentos, como bares e restaurantes, por exemplo. Marques (2003, p. 228-229) afirma que são responsabilidades do gestor de A&B:

- Quanto aos setores que supervisiona:
 - É responsável por todo o processo de compras para o Restaurante e para os estoques de comidas e bebidas;

- Responsabiliza-se pela qualidade do serviço e pela satisfação dos clientes;
- Torna-se ainda o responsável final pela organização dos eventos, pela *mise-en-place* do setor e a limpeza dos locais;
- É responsável pelo estoque de louças, talheres e cristais (limpeza, estocagem, reposição), procurando otimizar o valor total das quebras de materiais;
- É responsável pelo estoque das roupas de mesa e uniformes utilizados no Restaurante e setores afins;
- É responsável pelo aprimoramento das normas de trabalho no seu setor;
- Controla os custos de pessoal da área sob seu comando;
- É responsável pelas estatísticas e documentos do setor (fichas técnicas, mapas de controle, custos operacionais, etc).
- No Restaurante, torna-se responsável por:
 - Fundo de Caixa;
 - Mapas de Caixa;
 - Faturamento ao cliente: entrega dos valores recebidos diariamente, identificação dos clientes com crédito autorizado e entrega das faturas a crédito à Recepção;
 - Arquivo no setor e entrega dos duplicados de comandas para controle à Contabilidade;
 - Manutenção, boa apresentação do setor e bom funcionamento dos equipamentos que lhe estão confiados;

- Uma vez por ano, apresentar à Gerência Geral as suas necessidades e previsões de investimentos, definindo prioridades;
- Acompanhar a evolução dos custos no seu setor, propondo alterações de preços sempre que achar necessário, de forma a manter a rentabilidade e competitividade no mercado.
- Quanto aos serviços administrativos:
 - Aplica as leis de trabalho, de higiene e segurança no seu setor;
 - Mantém atualizados e afixados os preços (menus de Bar/ Restaurante, etc), respeitando os regulamentos;
 - É responsável pelo preenchimento e entrega de todos os documentos administrativos relativos ao departamento, tais como: relatórios de presença, borderôs de caixa, etc.
- Quanto à organização departamental:
 - Planeja o trabalho do setor: horários, folgas, férias, eventos, etc;
 - Prevê com antecedência o número e tipo de pessoal necessário para execução dos trabalhos;
 - Realiza sessões de formação e estabelece o plano de treinamento para o seu setor;
 - Participa da seleção do seu pessoal e apresenta os candidatos ao gerente geral, tomando com este a decisão final;
 - Cuida do acolhimento e da integração de novos funcionários do setor;
 - Promove reuniões de orientação com os seus funcionários, conforme a frequência exigida;
 - Propõe à Gerência Geral prêmios ou advertências para sua equipe;

- Efetua regularmente reuniões de treinamento ou informação com o seu pessoal, mantendo um espírito de diálogo;
- É responsável ainda pelo comportamento e apresentação do pessoal do setor.
- Quanto à promoção e vendas:
 - Tem responsabilidade pelo acolhimento e satisfação dos clientes;
 - Recebe as reclamações verbais, tratando daquelas que podem ter uma solução imediata e transmitindo rapidamente à Gerência Geral aquelas que mereçam análise mais detalhada;
 - Informa a direção geral das sugestões e observações feitas pelos clientes;
 - É responsável pela dinamização dos diferentes pontos de vendas;
 - Utiliza sempre atitude profissional em relação às vendas e treina sua equipe para agir de forma idêntica em todos os locais onde vendas sejam realizadas.

Fazendo a mesma relação entre as funções gerenciais do setor de A&B citadas por Marques (2003), com as competências agrupadas a partir da revisão teórica - como foi realizado com os outros setores anteriormente - os seguintes recursos de competências podem ser destacados como importantes para o gestor de A&B:

- **Conhecimentos:**
 - Conhecimentos Gerais e Teóricos: “saber outras línguas e culturas”; e “ter conhecimento teórico relacionado à área de Administração”.

- Conhecimentos Operacionais: “ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha” – esta competência reúne a maioria das funções enumeradas por Marques (2003).
- Conhecimentos do Ambiente: “ter conhecimento sobre a legislação”; “ter conhecimento sobre o mercado onde a empresa atua”; “ter conhecimento sobre o perfil dos clientes”; e “ter conhecimento sobre as inovações do setor”.
- **Habilidades**:
 - Experiência Profissional Associada: “saber atender às expectativas dos clientes”; “saber trabalhar em equipe”; e “saber analisar e interpretar informações”.
- **Atitudes**:
 - Atributos Profissionais (Tácitos): “ter postura profissional”; “saber motivar as pessoas”; “ser um bom líder”; “saber se adaptar às situações vivenciadas no trabalho”; “saber conquistar novos clientes”; e “ter cuidado com o aspecto exterior”.
 - Atributos Pessoais: “saber cultivar relacionamentos interpessoais”; “ter calma e paciência”; “ser ético”; “ser simpático”; “ser criativo” e “saber como se comunicar com clareza”.

Com relação ao gestor do setor de Eventos de um hotel, esse pode simplesmente locar espaços para que outras empresas do ramo organizem e executem os eventos, ou ainda, ele mesmo pode captar e organizar os eventos. Caso ocorra essa segunda opção, Castelli (2001, p. 593-594) explica que o gestor deve ser responsável

pelas seguintes fases de um evento: planejamento, realização e avaliação. Tais etapas são detalhadas a seguir:

- Planejamento: após a definição da data de realização do evento, as seguintes tarefas devem ser executadas:
 - Preparação e expedição de correspondência;
 - Confeção de peças artísticas e impressos;
 - Remessa de circulares e cartas informativas;
 - Recebimento e controle das inscrições;
 - Confirmação e bloqueio das reservas no hotel;
 - Definição da sistemática de trabalho a ser adotada durante o desenvolvimento do evento;
 - Contratação de espetáculos e serviços artísticos;
 - Providenciar: os materiais para os participantes; as montagens e as instalações; equipamentos diversos para sinalização; decoração; serviços de apoio logístico; de vigilância e segurança; de transporte; de tradução simultânea; exposições e estantes; programação social; divulgação e quadro de pessoal.
- Realização: as tarefas mais significativas durante a realização dos eventos são:
 - Coordenar os serviços de secretaria;
 - Controlar o material de secretaria;
 - Fiscalizar: os serviços de recepção; a sala de imprensa; as salas para as comissões técnicas; o serviço de tradução simultânea; os equipamentos audiovisuais; o apoio logístico; e o serviço de apoio externo.

- Avaliação: uma vez concluído o evento, cabe ao gestor ainda:
 - Realizar vários trabalhos complementares relativos a: serviços de secretaria e divulgação pós-evento; desmontagens; reconstruções; e serviços burocráticos;
 - E captar e registrar a satisfação do cliente.

A partir da correlação entre as funções gerenciais do setor de Eventos enumeradas por Castelli (2001), e as competências reunidas através da revisão teórica (TRIGO, 2000; LEIRIA, 2002; OMT, 2002; FORNARI, 2006), os seguintes recursos de competências podem ser destacados:

- **Conhecimentos:**
 - Conhecimentos Gerais e Teóricos: “saber outras línguas e culturas”; “saber estabelecer estratégias”; e “ter conhecimento sobre novas tecnologias”.
 - Conhecimentos Operacionais: “ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha” – esta competência também agrupa a maioria das funções enumeradas por Castelli (2001) para o gestor do setor de eventos.
 - Conhecimentos do Ambiente: “ter conhecimento sobre o perfil dos clientes”; e “ter conhecimento sobre as inovações do setor”.
- **Habilidades:**

- Experiência Profissional Associada: “capacidade de assessoramento e informação”; “saber atender às expectativas dos clientes”; “saber trabalhar em equipe”; e “saber utilizar as novas tecnologias e equipamentos”.
- **Atitudes**:
 - Atributos Profissionais (Tácitos): “ser um bom líder”; “saber conquistar novos clientes”; e “ter cuidado com o aspecto exterior”.
 - Atributos Pessoais: “saber cultivar relacionamentos interpessoais”; “ser simpático”; “ser criativo”; “saber como se comunicar com clareza”; e “ter credibilidade no mercado”.

Por fim, o último setor analisado é o Departamento de RH que também possui funções gerenciais que são comuns às várias empresas onde pode ser encontrado. Entre suas tarefas centrais estão: o planejamento e a administração de um programa de RH que inclui recrutamento, seleção, avaliação, promoção e outras mudanças de *status* dos funcionários (ISMAIL, 2004). Além de tais funções gerais, o gestor de RH possui as seguintes atividades específicas, segundo Hayes e Ninemeier (2005, p. 77):

- Participa do planejamento geral e da criação de políticas para obtenção de serviços de RH eficazes;
- Comunica as políticas aplicáveis a todos os níveis da organização por meio de boletins, reuniões e contato pessoal;
- Entrevista candidatos, avalia qualificações e classifica pedidos de emprego;
- Recruta e filtra os candidatos para a ocupação de vagas;
- Revê as solicitações de emprego das pessoas qualificadas;

- Reúne-se com os gerentes e supervisores das áreas para tratar de questões relativas a pessoal, incluindo rebaixamentos e as demissões de funcionários efetivos;
- Desenvolve e fornece atividades de orientação e treinamento e coordena essas atividades com gerentes de todas as áreas;
- Estabelece e mantém um sistema de avaliação de desempenho eficaz e fornece assistência aos supervisores das áreas na realização de avaliações dos funcionários;
- Mantém os arquivos pessoais dos funcionários;
- Supervisiona os funcionários da equipe na área de RH diretamente e por meio de subordinados;
- Realiza as tarefas relacionadas e empreende os projetos especiais de RH que lhe forem designados.

Efetivando a mesma correlação - já realizada com os demais setores - entre as funções e competências gerenciais, verifica-se que os seguintes recursos de competências merecem destaque, no caso do gestor de RH:

- **Conhecimentos:**
 - Conhecimentos Gerais e Teóricos: “saber estabelecer estratégias”; e “ter conhecimento teórico sobre novas tecnologias”.
 - Conhecimentos Operacionais: “ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha”.
 - Conhecimentos do Ambiente: “ter conhecimento sobre a legislação”.

- **Habilidades:**
 - Experiência Profissional Associada: “saber trabalhar em equipe”; e “saber analisar e interpretar informações”.

- **Atitudes:**
 - Atributos Profissionais (Tácitos): “saber motivar as pessoas”; e “ser um bom líder”.
 - Atributos Pessoais: “saber cultivar relacionamentos interpessoais”; “agir com transparência, autenticidade e honestidade”; “ser ético”; “saber como se comunicar com clareza”; e “ter lealdade aos interesses da empresa”.

A partir da avaliação das funções de cada cargo gerencial descrito, constatou-se que existe uma evidente ligação das mesmas com as competências reunidas a partir da revisão teórica – ver Quadro 3 (página 66), Quadro 4 (página 67) e Quadro 5 (página 67).

Vale salientar ainda, que a relação estabelecida entre as funções e competências gerenciais foi feita considerando os principais recursos de competências que possuíam uma ligação mais evidente com as funções gerenciais mencionadas pelos autores estudados (SEBRAE, 2001; CASTELLI, 2001; MARQUES, 2003; HAYES e NINEMEIER, 2005). Isso não significa que as competências omitidas sejam menos importantes para cada um dos cargos gerenciais analisados.

Além disso, foi possível verificar que cada departamento possui uma multiplicidade de responsabilidades e de deveres, e todos eles dependem uns dos outros para o fornecimento de um serviço de qualidade para o consumidor final.

Percebe-se, portanto, que a abordagem proposta pela OMT (2003) sobre a possibilidade de desenvolvimento de competências multifuncionais mostra-se adequada para a análise das competências gerenciais nesta pesquisa - já que a maioria dos recursos de competências aparece como relevante para mais de um cargo gerencial do setor hoteleiro abordado por este estudo. Sendo assim, as competências gerenciais reunidas a partir da revisão teórica são adotadas mais adiante para a análise da Variável 3, e para o alcance dos objetivos propostos.

Seqüencialmente, os procedimentos metodológicos para a realização da pesquisa de campo são detalhados.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Além da revisão bibliográfica apresentada, para que fosse possível um maior levantamento de informações sobre os assuntos relacionados ao estudo proposto, uma pesquisa de campo foi realizada com o intuito de avaliar as experiências e vivências de um determinado contexto social específico, verificando a aplicação da teoria à realidade (MICHEL, 2005). Os procedimentos metodológicos utilizados são detalhados a seguir.

3.1. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: PESQUISA QUANTI-QUALITATIVA

Como visto na fundamentação teórica, Oderich (2005) ressalta que existem diferenças enormes entre as organizações, considerando os seguintes aspectos: sua localização, seu ramo de atuação, as condições mercadológicas a que são submetidas e outros fatores intervenientes - como o ambiente social, cultural e político no qual estão inseridas. Estas diferenças exigem a criação de categorias de competências gerenciais distintas, e para que seja possível conhecê-las, optou-se por uma pesquisa de enfoque quanti-qualitativo, que permite uma maior interpretação e contextualização do tema estudado.

Vergara (2005, p. 257) esclarece que as pesquisas classificadas como qualitativas “contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de

mundo dos sujeitos”; suas amostras são geralmente intencionais - por tipicidade ou por acessibilidade; os dados são coletados através de técnicas pouco estruturadas; sua análise é predominantemente de cunho interpretativo; e os resultados obtidos geralmente não podem ser generalizados, sendo condizentes apenas com a realidade observada.

Dellagnelo e Silva (2005) salientam que, no Brasil, vem aumentando entre os pesquisadores da Administração a utilização da abordagem qualitativa para o desenvolvimento de estudos organizacionais. Entretanto, para que tais pesquisas alcancem alguma credibilidade acadêmica, torna-se essencial, a observação de procedimentos metodológicos estruturados.

Segundo Gomes e Araújo (2005), muitos estudos organizacionais utilizam-se de procedimentos metodológicos estritamente quantitativos. Entretanto, com o intuito de preencher as lacunas verificadas nas pesquisas quantitativas, cada vez mais, os métodos qualitativos vêm ganhando espaço nas ciências sociais. Como complementam tais autores, a união dessas duas abordagens vem sendo proposta como uma solução para os problemas encontrados quando apenas uma delas é utilizada.

Como Dencker (1998) explica, a maioria das pesquisas qualitativas tem como objetivo o preenchimento de lacunas no conhecimento teórico já existente. São, portanto, indicadas para situações onde a teoria não é suficiente para a solução de problemas, sendo necessária, a realização de uma pesquisa de campo. Por sua vez, a utilização de métodos quantitativos, associados à abordagem qualitativa, pode auxiliar em uma melhor interpretação dos dados encontrados em campo. Como explicam Richardson et al. (1999, p. 70), “o método quantitativo representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e

interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

É mister esclarecer que, na presente pesquisa, a utilização do método quantitativo restringiu-se à análise da **Variável 1** (apresentada adiante), cujos dados coletados foram tratados através de uma técnica estatística simples, através do estabelecimento de percentuais.

Além de obedecer a uma abordagem quanti-qualitativa, a pesquisa proposta pode ser caracterizada, com relação a sua modalidade, como exploratória, já que procura levantar informações sobre um assunto pouco conhecido, dando subsídios para estudos futuros mais aprofundados (RICHARDSON et al., 1999). Pode ser classificada também como descritiva, pois se propõe a descrever fatos ou fenômenos em sua natureza e características, buscando observar, registrar e estabelecer relações entre variáveis (MICHEL, 2005; DENCKER, 1998).

De acordo com Godoy (1995) existem pelo menos três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: 1) a pesquisa documental; 2) o estudo de caso; e 3) a etnografia. Apenas a segunda possibilidade foi adotada nesta pesquisa, sendo que ao invés de analisar um único caso, foram estudadas três empresas do mesmo ramo de atuação (selecionadas a partir de critérios pré-estabelecidos mostrados adiante), caracterizando-se, portanto, como estudo de casos múltiplos. Como esclarece Dencker (1998, p. 155), “o objeto do estudo de caso, por sua vez, pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um *conjunto de organizações* ou até mesmo uma situação”.

Godoy (1995) explica ainda que, o método de estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito, ou de uma situação em particular, sendo

adotado geralmente quando os fenômenos analisados são atuais, e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

Conforme esclarece Dencker (1998), algumas etapas devem ser cumpridas para o desenvolvimento de uma pesquisa do tipo qualitativa. Tais etapas seriam:

- Negociação para obter acesso ao campo: essa fase foi realizada antes da construção e definição dos procedimentos metodológicos adotados e do instrumento de pesquisa a ser aplicado - ou seja, antes da elaboração do projeto de pesquisa. Entretanto, diversas alterações tiveram que ser efetivadas – nos procedimentos metodológicos, no tipo de instrumento de pesquisa, e nos próprios objetivos pretendidos - devido a dificuldades impostas pelos gestores das organizações estudadas, durante a realização da pesquisa de campo. Tais dificuldades são relatadas ao longo do texto.
- Período exploratório: fase de imersão no problema de pesquisa. Tal etapa foi composta, principalmente, pela construção da fundamentação teórica, que deu subsídios para a posterior análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo.
- E investigação focalizada: refere-se à coleta sistemática dos dados da pesquisa. Os procedimentos seguidos para a realização dessa etapa, são detalhados a seguir.

3.2. UNIVERSO DE PESQUISA, AMOSTRA E DELIMITAÇÃO GEOGRÁFICA

A estrutura básica do setor turístico é composta pelos seguintes segmentos: “Alojamento”, “Alimentação”, “Agências de Viagens”, “Atividades Recreativas”, “Aluguel de Automóveis”, “Transportes Rodoviários” e “Transportes Aéreos” (SENAC NACIONAL, 2002). O setor de alojamento, estando diretamente relacionado à

necessidade de deslocamento e acomodação das pessoas, pode ser destacado como um dos subsistemas mais importantes e representativos da economia turística (BENI, 2003; CASTELLI, 1992; COOPER et al., 2001; OMT, 2003), sendo por esta razão escolhido para a realização do referido estudo.

De acordo com pesquisa intitulada “*Meios de Hospedagem: Estrutura de Consumo e Impactos na Economia*” (FIPE, MTUR, EMBRATUR e SEBRAE, 2006, p. 7)², foram registradas **229** empresas pertencentes ao setor hoteleiro no **Estado da Paraíba**, em 2002. Dentre estas empresas: 206 possuíam até 19 funcionários; 18 empresas tinham de 20 a 49 funcionários; três possuíam de 50 a 99 funcionários; e apenas duas organizações tinham 100 ou mais funcionários.

No Brasil, de acordo com a classificação oficial proposta pelo SEBRAE (2003), as organizações do setor de serviços que possuem até nove funcionários são consideradas micro-empresas; as que possuem de 10 a 49 empregados, são consideradas empresas de pequeno porte; as que possuem de 50 a 199 funcionários, são consideradas de médio porte; e as organizações com 200 ou mais colaboradores são consideradas de grande porte – ver o Quadro 6 (página 90).

Quadro 6: Classificação do porte das empresas segundo o número de empregados

Porte da Empresa	Setor de Serviços
Micro	Até 09 empregados
Pequena	Até 49 empregados
Média	Até 199 empregados
Grande	Acima de 200 empregados

Fonte: SEBRAE (2003).

² Verificar que o ano de publicação da referida pesquisa foi 2006, apesar dos dados serem de 2002.

Para a realização da pesquisa, foram adotados os seguintes quesitos para a delimitação do universo estudado:

- **Empresas consideradas de médio ou grande porte:** ou seja, que possuem mais de 50 pessoas em seu quadro de funcionários (ver Quadro 6 – página 90). Tal critério foi adotado com o objetivo de selecionar as organizações que possuem uma divisão mais definida de funções em seu organograma, e para que fosse possível encontrar os cinco setores que foram pesquisados: Departamento de RH; Recepção; Governança; Eventos; e Alimentos & Bebidas.
- **Organizações do setor de hospedagem localizadas no município de João Pessoa - PB.**

Sendo assim, verificou-se que na Paraíba existem três empresas que possuem de 50 a 99 funcionários, e duas organizações com 100 ou mais funcionários. Portanto, existem apenas cinco empresas do segmento de hospedagem no Estado paraibano que podem ser consideradas de médio ou grande porte. Dentre essas cinco empresas, três encontram-se localizadas em João Pessoa.

Os cinco setores definidos acima são geralmente encontrados nos organogramas das empresas hoteleiras de médio ou grande porte, e a escolha desses levou em consideração: o fato de possuírem um maior número de funcionários em sua composição; e por lidarem direta ou indiretamente com a prestação de serviços essenciais aos clientes, sendo seus gestores responsáveis pelo controle da qualidade do “produto” final oferecido. No caso do Departamento de RH (nomenclatura utilizada nas empresas em questão), apesar de não ter um contato direto com os clientes, sua

participação na pesquisa foi considerada essencial por estar relacionado com as práticas de gestão de pessoas dentro das organizações.

O número reduzido de organizações participantes da pesquisa se justifica pela inexistência de uma quantidade maior de empresas na cidade de João Pessoa, que sejam consideradas de médio ou grande porte. Como mencionado anteriormente, tal critério estabelecido atende ao propósito de trabalhar com organizações que possuam em sua estrutura ou organograma, os cinco setores estudados.

Dessa forma, o universo de pesquisa é composto pelos funcionários das três organizações - que se enquadraram nos critérios estabelecidos - que estavam exercendo, no momento de realização da pesquisa de campo, a função de gestores dos cinco setores previamente definidos. A princípio, portanto, o universo seria composto por 15 gestores, sendo cinco de cada empresa. Entretanto, durante a coleta de dados, o cargo de gestor do setor de Governança de uma das empresas (Empresa A) encontrava-se vago. O motivo foi esclarecido pelo gestor de RH do hotel, que informou que a referida empresa está passando por um processo de “arrendamento”, ficando a critério dos novos proprietários, a futura contratação de um funcionário para a ocupação do cargo mencionado. Sendo assim, a amostra - representativa do universo selecionado - ficou composta por um total de **14** gestores.

Portanto, de acordo com classificação proposta por Richardson et al. (1999, p. 161), trata-se de uma *amostra* do tipo *não-probabilística* - intencional ou de seleção racional, como esclarecido a seguir:

Os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador. Se o plano possuir características que definam a população,

é necessário assegurar a presença do sujeito-tipo. Desse modo, a amostra intencional apresenta-se como representativa do universo. Entende-se por sujeitos-tipos aqueles que representam as características típicas de todos os integrantes que pertencem a cada uma das partes da população.

O tipo de amostra escolhido é considerado o mais apropriado para estudos exploratórios, que objetivem a geração de teorias ou uma compreensão mais ampla e qualitativa do processo social analisado (GUMMESSON, 1991).

A seguir são detalhados outros aspectos referentes à pesquisa de campo.

3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente, o instrumento de pesquisa elaborado para a coleta de dados foi uma entrevista do tipo semi-estruturada (apresentada no projeto de dissertação), entretanto, algumas dificuldades foram impostas pelos gestores de Recursos Humanos das três empresas à realização das entrevistas pela pesquisadora. Em uma das empresas, as entrevistas foram proibidas sem justificativa. E nas demais, a falta de tempo disponível por parte dos gestores para a participação nas entrevistas dificultou a utilização desse tipo de instrumento de coleta de dados.

Para que a pesquisa de campo fosse realizada, optou-se pela utilização de questionários já estruturados e baseados nos principais temas estudados (apresentados a seguir). Os questionários (ver Apêndice A – página 194) foram impressos e entregues aos gestores, o que exigiu uma breve explicação em seu início, contendo os objetivos da pesquisa e um agradecimento pela colaboração dos participantes. Em cada questão houve uma preocupação em dar instruções detalhadas para seu preenchimento, inclusive contendo esclarecimentos resumidos sobre

conceitos abordados na pesquisa (como conhecimentos, habilidades e atitudes, por exemplo).

Antes da entrega dos questionários aos gestores de cada setor, o instrumento foi lido e revisado pela pesquisadora, juntamente com cada um dos três gestores de RH, para verificar se as questões estavam formuladas de maneira clara. Após algumas alterações finais, os questionários foram entregues a cada gestor-participante.

Como afirma Dencker (1998), o questionário busca obter informações sobre as variáveis investigadas em uma amostra pré-estabelecida, a partir de perguntas elaboradas de maneira sistemática e ordenada. As questões foram elaboradas com base nas quatro variáveis estudadas (apresentadas adiante). Vários tipos de perguntas foram utilizados, como mostrado a seguir:

- **Perguntas Fechadas:** são perguntas com alternativas fixas, utilizadas no início do questionário para a formação de um perfil profissional dos participantes;
- **Perguntas Abertas:** oferecem aos entrevistados uma maior liberdade de expressar suas opiniões. Esse tipo de pergunta foi o mais utilizado no questionário, já que se trata de uma pesquisa qualitativa que buscou valorizar as percepções dos respondentes sobre os temas abordados;
- **Perguntas Encadeadas:** quando a resposta a uma questão depende do que foi respondido em uma pergunta anterior à mesma. Esse tipo de pergunta permitiu um maior aprofundamento das informações coletadas;
- E **Pergunta com Ordem de Preferência:** que solicita ao respondente a enumeração dos itens citados por ordem de importância, de acordo com sua

percepção. Tal tipo de pergunta foi utilizado na última questão, referente às principais formas de aprendizagem individual.

Para a análise dos dados coletados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo por temas (ou análise *temática*), que “consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira” (RICHARDSON et al., 1999, p. 243). A análise temática é uma das possibilidades da técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1977, p. 42) pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para Dellagnelo e Silva (2005) existem diversas definições para a análise de conteúdo, predominando por vezes uma perspectiva quantitativa, e em outras uma visão qualitativa. A definição apresentada por Bardin (1977) foi adotada para esta pesquisa por ser uma das mais conhecidas e utilizadas nos estudos organizacionais, e por se apoiar em uma busca de significados que vai além das mensagens concretas e explicitadas nos textos escritos coletados. Para a aplicação dessa técnica buscou-se manter uma perspectiva qualitativa, já que, no caso estudado, considera-se que uma abordagem puramente quantitativa não traria grandes significados para uma pesquisa do tipo social (DELLAGNELO e SILVA, 2005).

Nesta pesquisa a análise de conteúdo seguiu as orientações de Bardin (1977), Dellagnelo e Silva (2005) e Richardson et. al. (1999), e as etapas desse processo podem ser divididas em:

- **Pré-análise:**

Nesse momento se procede a uma leitura geral do material coletado (textos escritos pelos respondentes). Como explicam Dellagnelo e Silva (2005) tal etapa consiste em uma organização do material, onde o pesquisador deve se deixar “invadir por impressões e orientações” iniciais. Na referida fase, o material coletado na pesquisa foi organizado e separado por empresas, e posteriormente, os mesmos foram reunidos para uma análise geral. Foram elaborados quadros por questão para uma análise mais detalhada de cada tema analisado, dentro de cada uma das variáveis (ou categorias) - ver quadros no Apêndice B (página 199) para melhor esclarecimento.

- **Exploração ou Análise do material:**

Etapa considerada fundamental para a pesquisa, já que as possibilidades de inferências e interpretações dependem muito do que for realizado pelo pesquisador nesse momento. É nessa fase que o conteúdo do material é codificado. A organização da *codificação* inclui três etapas essenciais: a determinação das unidades de registro; a escolha das regras de numeração; e a definição das categorias de análise (RICHARDSON et. al., 1999).

A *unidade de registro ou contexto* pode ser: a palavra, o tema (unidade de registro adotada para esta pesquisa), o objeto ou referente, o personagem, o documento ou item (BARDIN, 1977).

A análise por temas tem sido bastante utilizada nas pesquisas organizacionais, tanto para o estudo de motivações, opiniões, atitudes e crenças; quanto para a análise

das respostas a perguntas abertas em um questionário (DELLAGNELO e SILVA, 2005; RICHARDSON et. al., 1999) - sendo assim, ideal para o propósito de tal trabalho.

Após a escolha da unidade de registro, procede-se geralmente à *quantificação* ou *enumeração*, que consiste na identificação da quantidade de vezes que tal unidade aparece em um texto. Essa etapa é mais comum em pesquisas quantitativas, mas no presente estudo foi adotada apenas para a análise da Variável 1 - referente ao “Perfil de Formação Profissional” dos gestores-participantes.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, optou-se para a análise das demais variáveis pela identificação da *intensidade* com que as unidades são mencionadas no texto. Isso foi feito a partir: da análise dos tempos verbais utilizados para expressar as opiniões escritas (futuro, condicional, imperativo, etc); e da identificação dos itens presentes ou ausentes no texto analisado - tomando como referencial para isso, as informações apresentadas e desenvolvidas na fundamentação teórica.

Considerou-se ainda, para a análise das respostas coletadas, a *direção* das opiniões expressas (favorável, desfavorável ou neutra). Para finalizar a etapa de codificação, procedeu-se a *categorização* ou classificação do conteúdo dos dados.

As categorias referem-se às variáveis estudadas (descritas adiante). Essas foram estabelecidas antes da realização da pesquisa de campo - o que Vergara (2005) chama de Grade Fechada de Análise – e sua definição e correlação com o assunto pesquisado encontra-se mais detalhada ao longo da própria fundamentação teórica.

- **Interpretação:**

Essa última fase consiste no momento de maior reflexão, o que permite a interpretação dos dados coletados. Com base na fundamentação teórica desenvolvida, o pesquisador deve buscar: estabelecer relações; verificar possíveis contradições; e

compreender o fenômeno estudado (DELLAGNELO e SILVA, 2005). Para Patton (1990, p. 383), a “interpretação envolve explicar os achados, responder questões, anexar significância a resultados particulares e colocar padrões num quadro analítico”. Tal momento da análise depende muito do pesquisador, de sua capacidade de julgamento, de sua criatividade, e, sobretudo, de seu conhecimento teórico sobre o assunto estudado.

As variáveis selecionadas para a fase de categorização foram definidas com base nos objetivos da pesquisa e na revisão teórica realizada (ver Modelo Analítico de Pesquisa – página 106). As variáveis são descritas a seguir:

- **VARIÁVEL 1: Perfil de Formação Profissional**

A Variável 1 refere-se ao “Perfil de Formação Profissional” dos gestores-participantes, e corresponde ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que tem o intuito de levantar informações importantes sobre os respondentes, incluindo indicadores como: setor de trabalho; faixa etária; gênero; grau de instrução (nível de escolaridade e área de formação); tempo de experiência no setor hoteleiro; tempo de exercício da função de gestor; e conhecimento de línguas estrangeiras. Para operacionalização de tal variável, foram formuladas sete questões (sendo três fechadas, três abertas, e uma mista) correspondentes a cada uma das informações que se pretende levantar.

A partir dessa variável torna-se possível conhecer o perfil pessoal de cada participante, e algumas ações de formação profissional que os mesmos já efetivaram ou vêm realizando (como cursos de graduação e de língua estrangeira, por exemplo), e

que repercutem no desenvolvimento de recursos de competências que podem melhorar seu desempenho na função gerencial que exercem.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) – ver Quadro 1 (página 54) – as competências podem ser desenvolvidas através da educação formal, da experiência profissional e da experiência social do indivíduo. Considerou-se, portanto, para a definição da Variável 1, que a partir da análise do perfil de formação profissional dos gestores participantes da pesquisa, seria possível conhecer o somatório de suas vivências pessoais, sociais e profissionais, através dos indicadores supramencionados.

- **VARIÁVEL 2: Cursos e Treinamentos para o Desenvolvimento Gerencial**

O estudo da Variável 2, intitulada “Cursos e Treinamentos para o Desenvolvimento Gerencial”, permitirá conhecer alguns indicadores como: os cursos oferecidos pelas empresas para as funções gerenciais analisadas; dentre tais cursos identificar aqueles cujos gestores tiveram a oportunidade de participar; as contribuições desses cursos para o desenvolvimento de competências segundo a percepção dos gestores; e ainda, os cursos ou ações empreendidas pelos participantes para seu autodesenvolvimento. Para a operacionalização dessa variável foram formuladas quatro questões abertas, sendo cada uma delas referente a um dos indicadores mencionados.

- **VARIÁVEL 3: Competências Gerenciais**

A Variável 3 é composta pelos temas referentes aos “recursos de competências” – ou seja, conhecimentos, habilidades, e atitudes - considerados mais importantes na opinião dos gestores para o exercício de sua função no setor a que pertence. Para a operacionalização de tal variável foram formuladas três questões abertas, cada uma abordando um dos recursos citados.

- **VARIÁVEL 4: Aquisição e Desenvolvimento de Competências Gerenciais**

Considerando as premissas que orientam a aprendizagem de indivíduos adultos, ou da chamada andragogia (PACHECO et al., 2006) – detalhadas na fundamentação teórica - um dos objetivos específicos estabelecidos na dissertação consiste em verificar dentre as competências gerenciais consideradas relevantes, aquelas que os sujeitos da pesquisa gostariam de possuir, desenvolver ou aprimorar, e quais as formas de aprendizagem consideradas mais importantes pelos mesmos para o alcance desse propósito.

Para a operacionalização da Variável 4, intitulada “Aquisição e Desenvolvimento de Competências Gerenciais”, foram elaboradas três questões abertas, e uma pergunta com ordem de preferência, que são detalhadas a seguir:

- “Competências que o gestor não possui e sente necessidade de desenvolver”: considerando as premissas de que os indivíduos sabem da sua “necessidade de conhecer” e possuem um “autoconceito”;
- “Contribuições dos cursos para a função gerencial”: identificando as competências em desenvolvimento no setor hoteleiro, a partir das contribuições dos cursos oferecidos pelas empresas e buscados pelos gestores; e levando em consideração as premissas de que os indivíduos possuem “orientação para a aprendizagem” e “experiência”;
- E as “formas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências”: objetivando identificar dentre diversos meios de aprendizagem (formais e informais), quais os gestores consideram mais relevantes para o desenvolvimento de competências. Considerando as premissas de que os adultos possuem “prontidão para aprender” e “motivação”, optou-se por

listar dez formas de aprendizagem – com base em Marras (2000) e Antonello (2004a) - para que os respondentes atribuíssem um grau de importância decrescente para as opções que consideram mais relevantes para o seu próprio aprendizado, e conseqüente desenvolvimento de competências. As formas de aprendizagem listadas foram:

- Na prática diária da profissão;
- Através de leituras periódicas de livros, jornais e/ ou revistas;
- Através de outros meios de comunicação: como TV, rádio, Internet;
- No convívio social com amigos, familiares, e com a sociedade, de um modo geral;
- Através de viagens de estudo e observação de outras culturas;
- No convívio com seus superiores e/ ou outros gestores;
- No convívio com os colegas de trabalho do seu setor e/ ou subordinados;
- Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa por conta própria;
- Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa e que são proporcionados pela empresa;
- Através de palestras, congressos e/ ou outros eventos de que participa.

Nessa última questão solicitou-se aos gestores que enumerassem as formas de aprendizagem por ordem decrescente de importância - sendo o número 1

correspondente à **forma de aprendizagem mais importante**, e o número **10**, referendo-se a **menos importante**.

Para que fosse possível estabelecer tal ordem de importância, utilizou-se um método de cálculo simples: após a soma dos números atribuídos pelos respondentes em cada item listado, aqueles cujo resultado da soma foi menor, correspondem aos considerados mais importantes. Em caso de empate no resultado da soma, foram considerados mais importantes aqueles com mais números menores.

Exemplificando este critério, a forma de aprendizagem mais importante na opinião unânime do grupo foi: “Na prática diária da profissão”. Tal item foi enumerado por todos com o número **1** – correspondente ao item **mais importante** – obtendo como resultado da soma o número 4.

As identidades das empresas e dos participantes da pesquisa foram resguardadas como forma de aumentar a confiabilidade das informações coletadas, e de acordo com solicitação realizada pelos gestores de RH - que autorizaram a aplicação dos questionários, apenas sob tais condições. Sendo assim, durante a análise dos dados, as respostas dos gestores entrevistados foram separadas de acordo com os setores a que pertencem, e as empresas foram nomeadas como: “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C”.

Ao final do presente capítulo é apresentado o Modelo Analítico de Pesquisa (ver Figura 3 – página 106) que orientou a definição das variáveis estudadas e, conseqüentemente, o tratamento e a análise dos dados coletados para o alcance dos objetivos propostos.

3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Inicialmente é importante esclarecer que, como o presente trabalho objetiva estudar as competências no nível gerencial (ou individual), não são focalizadas as competências organizacionais, nem tampouco, as competências funcionais (ou de grupo) – mesmo reconhecendo a importância e a necessidade de haver um alinhamento estratégico entre as mesmas para o sucesso organizacional.

Da mesma forma, com relação ao processo de aprendizagem, focalizou-se na parte teórica da pesquisa, a aprendizagem que ocorre no nível individual, não sendo, portanto, objeto de estudo deste trabalho, a aprendizagem que ocorre no nível organizacional ou no nível grupal. Vale esclarecer ainda que a pesquisa de campo realizada não teve como intuito medir o grau de aprendizagem dos gestores participantes, limitando-se apenas a conhecer as formas de aprendizagem consideradas mais relevantes para o desenvolvimento de competências, de acordo com a percepção dos respondentes.

Sobre o tema desenvolvimento de competências, por sua vez, buscou-se analisar as práticas organizacionais adotadas para o desenvolvimento dos gestores (como cursos e/ ou treinamentos oferecidos pelas empresas), bem como, as ações empreendidas por esses para um autodesenvolvimento.

Além disto, a pesquisa de campo foi direcionada apenas aos gestores de cinco setores, de cada uma das três empresas estudadas, que são: o Departamento de Recursos Humanos; a Recepção; a Governança; o setor de Alimentos e Bebidas (A&B); e o de Eventos.

Tais departamentos foram selecionados considerando sua relevância para o setor hoteleiro; por exercerem atividades relacionadas direta ou indiretamente com a prestação de serviços; e/ ou por possuírem um maior número de funcionários em sua composição. Sendo assim, tal estudo dedica-se apenas aos departamentos citados, não abordando os demais setores geralmente existentes em uma empresa hoteleira - que se dedicam às funções de: Contabilidade; Segurança; Portaria; Almoxarifado; Promoção e Vendas; dentre outros (CASTELLI, 1992; MARQUES, 2003).

Antes de iniciar a análise dos dados coletados, é interessante esclarecer que, no início da pesquisa de campo existia a intenção de aplicar também a análise documental como um método de estudo. Por tal motivo, alguns documentos foram solicitados às empresas estudadas - como forma de ampliar algumas informações interessantes para o alcance dos objetivos estabelecidos no presente trabalho – a saber:

- O organograma da empresa: objetivando verificar a estrutura da organização e a forma como os departamentos analisados encontram-se distribuídos;
- A descrição dos cargos gerenciais estudados: com o intuito de ampliar as informações com relação às funções e competências gerenciais relacionadas a cada departamento;
- E a lista de cursos e treinamentos (oferecidos pelas empresas aos gerentes em questão).

Entretanto, tais documentos não foram apresentados pelas organizações, que alegaram não possuir o registro dessas informações por escrito. Além da falta de documentos, a demora ocorrida para a devolução dos instrumentos de pesquisa foi

outra dificuldade encontrada durante a realização da mesma – os questionários foram entregues aos gestores no dia 20 de junho de 2007, e devolvidos para a pesquisadora apesar de sua insistente solicitação, apenas no dia 14 de agosto do mesmo ano.

Algumas dificuldades encontradas para a realização da pesquisa de campo foram determinantes também para a delimitação da utilização do conceito de competência gerencial. Após visita prévia aos três hotéis que foram estudados, para avaliar a possibilidade de realização da pesquisa, em nenhum deles foi autorizada a consulta aos hóspedes no interior ou nas proximidades das empresas. O acesso solicitado pela pesquisadora aos relatórios de sugestões e reclamações dos clientes também foi negado pelos gestores consultados, que alegaram serem tais documentos confidenciais e “internos” às organizações.

Diante da impossibilidade de avaliar a opinião dos clientes sobre a efetiva competência dos gestores das empresas analisadas - ou seja, o grau de “entrega” dessas competências pelos profissionais à organização (ou *outputs*); no presente estudo foi focalizado apenas o conjunto de recursos (ou *inputs*) considerados relevantes para o exercício das funções gerenciais estudadas, de acordo com a percepção dos sujeitos entrevistados. Para a análise dos dados, portanto, foi adotada como parâmetro a divisão dos recursos de competências proposta por Ruas (2001) – ver Figura 1 (página 43).

É importante esclarecer ainda, que os dados obtidos em campo foram tabulados manualmente, já que as respostas obtidas nas questões abertas do instrumento de pesquisa não viabilizaram seu processamento computadorizado. As respostas foram divididas por empresa, especificando cada um dos setores separadamente, e respeitando as categorias (ou variáveis) estabelecidas.

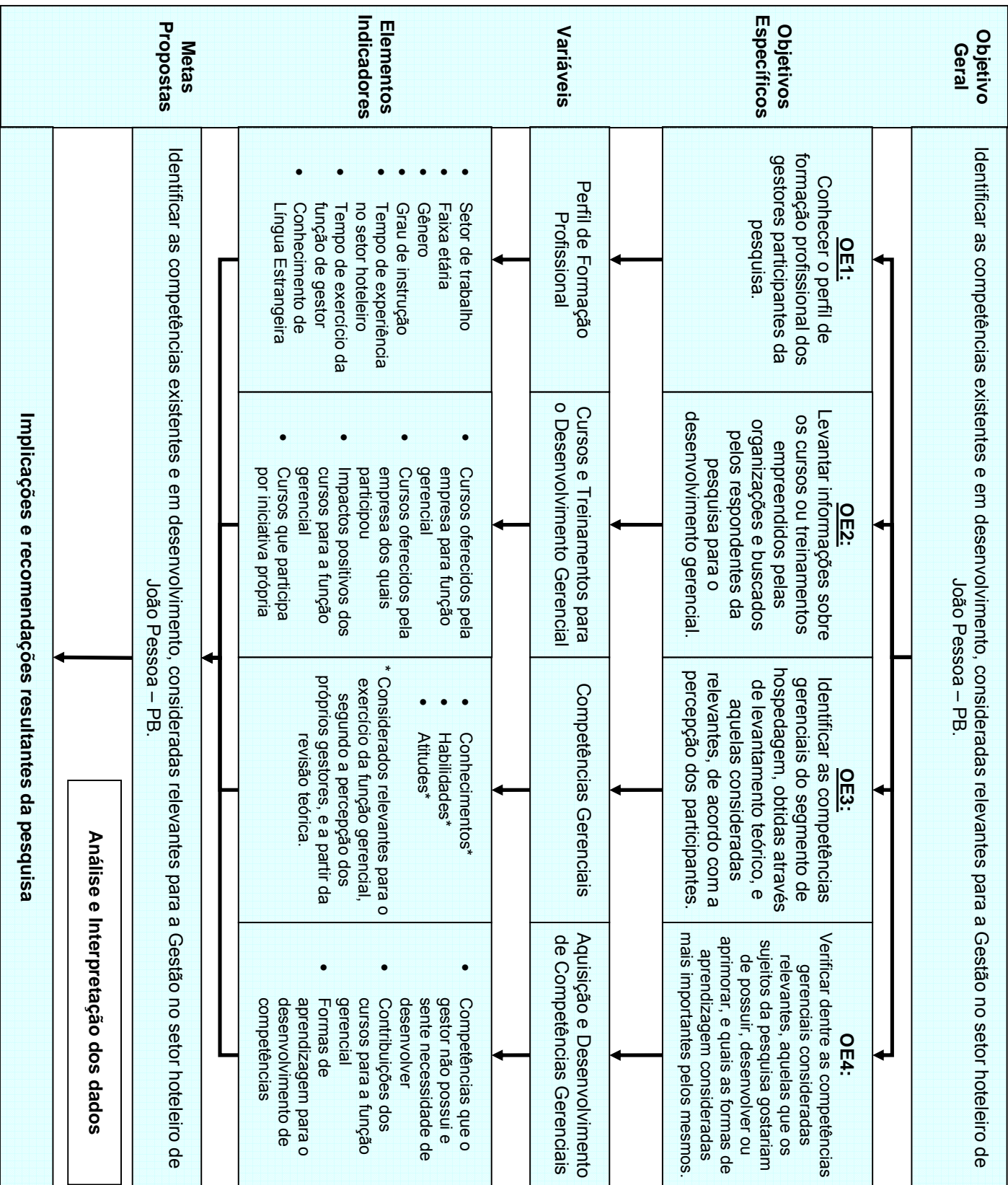


Figura 3: Modelo Analítico de Pesquisa

4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Inicialmente é apresentada uma caracterização sucinta de cada empresa, acompanhada da descrição e análise dos dados obtidos na pesquisa por organização, e posteriormente, é feita uma análise geral com o intuito de alcançar os objetivos propostos neste estudo.

4.1. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - EMPRESA A

A Empresa A é considerada de médio porte, de acordo com a classificação adotada pelo SEBRAE (2003), por possuir mais de 50 funcionários. Essa organização possui diversas unidades habitacionais (UH's), um restaurante, um centro de convenções (com dois auditórios principais) e um parque aquático, dentre outras instalações à disposição de seus hóspedes.

O hotel encontrava-se, no período de realização da pesquisa de campo, sem um gestor responsável pelo setor de Governança. O gerente de RH justificou essa falta, alegando que o empreendimento estaria passando por um processo de arrendamento, e que a futura contratação de um funcionário para tal função ficaria sob responsabilidade dos novos proprietários. Sendo assim, são apresentadas as informações obtidas nos demais setores a seguir.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS - EMPRESA A

A **Variável 1** refere-se ao perfil de formação profissional dos gestores-participantes. Responderam aos questionários aplicados os gestores dos seguintes setores: Departamento de RH, Recepção, Eventos, e A&B. Com relação a idade, os gestores desses setores possuíam respectivamente: 45, 35, 34 e 41 anos. A média da idade dos gestores é, nesse caso, de aproximadamente 38 anos. Dos quatro participantes, dois são do gênero masculino – do Departamento de RH e do setor de A&B - e dois do feminino – Recepção e Eventos.

Analisando o nível de escolaridade dos respondentes verificou-se que dois possuem apenas o 2º Grau Completo (responsáveis pelos setores de Recepção e A&B). O gestor de RH afirmou possuir o 3º Grau Incompleto em andamento (curso: Administração de Empresas); e a gerente de Eventos possui 3º Grau Completo (curso: Serviço Social). É interessante destacar que a única entrevistada com curso superior completo, não é formada em uma área relacionada diretamente ao setor.

Referindo-se ao tempo de experiência de trabalho no setor de hospedagem, o menor período mencionado foi de 10 anos (Recepção), e o maior de 15 anos (A&B) – com uma média de 12 anos de experiência, analisando todos os membros do grupo. Com relação ao tempo de exercício do cargo administrativo atual: o gestor de RH possui mais tempo de experiência na função (totalizando 12 anos); seguido pela gerente da Recepção (com 06 anos); pelo chefe de A&B (com 04 anos e 05 meses); e pela responsável pelo setor de Eventos (com apenas 11 meses no cargo).

Concluindo a análise da Variável 1, os participantes responderam sobre o conhecimento de língua estrangeira e o grau de domínio de cada língua mencionada.

Dois gestores afirmaram possuir um domínio razoável de Inglês (Recepção e A&B); um disse possuir pouco domínio dessa mesma língua (Eventos); e o outro respondeu que não possui conhecimento de língua estrangeira (Setor de RH). É interessante destacar que os gestores dos setores que prestam atendimento direto ao público possuem, pelo menos, um nível razoável de conhecimento da língua inglesa. Tal informação é favorável para a organização, já que na pesquisa realizada por Fornari (2006), o conhecimento de outras línguas foi uma das competências consideradas mais importantes por todos os gestores de RH – pertencentes ao setor hoteleiro - que participaram do referido estudo.

A **Variável 2** aborda os cursos e treinamentos voltados para o desenvolvimento gerencial. O primeiro tema analisado dentro dessa categoria diz respeito aos cursos (ou treinamentos) oferecidos pelas organizações para cada uma das funções gerenciais específicas, que os participantes têm conhecimento. Dois gestores – sendo um do setor de A&B e o outro da Recepção - afirmaram que nenhuma atividade deste tipo foi oferecida pela empresa em questão.

A gestora de Eventos mencionou um curso oferecido pela organização em parceria com o SEBRAE referente ao tema “Qualidade Total” e outro treinamento direcionado para as “Vendas”. Além de também mencionar o curso sobre “Qualidade Total” aplicado pelo SEBRAE, o gestor de RH citou os seguintes treinamentos: CIPA (Comissão Interna para a Prevenção de Acidentes); SEFIP (Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social); treinamento “Passe Legal”; e PIS Empresa (Programa de Integração Social para Empresa). Todos os cursos citados pelo último respondente são realmente direcionados para o exercício de sua função gerencial, que exige, dentre outras competências, o conhecimento das leis

trabalhistas (CLT – Consolidação das Leis do Trabalho) e de todos os procedimentos legais que devem ser cumpridos para a contratação de funcionários (HAYES e NINEMEIER, 2005).

Dando seqüência a análise da Variável 2, o tema seguinte remete aos cursos (ou treinamentos) oferecidos pela empresa, dos quais os gestores tiveram a oportunidade de participar efetivamente. Os mesmos gestores que responderam na pergunta anterior que a organização não ofereceu curso (ou treinamento) algum reafirmaram suas respostas, repetindo que nenhuma atividade deste tipo foi realizada. A gestora de Eventos disse ter participado dos dois cursos mencionados anteriormente por ela: o de “Qualidade Total” e o de “Vendas”. Já o gestor de RH, por sua vez, participou apenas do treinamento “Passe Legal” e do PIS Empresa, não mencionando os demais cursos citados por ele anteriormente.

Percebe-se a partir da análise dos dois temas anteriores que a empresa A investe pouco no treinamento de seus funcionários, já que dois gestores - do setor de A&B e da Recepção - não chegaram a participar de nenhum treinamento, mesmo possuindo mais de quatro anos de exercício no cargo atual. Para Castelli (2001), Anjos (2004) e Dias e Cassar (2005), tal investimento é essencial para ampliar a competitividade da organização, principalmente, considerando a importância da preparação da mão-de-obra para a prestação de um serviço de qualidade em setores que pertencem à linha de frente, como é o caso do setor de A&B e da Recepção.

O terceiro tema analisado trata dos impactos positivos dos cursos (ou treinamentos) oferecidos pela empresa para o exercício das funções gerenciais, considerando a percepção dos respondentes sobre os possíveis benefícios. As

respostas dos gestores de A&B e Recepção, confirmam que nenhum treinamento foi oferecido, e que, portanto, nenhuma opinião pode ser emitida a esse respeito.

Na percepção da gestora de Eventos, os dois cursos que teve a oportunidade de participar trouxeram contribuições para gestores e funcionários, de um modo geral, ampliando seus conhecimentos com relação aos temas “organização” e “planejamento”, dentre outros (não mencionados). A resposta do gestor de RH não esclareceu claramente que benefícios foram proporcionados pela participação nos cursos citados. O mesmo afirmou apenas que os cursos trouxeram “*conhecimentos e aperfeiçoamento das tarefas ao cargo*”, referindo-se a sua posição gerencial.

O último tema da Variável 2 inclui as ações que os gestores vêm empreendendo por iniciativa própria para a melhoria de sua formação profissional atualmente (noção de autodesenvolvimento). O gestor de RH mencionou dois cursos, sendo um de Informática (não especificado), e outro sobre o tema “Legislação Trabalhista”. Além desses, pode ser considerado também o curso de Administração que tal gestor afirmou estar fazendo, como uma forma de buscar o autodesenvolvimento.

As gerentes da Recepção e do setor de Eventos mencionaram apenas o curso de língua inglesa. Interessante salientar o comentário feito pela gestora da Recepção que enfatizou a importância do conhecimento de uma língua estrangeira (nesse caso, do inglês) para sua área de trabalho - o que destaca mais uma vez a relevância de tal competência para o setor hoteleiro. O gerente de A&B, por sua vez, mencionou apenas ações informais como “*viagem à São Paulo, visitas, eventos, feiras, congressos, palestras, etc*”.

A **Variável 3** engloba as Competências Gerenciais (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) consideradas relevantes pelos participantes para o exercício de suas

funções gerenciais. Ao final da descrição das competências, estas são organizadas de acordo com o esquema dos recursos de competência proposto por Ruas (2001) – Figura 1 (página 43) - para uma melhor visualização.

Dentro do tema *conhecimentos*, cada gestor mencionou aquilo que considera importante para sua área específica. O gestor do departamento de RH afirmou ser importante dominar a legislação trabalhista (referindo-se em especial a CLT), ter noções sobre treinamento, “*técnica humana*” e relação interpessoal.

A chefe de Recepção respondeu ao quesito referindo-se a qualidade no atendimento, a capacidade de saber ouvir, e a agilidade na prestação do serviço, como competências necessárias para o exercício de sua função. Nota-se, em ambos os casos, que houve uma certa confusão entre os conceitos de “conhecimentos” (saber), de “habilidades” (saber fazer) e de “atitudes” (saber ser/ agir) pelos respondentes, apesar das explicações feitas no rodapé do questionário – ver Apêndice A (página 194).

A responsável pelo setor de Eventos mencionou exemplos de conhecimentos operacionais e do ambiente (RUAS, 2001), como pode ser visto no trecho a seguir: “*conhecer bem o mercado onde a empresa atua, como também particularidades do setor de eventos (cerimonial, etiqueta, planejamento das atividades, etc)*”.

Já o gestor de A&B enumerou uma série de conhecimentos gerais e teóricos, e alguns operacionais, todos voltados para o seu setor de atuação, como pode ser conferido no trecho a seguir: “*conhecimentos sobre alimentos e bebidas, sobre cozinha, copa, confeitaria, compras, vendas, custos, lucros, recursos humanos, e sobre todo o material necessário para o funcionamento do setor*”.

O segundo tema da Variável 3 direciona-se a análise das *habilidades* gerenciais consideradas importantes na opinião dos participantes da pesquisa. O gestor de RH

citou como habilidades: *“boa disciplina; autoconhecimento e transparência; e informações funcionais”*. A gestora da Recepção mencionou o atendimento às expectativas dos hóspedes; e a segurança em responder a questionamentos desses como habilidades importantes para sua função.

Por sua vez, a gestora de eventos enumerou as seguintes habilidades: liderança; calma; ética; postura profissional; conhecer bem o produto de seu trabalho; e adaptabilidade às situações vivenciadas no ambiente de trabalho. Por fim, o gestor de A&B citou como habilidades necessárias: *“habilidade na cozinha e outros setores do restaurante; habilidade com a equipe; montagem de coquetéis; coffe-break e eventos em geral”*.

Encerrando a Variável 3, são descritas as respostas dos participantes sobre o tema *atitudes* gerenciais relevantes. Para o gestor de RH, as principais atitudes seriam: ter cautela e saber analisar as informações para a tomada de decisão. Segundo a gestora da Recepção, as atitudes relevantes para sua função seriam: simpatia; rapidez no atendimento; e capacidade de solucionar problemas. Para o gestor de A&B as atitudes mais importantes seriam: *“ser objetivo; ser criativo; ser autêntico; ser líder; ser disciplinado; ser pontual; e ser honesto”*. A gestora do setor de eventos não respondeu ao quesito.

No Quadro 7 (página 114), as competências citadas pelos gestores da Empresa A foram distribuídos de acordo com a classificação proposta por Ruas (2001). Como alguns recursos de competências foram “trocados” pelos gestores, os mesmos tiveram que ser categorizados pela pesquisadora, como pode ser percebido no Quadro 7 (página 114), mostrado a seguir.

Quadro 7: Recursos de competências gerenciais considerados relevantes pelos respondentes da Empresa A

Conhecimentos (SABER)	
Conhecimentos Gerais e Teóricos	Ter noções de treinamento e de relações públicas.
Conhecimentos Operacionais	Conhecer particularidades do setor onde trabalha e informações operacionais de sua função.
Conhecimentos do Ambiente	Conhecer a legislação trabalhista; conhecer bem o mercado onde a empresa atua; conhecer bem o produto do seu trabalho.
Habilidades (SABER FAZER)	
Experiência Profissional Associada	Saber ouvir; atendimento às expectativas dos clientes; ter habilidade na execução de suas operações funcionais.
Atitudes (SABER SER/ AGIR)	
Atributos Profissionais (tácitos)	Ter postura profissional; adaptabilidade às situações vivenciadas no trabalho; ter cautela e saber analisar as informações para a tomada de decisões; ser pontual; ser objetivo; ser um bom líder; agir com segurança ao prestar uma informação.
Atributos Pessoais	Saber cultivar relacionamentos interpessoais; ter boa disciplina; autoconhecimento; transparência; calma; ética; simpatia; honestidade; criatividade; autenticidade.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

A **Variável 4** refere-se à aquisição e desenvolvimento de competências gerenciais. O primeiro tema analisado remete às competências mencionadas pelos gestores que estes ainda não possuem e que sentem a necessidade de desenvolver. Respondendo à questão, o gestor de RH mencionou que gostaria de ter conhecimento de um idioma estrangeiro. A chefe de Recepção afirmou ter dificuldade em solucionar problemas, principalmente quando a empresa não lhe oferece autonomia para isso. A gestora de Eventos admite que precisa desenvolver mais a calma. E o gestor de A&B deixou a questão em branco. As três competências citadas (conhecimento de idioma

estrangeiro; calma; e capacidade de solucionar problemas) também foram mencionadas na revisão teórica como fundamentais para o setor hoteleiro.

Prosseguindo com a análise da Variável 4, perguntou-se aos respondentes se os cursos (ou treinamentos) oferecidos pela empresa contribuíram para o desenvolvimento das competências gerenciais mencionadas por eles durante a pesquisa, e de que maneira isso ocorreu. A gerente da Recepção não respondeu a questão, possivelmente por já ter afirmado em respostas anteriores que a empresa não proporcionou treinamento algum para sua função. O gestor de A&B reafirmou que a empresa não proporcionou curso (ou treinamento) para sua função, não havendo, portanto, contribuição para o desenvolvimento gerencial.

De acordo com a percepção do gerente de RH, os treinamentos lhe ofereceram a capacidade de associar a necessidade de planejamento estrutural e o acompanhamento do mercado. Para a gestora de Eventos, os treinamentos permitiram a ampliação de conhecimentos – não especificados – e a fizeram despertar para a necessidade de uma busca constante pelo desenvolvimento de novas competências, sendo esse um requisito essencial para se manter competitivo no mercado de trabalho.

O tema seguinte refere-se aos cursos que os gestores participam por conta própria, e as possíveis contribuições que os mesmos podem trazer para o desenvolvimento das competências gerenciais mencionadas durante a pesquisa. Referindo-se, possivelmente, ao curso de informática do qual participa, o gestor de RH disse que o curso tem contribuído para seu aprendizado de como realizar “*pesquisas na Internet e correlacionados*”. A gestora de Eventos, que estuda inglês, salientou que o curso tem contribuído para o desenvolvimento de uma competência essencial – que é o

domínio de um outro idioma - não apenas para sua função específica, como para sua formação profissional de uma maneira geral.

A gestora da Recepção também mencionou o domínio de um outro idioma como uma contribuição do curso de inglês do qual participa. Por fim, o gestor de A&B, que havia mencionado uma série de atividades informais – como viagens e participações em feiras e eventos – afirmou que essas têm contribuído para melhorar seu atendimento e sua postura perante os funcionários; para a organização de eventos; para detectar “novidades” para a cozinha; para a elaboração de cardápios mais funcionais; e para o planejamento de custos; dentre outras melhorias.

A última questão da Variável 4, aborda as formas de aprendizagem que vêm contribuindo para que os participantes desenvolvam as competências gerenciais mencionadas por eles durante a pesquisa. A seguir é apresentada a relação das formas de aprendizagem marcadas pelos respondentes de acordo com sua ordem de importância – sendo que o método adotado para tal ordenação foi detalhado nos procedimentos metodológicos da pesquisa:

1. “Na prática diária da profissão”;
2. “No convívio com seus superiores e/ ou outros gestores”;
3. “Através de outros meios de comunicação como: TV, rádio, Internet”;
4. “Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa por conta própria”;
5. “Através de leituras periódicas de livros, jornais e/ ou revistas”;
6. “Através de palestras, congressos e/ ou outros eventos de que participa”;
7. “No convívio com os colegas de trabalho do seu setor e/ ou subordinados”;
8. “No convívio social com amigos, familiares, e com a sociedade, de um modo geral”;

9. “Através de cursos (ou treinamentos) de que participa e que são proporcionados pela empresa”;
10. “Através de viagens de estudo e observação de outras culturas”.

Analisando as cinco primeiras opções consideradas mais importantes pelo grupo, foi possível verificar que existe uma tendência em valorizar formas de aprendizagem informais ou que exigem a busca voluntária por parte dos entrevistados para seu desenvolvimento – como leituras, consultas aos meios de comunicação, e cursos procurados por conta própria.

A “prática diária da profissão” e o “convívio com os superiores e/ ou outros gestores” aparecem como as duas formas de aprendizagem consideradas mais importantes na percepção dos gestores, o que confirma o alto grau de empirismo – ou aprendizado baseado na experiência prática - que permeia o setor hoteleiro (PIMENTA, 2004). É interessante esclarecer que, o aprendizado resultante da prática diária da profissão é tão importante no setor turístico, quanto aquele derivado de cursos formais, sendo que um campo não exclui o outro, e ambos se complementam (TRIGO, 2000).

Vale salientar ainda que, a pouca importância atribuída aos “cursos oferecidos pela empresa” pode estar relacionada ao fato de que metade dos gestores não participou de atividade alguma desse tipo patrocinada pela organização em questão.

4.2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - EMPRESA B

A Empresa B também pode ser classificada como uma organização de médio porte, segundo o SEBRAE (2003). Tal hotel dispõe de uma infra-estrutura composta por: várias unidades habitacionais (UH's), piscinas, sauna, salão de jogos, bares,

restaurante, salões para eventos, auditório, dentre outros serviços à disposição dos hóspedes.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS - EMPRESA B

O primeiro quesito da **Variável 1** – que corresponde ao Perfil de Formação Profissional dos gestores-participantes – se refere aos setores de trabalho, que neste caso inclui os cinco departamentos estudados: Recepção, Governança, Setor de RH, A&B e Eventos. A segunda questão correspondente à idade dos respondentes revelou que os mesmos – com exceção da gestora de Eventos que deixou o item em branco - possuem respectivamente: 30, 36, 45 e 47 anos. Sendo assim, a idade média dos participantes da Empresa B é de aproximadamente 39 anos – estando bem próxima a média da Empresa A. De acordo com o terceiro item analisado, dos cinco respondentes, três são do gênero masculino, e dois do feminino – sendo as mulheres responsáveis pelos setores de Eventos e de Governança.

O tema seguinte relaciona-se com o grau de instrução dos gestores. Segundo com as informações fornecidas, três gestores possuem o 3º Grau Completo, e dois possuem o 3º Grau Incompleto em andamento. O gestor de RH é formado em Administração e os gestores de A&B e de Eventos possuem formação em Turismo – sendo que a última afirmou possuir também pós-graduação em Gestão Hoteleira. Dentre os que ainda não concluíram o 3º Grau estão os gestores da Recepção – que está cursando Direito e possui o nível técnico em Hotelaria - e da Governança – que está cursando Hotelaria.

Analisando o nível de escolaridade dos participantes é possível perceber que todos possuem alguma formação - curso superior ou técnico - diretamente relacionada

ao setor de hospedagem – ou seja, Turismo, Hotelaria ou Administração. Tais dados são condizentes com a crescente preocupação com a profissionalização no segmento de hospedagem - o que, de acordo com o SENAC NACIONAL (2002), vem se refletindo no aumento da oferta de cursos superiores e técnicos direcionados a atividade.

O quinto quesito da Variável 1 aborda o tempo de experiência dos gestores no setor hoteleiro. As respostas obtidas demonstram uma grande variação. O maior tempo de serviço entre os participantes foi o do gestor de A&B com 28 anos de experiência em hotelaria. O menor tempo, correspondente a 04 anos de experiência, foi o dos gestores de RH e Eventos. A gestora da Governança afirmou possuir 09 anos de experiência no setor e o chefe de Recepção disse possuir 06 anos e 06 meses de trabalho nesse ramo de atividade. Apesar de todos possuírem um tempo considerável de experiência em hotelaria – com no mínimo 04 anos - quando questionados sobre o tempo de exercício da função gerencial na respectiva organização, foram obtidas as seguintes respostas (com exceção da gestora de Eventos que deixou o item em branco): o chefe de Recepção ocupa a função gerencial há 07 meses; a de Governança há 01 ano e 06 meses; o de A&B há 02 anos; e o de RH há 04 anos (o mesmo tempo que possui de experiência no setor hoteleiro).

O último tema analisado dentro da Variável 1 corresponde ao conhecimento de alguma língua estrangeira e respectivo grau de domínio do idioma mencionado. Todos os gestores afirmaram possuir pelo menos um domínio razoável de alguma língua estrangeira. Os gestores de RH e de Governança mencionaram possuir um domínio razoável de Inglês. Já a chefe de Eventos afirmou possuir um bom domínio de Espanhol. Por sua vez, os gestores da Recepção e de A&B citaram três línguas cada, como especificado a seguir:

- Recepção: bom domínio de Inglês e Espanhol; e domínio razoável de outra língua (não mencionada);
- A&B: bom domínio de Inglês e Espanhol; e domínio razoável de Francês.

Os dados obtidos nesse quesito demonstram que os gestores da Empresa B estão cientes da importância do conhecimento de línguas estrangeiras para aqueles que trabalham na atividade turística (TRIGO, 2000; FORNARI, 2006). Destacam-se, nesse caso, os setores que possuem um maior envolvimento direto com a prestação de serviço aos consumidores – Recepção e A&B – e que necessitam de tal competência durante o exercício de suas funções, sobretudo para o atendimento de turistas estrangeiros.

A **Variável 2** remete à análise dos cursos e treinamentos voltados para o desenvolvimento gerencial. No primeiro item, os gestores foram questionados sobre os cursos (ou treinamentos) que a Empresa B direcionou para suas respectivas funções. E no segundo quesito, eles destacaram dentre os cursos mencionados, aqueles que tiveram a oportunidade de participar. As respostas obtidas foram iguais para os dois questionamentos em cada um dos casos, e são descritas a seguir.

Apenas o gestor de A&B – que está há 02 anos no cargo – afirmou não ter conhecimento de treinamento algum ofertado para sua função; e não ter conseqüentemente, participado de cursos oferecidos pela organização. A gestora da Governança – há 01 ano e meio na função – mencionou a oferta pela empresa de dois cursos, dos quais também participou, sendo um voltado para o tema “*cerimonial*” e outro sobre “*etiqueta*”. A gestora de Eventos mencionou um curso sobre “*treinamento na qualidade do atendimento*”, do qual participou. O gestor de RH - com 04 anos na

empresa - citou apenas um curso específico para sua função e do qual também participou, sobre gestão de recursos humanos. Por fim, o chefe da Recepção mencionou um curso sobre “marketing e atendimento” oferecido pela empresa, e do qual teve a oportunidade de participar.

Sobre os impactos positivos que os cursos mencionados trouxeram para o exercício de suas funções, as respostas evidenciam que, de uma maneira geral, os gestores ficaram satisfeitos com os conhecimentos adquiridos, como pode ser visto nos trechos citados a seguir. Importante perceber que cada impacto positivo mencionado pelos participantes está relacionado ao tema ou assunto abordado nos correspondentes cursos dos quais afirmaram participar:

- Resposta da gestora de Eventos que participou do treinamento sobre qualidade no atendimento: *“um treinamento sempre agrega valores ao exercício de uma função; no meu caso, ampliei meu interesse em conhecer o perfil do meu cliente, e assim, passei a atender seus desejos e superar suas expectativas”*;
- Resposta do gestor de RH referindo-se ao curso sobre gestão de pessoas: *“melhor percepção e sensibilidade na resolução de problemas relacionados com as pessoas no que se refere ao clima organizacional”*;
- Resposta do chefe de Recepção que cursou o treinamento sobre marketing e atendimento: *“a venda da imagem do hotel como prestador de serviços e técnicas de atendimento”*;
- Resposta da gestora da Governança sobre os impactos positivos alcançados com os cursos de etiqueta e cerimonial: *“fortaleceu para adquirir uma postura adequada para minha função”*;

- E o gestor de A&B que afirmou não ter participado de curso oferecido pela empresa, deixou a questão em branco.

Encerrando a análise da segunda variável, os gestores foram questionados sobre as ações que eles vêm empreendendo por iniciativa própria para seu desenvolvimento. Sobre esse tema, três gestores afirmaram que não estão envolvidos em atividades por conta própria: o gestor da Recepção justificou sua resposta, alegando falta de tempo disponível para isso; e os gestores do setor de Eventos e de RH afirmaram apenas que não estão participando de treinamento ou atividade no momento. O chefe do setor de A&B mencionou apenas atividades de aprendizagem informal, como *“leituras diárias de obras pertencentes à área”*. Por fim, a gestora da Governança citou o curso de Hotelaria que está fazendo, e a participação em palestras sobre temas ligados à governança e liderança.

Antes de dar início a análise da **Variável 3**, é interessante destacar que, apesar de constar no instrumento de pesquisa utilizado uma explicação detalhada sobre cada um dos recursos de competências - conceitos de “conhecimentos”, “habilidades” e “atitudes” – as respostas emitidas pelos participantes revelam que houve certa “confusão” de conceitos. O que alguns citaram como conhecimentos, por exemplo, outros encaram como habilidades ou como atitudes, ou vice-versa. Sendo assim, para melhor visualização, após a descrição dos recursos de competências destacados pelos participantes, um quadro foi formulado com base no esquema proposto por Ruas (2001), como feito na análise da Empresa A.

O estudo da Variável 3 inicia-se com o tema referente aos *conhecimentos* considerados importantes pelos gestores para o exercício de suas funções. Sobre esse

assunto as opiniões foram diversificadas. O gestor de RH foi o único que não respondeu ao item. Os demais citaram alguns conhecimentos, como descrito a seguir.

O gerente da Recepção mencionou o conhecimento de línguas estrangeiras; de gestão hoteleira; e, principalmente, de atividades relacionadas ao atendimento ao público. A gestora de Eventos citou como conhecimentos: a capacidade de liderar; de trabalhar em equipe, e de negociar. A gestora da Governança afirmou que para sua função é importante ter o domínio do funcionamento do setor, para saber o que pode exigir de seus subordinados, e para delegar suas respectivas funções. Por fim, o gestor de A&B afirmou ser relevante conhecer técnicas relacionadas ao seu setor específico e de negociação de vendas, assim como, saber desenvolver relacionamentos interpessoais.

O segundo tema analisado refere-se às *habilidades* consideradas relevantes pelos gestores. Mais uma vez, o gestor de RH não respondeu à questão. As respostas dos demais foram diferenciadas. O gestor de A&B enumerou as funções administrativas de “*planejamento, controle, liderança e organização*” como sendo as habilidades relevantes de acordo com sua percepção.

A gestora de Eventos também mencionou algumas funções gerenciais, não se referindo às habilidades específicas de seu cargo. Sua resposta foi bastante detalhada, conceituando cada função gerencial citada por ela, como mostrado a seguir: “... as *habilidades de um gerente se subdividem em conceitual, técnica, administrativa e relações humanas. Conceitual: analisar e interpretar informações; Técnica: habilidade do conhecimento, instrumentos técnicos de um campo científico; Adm.: planejamento, organização e controle; Relações Humanas: compreender e interagir-se com outras pessoas eficazmente*”.

O gestor da Recepção destacou como habilidades relevantes: a capacidade de liderar equipes e de saber delegar corretamente as funções de seus subalternos; e ainda, a habilidade de fiscalizar as atividades dos funcionários de outros setores. Estas *habilidades* citadas pelo mesmo foram mencionadas anteriormente pelos gestores da Governança e de Eventos como *conhecimentos* – o que reforça a confusão existente entre participantes sobre os conceitos dos recursos de competências.

Por fim, a gestora da Governança respondeu a esse quesito afirmando que considera como habilidades relevantes para sua função: “*ter jogo de cintura, pensar rápido e ter muita segurança no que faz e diz*”.

Ao analisar o terceiro tema da Variável 3, que corresponde às *atitudes* essenciais para o exercício das funções gerenciais, foi possível verificar que os participantes demonstraram possuir opiniões diversificadas sobre o assunto. O gestor de RH afirmou que “*ter bom senso*” é uma atitude importante para seu cargo. O chefe da Recepção mencionou como atitudes “*segurança, criatividade e paciência*”. Ao responder a esse quesito, a gestora da Governança afirmou ser fundamental agir com clareza na comunicação com seus subordinados, explicando aos mesmos, por exemplo, o que deve ser feito e o que será exigido, para evitar problemas futuros.

O gerente de A&B destacou como atitudes importantes: a facilidade no relacionamento interpessoal; ter liderança proativa; e equilíbrio emocional. Por fim, a gestora de Eventos respondeu que considera como atitudes relevantes: saber estabelecer estratégias, tomar decisões, e coordenar e administrar opiniões divergentes sobre um mesmo assunto. Como uma forma de organizar as inúmeras competências enumeradas pelos gestores, alguns recursos de competências foram categorizados, como pode ser visualizado no Quadro 8 (página 125).

Quadro 8: Recursos de competências gerenciais considerados relevantes pelos respondentes da Empresa B

Conhecimentos (SABER)	
Conhecimentos Gerais e Teóricos	Ter conhecimento de línguas estrangeiras; saber como planejar, controlar, organizar e liderar; saber como estabelecer estratégias.
Conhecimentos Operacionais	Ter noções de gestão hoteleira; ter conhecimento sobre técnicas de negociação e vendas; ter conhecimento sobre as operações do setor.
Conhecimentos do Ambiente	-
Habilidades (SABER FAZER)	
Experiência Profissional Associada	Saber atender ao público; saber negociar; ter habilidade para trabalhar em equipe; saber analisar e interpretar informações; saber como delegar funções.
Atitudes (SABER SER/ AGIR)	
Atributos Profissionais (tácitos)	Ser um líder proativo; saber agir com segurança no que faz e diz.
Atributos Pessoais	Saber como estabelecer relacionamentos interpessoais; ter bom senso; “jogo de cintura”; paciência; criatividade; equilíbrio emocional; e saber como se comunicar com clareza.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Iniciando a análise da **Variável 4** – “Aquisição e Desenvolvimento de Competências Gerenciais” – no primeiro quesito foi solicitado aos gestores que destacassem as competências que os mesmos ainda não possuem e que gostariam de desenvolver. Respondendo à questão, o gerente da Recepção citou a paciência; o chefe do setor de A&B mencionou a capacidade de estabelecer relacionamentos interpessoais; e a gestora da Governança afirmou que gostaria de ser mais exigente. Os demais gestores não citaram competência alguma. Nos três casos que responderam ao quesito, foram enumerados atributos pessoais, que podem ser relacionados ao que Le Boterf chama de “conhecimento social” (ver Quadro 1 – página 54). De acordo com o

quadro proposto, o desenvolvimento de conhecimento social ocorre através da própria experiência profissional e social de cada indivíduo (FLEURY e FLEURY, 2001b).

Seqüencialmente, os participantes foram questionados sobre as possíveis contribuições que os cursos (ou treinamentos) oferecidos pela empresa trouxeram para o desenvolvimento das competências por eles mencionadas, e de que maneira isso ocorreu. Dois gestores deixaram o item em branco – os chefes dos setores de RH e A&B. Os demais respondentes afirmaram que os cursos trouxeram conhecimentos relevantes para suas respectivas funções, e reconheceram a importância que tais cursos tiveram para sua formação profissional.

Alguns exemplos mencionados de contribuição significativa dos cursos revelam como resultado positivo uma melhoria no atendimento que os gestores podem oferecer ao público. É interessante destacar que a gestora da Governança salientou em sua resposta a necessidade de ampliação do número de cursos oferecidos pela empresa para os funcionários de uma maneira geral.

Quando questionados sobre as contribuições advindas dos cursos dos quais participam por conta própria, dois participantes deixaram o item em branco – o gestor de RH e o da Recepção. Os demais mencionaram que os cursos trouxeram novos conhecimentos contribuindo para a prática do dia-a-dia. Entretanto, apenas a gestora da Governança elencou alguma contribuição efetiva de um dos cursos que participa, como pode ser visto em seu depoimento: *“sim, por exemplo, o curso de Hotelaria é totalmente voltado para minha área não só governança, como A&B, recepção, custos. Facilitando meu desempenho como governanta”*.

O último tema analisado na Variável 4 remete às formas de aprendizagem que vêm contribuindo – por ordem de importância atribuída - para o desenvolvimento de

competências gerenciais, de acordo com a percepção dos participantes. O resultado obtido nessa questão é apresentado a seguir, respeitando a seqüência decrescente de importância (como já explicado na análise da Empresa A):

1. “Na prática diária da profissão”;
2. “No convívio com seus superiores e/ ou outros gestores”;
3. “Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa por conta própria”;
4. “No convívio com os colegas de trabalho do seu setor e/ ou subordinados”;
5. “Através de palestras, congressos e/ ou outros eventos de que participa”;
6. “Através de leituras periódicas de livros, jornais e/ ou revistas”;
7. “Através de outros meios de comunicação como: TV, rádio, Internet”;
8. “Através de cursos (ou treinamentos) de que participa e que são proporcionados pela empresa”;
9. “No convívio social com amigos, familiares, e com a sociedade, de um modo geral”;
10. “Através de viagens de estudo e observação de outras culturas”.

Assim como os gestores da primeira organização analisada, todos os participantes da Empresa B, elegeram por unanimidade a opção “Na prática diária da profissão” como a forma de aprendizagem mais importante para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Dentre as cinco formas de aprendizagem consideradas mais importantes, três referem-se ao aprendizado do tipo informal, que é desenvolvido no ambiente de trabalho, e através do convívio social com outros funcionários (sejam esses superiores

ou subordinados). Isso reforça, mais uma vez, a relevância que a experiência prática possui para os trabalhadores das empresas do setor hoteleiro (TRIGO, 2000).

A opção que menciona os cursos realizados por iniciativa própria aparece entre as formas de aprendizagem consideradas mais relevantes, o que sugere uma tendência em valorizar o autodesenvolvimento. Em contraposição, os cursos e treinamentos oferecidos pela empresa - que foram reconhecidos como importantes pelos participantes em uma das questões anteriores - aparecem nesse quesito entre as formas de aprendizagem consideradas menos relevantes para o desenvolvimento de competências.

Esses resultados nos remetem à reflexão de que para que os cursos oferecidos pelas empresas despertem o interesse de seus participantes, e sejam considerados relevantes para o aprendizado de novas competências, é importante que seu conteúdo não seja direcionado apenas aos interesses organizacionais, mas que considere também as necessidades e os objetivos profissionais dos funcionários que deles participam (MARRAS, 2000; ODERICH, 2005; OLIVEIRA, 2006).

4.3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS - EMPRESA C

A Empresa C é considerada, segundo a classificação adotada na pesquisa, como uma empresa de médio porte (SEBRAE, 2003), e sua infra-estrutura é composta por diversas unidades habitacionais (UH's), salão de jogos, piscina, playground, sauna, salas para eventos ou reuniões, restaurante, bar, dentre outros serviços.

ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS - EMPRESA C

O primeiro quesito da **Variável 1** que corresponde ao Perfil de Formação Profissional dos gestores, diz respeito aos setores aos quais pertencem, que incluem: o Departamento de RH; a Recepção; a Governança; o setor de A&B; e o de Eventos.

Com relação à idade dos mesmos, as respostas obtidas foram respectivamente: 38, 29, 55, 40 e 31 anos. A idade média dos participantes também foi nesse caso de aproximadamente 38 anos. Com relação ao gênero, dos cinco respondentes da Empresa C, apenas o gestor da Recepção é homem. Dentre as três organizações estudadas, apenas nessa a predominância feminina foi registrada nos cargos gerenciais.

O tema seguinte aborda o nível de escolaridade dos respondentes. Nesse caso, dois participantes possuem o 3º Grau Completo e os demais possuem o 3º Grau Incompleto em andamento. O gestor da Recepção concluiu o curso de Administração Hoteleira e a gestora de A&B possui graduação em Nutrição. A chefe do departamento de RH está fazendo atualmente o curso de Administração; a gerente de Eventos, o curso de Gestão Financeira; e a gestora da Governança está cursando Pedagogia. Apenas as duas últimas respondentes estão participando de cursos não relacionados diretamente aos setores que gerenciam. Percebe-se, assim, que os gestores da Empresa C possuem um bom nível de escolaridade.

Com relação ao tempo de experiência no setor hoteleiro, em ordem decrescente de tempo de serviço estão a gestora do setor de RH com 13 anos; seguida pela gestora da Governança com 12 anos; pelo chefe de Recepção com 10 anos; pela gerente de

Eventos com 07 anos; e finalmente, pela gestora de A&B com apenas 08 meses de experiência no setor.

Já quando questionados sobre o tempo de exercício do cargo gerencial que ocupam atualmente, responderam possuir o mesmo tempo apontado na questão anterior as gestoras do setor de RH (13 anos) e de A&B (08 meses). Os responsáveis pela Recepção e pela Governança afirmaram que estão no cargo há 05 e 06 anos respectivamente, o que corresponde à metade do tempo de experiência no setor hoteleiro que mencionaram no quesito anterior. A chefe de Eventos não respondeu à questão.

O último tema da Variável 1 corresponde ao conhecimento de língua estrangeira e ao grau de domínio que os participantes possuem dos idiomas mencionados. Dentre os respondentes, apenas a gestora da Governança afirmou não dominar idioma estrangeiro. A gestora do setor de RH afirmou possuir pouco domínio de Espanhol; a de A&B disse ter um domínio razoável de Inglês; e os demais citaram mais de um idioma - Recepção: bom domínio de Inglês e Espanhol; e Eventos: pouco domínio de Inglês e Espanhol.

É interessante notar que os gestores que são responsáveis pelos setores que possuem um contato maior com o público – A&B, Recepção e Eventos – afirmaram possuir, pelo menos, pouco domínio de Inglês. O domínio desse idioma vem sendo cada vez mais valorizado no setor hoteleiro brasileiro, tendo em vista o crescente aumento no número de turistas estrangeiros que visitam o país (MTUR, 2007).

A **Variável 2** – “Cursos e Treinamentos para o Desenvolvimento Gerencial” - inicia-se com a análise dos cursos (ou treinamentos) oferecidos pela empresa para os cargos gerenciais, cujos respondentes possuem conhecimento. Antes da descrição dos

mesmos, é relevante destacar que quando questionados sobre os cursos dos quais tiveram a oportunidade de participar, os cinco respondentes afirmaram que participaram de todos os cursos oferecidos pela empresa que são apresentados a seguir.

A gestora de RH participou de cursos sobre “gestão financeira”; “gestão de pessoas”; e “programas empresariais” – não especificados; o chefe de Recepção citou um curso “motivacional”; um curso técnico na área de hotelaria; e outro proporcionado pelo SEBRAE – também não especificados; a responsável pelo setor de Eventos citou um curso de “*controle e qualidade no atendimento*”; a gerente de A&B mencionou um “*curso para manipuladores de alimentos*” e um “*curso de gerenciamento de setores*”; e a gerente da Governança afirmou ter participado dos seguintes cursos: “*Gestão Hoteleira para Hotéis e Pousadas (SEBRAE); Qualidade em atendimento (SEBRAE); Relações Humanas no trabalho; e outros*”.

Sobre a percepção dos gestores, acerca dos impactos positivos causados pelos cursos ofertados pela empresa para o exercício de suas funções, todos os participantes da pesquisa enumeraram aspectos positivos como: conhecimentos de novas metodologias para utilização no trabalho; atualização sobre o setor; melhoria e aumento da qualidade dos serviços; e conhecimentos específicos para certos setores – como no caso da gestora da Governança, que destacou os conhecimentos adquiridos sobre vigilância sanitária; higiene básica; e conhecimentos gerenciais.

A partir da análise dos depoimentos, foi possível verificar que todos os cinco gestores tiveram a oportunidade de participar de pelo menos um curso, e mencionaram aspectos positivos resultantes desta participação para o aprimoramento de suas funções.

Quando questionados sobre os cursos que vêm buscando por iniciativa própria, apenas um respondente – a gestora do setor de RH – disse não estar participando de curso formal algum. Como pode ser visto no trecho extraído de sua resposta, a mesma vem buscando outras formas de aprendizagem informal: “*atualmente não participo, mas procuro me atualizar de outra forma, como literatura, Internet e outras novidades voltadas as minhas rotinas diárias*”. Entretanto, pode ser considerado nesse quesito, o curso de Administração que essa gestora vem fazendo atualmente, e que a mesma mencionou anteriormente.

O gestor da Recepção respondendo ao mesmo quesito mencionou o curso de Inglês; a gerente de A&B disse estar participando de um curso de especialização – não especificado; a gestora de Eventos destacou os cursos de idiomas estrangeiros, sobre gestão financeira e gestão de RH, dentre outros; e a gestora da Governança, por sua vez, elencou alguns cursos sobre temas variados como pode ser visto a seguir: “*Planejamento em Turismo, projetos Públicos em turismo; Organização de Eventos; Relações Humanas*”.

A partir da análise das respostas oferecidas, verificou-se que os gestores da Empresa C demonstram certa preocupação em buscar o autodesenvolvimento, mesmo que seja a partir de práticas informais de aprendizagem.

Partindo para a análise da **Variável 3**, os gestores foram questionados inicialmente sobre os *conhecimentos* que consideram relevantes para o exercício de suas funções na organização. Nesse quesito, os respondentes da Empresa C citaram alguns conhecimentos gerais, operacionais e do ambiente, de acordo com a divisão proposta por Ruas (2001) – ver Figura 1 (página 43). Tais conhecimentos podem ser visualizados nos depoimentos citados adiante.

A gestora de RH disse ser importante ter conhecimento sobre as leis trabalhistas e sobre “*recursos humanos como um todo*”; o chefe da Recepção afirmou ser importante ter “*conhecimento turístico, administrativo, técnico e contábil*”; assim como o anterior, a gerente de A&B mencionou os “*conhecimentos administrativos*”, acrescentando “*conhecimentos nutricionais e conhecimentos de gerenciamento*”; a gestora de Eventos salientou ser relevante ter domínio sobre seu setor de trabalho e saber utilizar “*a Internet e outros programas relacionados à área de informática*”; por fim, a gestora da Governança respondeu ser importante dominar os serviços realizados em seu setor, assim como, manter-se atualizada em sua área.

Como pode ser verificado mais adiante, houve também uma confusão entre os conceitos de conhecimentos, habilidades e atitudes, e para uma melhor organização e visualização dos dados, alguns recursos foram categorizados de acordo com a divisão proposta por Ruas (2001) – ver Figura 1 (página 43).

Exemplificando tal confusão entre conceitos, quando questionada sobre as habilidades consideradas relevantes, a gestora da Governança mencionou os serviços realizados por seu setor – ou suas funções; como pode ser visto no trecho a seguir extraído de seu depoimento: “... *atuo nas seguintes funções: parte de hospedagem: camareira, serviços gerais, lavanderia e manutenção*”.

Outras competências mencionadas como *habilidades* pelos gestores da Empresa C foram: ter conhecimento de como lidar com empregados e empregador na condução de problemas do dia-a-dia (gestora de RH); saber prestar atendimento ao público, oferecer um serviço especializado e ter motivação (gestor da Recepção); saber se expressar “*para obter o melhor dos colegas de trabalho*” (gestora de Eventos); e ter bom senso e saber estabelecer uma comunicação interpessoal (gestora de A&B).

Dentre as *atitudes* mencionadas pelos respondentes da Empresa C, predominaram os atributos profissionais relacionados à capacidade de liderança e de trabalho em equipe – atitude citada por quatro gestores (com exceção do chefe de Recepção, que mencionou apenas a capacidade de atender ao público).

Relacionado a esses atributos, alguns ainda afirmaram ser importante: saber respeitar os subordinados; valorizar o trabalho realizado por esses; e ser capaz de cobrar resultados, estando disposto, entretanto, a conversar sobre possíveis “deficiências” no serviço realizado. Outros atributos pessoais elencados foram: ser compreensivo e agir com tranquilidade.

A seguir os recursos de competências citados pelos participantes da Empresa C são apresentados de acordo com o esquema elaborado por Ruas (2001) e apresentado na Figura 1 (página 43) – ver a seguir Quadro 9 (página 135).

O primeiro tema da **Variável 4** refere-se às competências que os gestores citaram anteriormente, e que afirmam não possuir ou que sentem a necessidade de desenvolver. Duas participantes (a gestora de RH e a de A&B) afirmaram que gostariam de desenvolver a capacidade de agir com mais rigidez ou de forma mais enérgica em determinadas situações – principalmente no momento de liderar uma equipe.

As gestoras de Eventos e da Governança mencionaram a necessidade de desenvolver mais paciência e compreensão durante as relações profissionais, respectivamente. O responsável pelo setor da Recepção não citou competências específicas, e salientou apenas que busca se manter atualizado.

Quadro 9: Recursos de competências gerenciais considerados relevantes pelos respondentes da Empresa C.

Conhecimentos (SABER)	
Conhecimentos Gerais e Teóricos	Ter conhecimento teórico relacionado à área de recursos humanos, de turismo e de administração ou gerenciamento.
Conhecimentos Operacionais	Ter conhecimento técnico e operacional.
Conhecimentos do Ambiente	Ter conhecimento sobre as leis trabalhistas.
Habilidades (SABER FAZER)	
Experiência Profissional Associada	Ter habilidade para lidar com empregados e empregador diante de problemas diários; saber cobrar resultados de seus subordinados; ter habilidade para atender ao público e para prestar um serviço especializado.
Atitudes (SABER SER/ AGIR)	
Atributos Profissionais (tácitos)	Capacidade de liderança e de trabalhar em equipe.
Atributos Pessoais	Ser motivado; saber se expressar ou manter uma comunicação interpessoal; ter bom senso; agir com tranquilidade e compreensão.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

O tema seguinte trata das possíveis contribuições que os treinamentos e cursos oferecidos pela organização em questão trouxeram para o desenvolvimento de competências gerenciais, de acordo com a percepção dos participantes.

Todos os gestores responderam ao quesito de forma afirmativa, salientando a importância dos cursos (ou treinamentos) ministrados pela empresa, sobretudo, com relação a alguns aspectos citados como: para a atualização dos conhecimentos e procedimentos necessários para a profissão, e conseqüente melhoria dos serviços prestados; e para a condução e resolução de problemas diários, melhorando o relacionamento com os demais colegas de trabalho.

Tal valorização dos cursos pelos gestores fica evidente em alguns dos depoimentos transcritos para exemplificação: *“todos os cursos e qualificações são sempre bem vindos, pois estamos sempre em mudanças na área profissional”*; e *“todos os cursos são muito válidos em todos os setores da empresa e cada funcionário que faz deve fazer com grande prazer, pois com certeza terá um bom rendimento em cada curso”*.

As respostas dos gestores com relação às possíveis contribuições para o desenvolvimento de competências resultantes dos cursos (ou treinamentos) que os mesmos têm buscado por conta própria, também foram positivas. Todos mencionaram contribuições dos cursos para a aquisição de novos conhecimentos e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Alguns depoimentos revelam a consciência dos gestores sobre a importância de buscar uma atualização constante, tanto para a melhoria de sua formação profissional, quanto para o desempenho da própria empresa, como pode ser visto a seguir: *“sim, pois quanto mais graduado for o funcionário, mais qualificada a empresa onde trabalha passa a ser”*; e ainda, *“todos os cursos que busco por conta própria tem sido de grande importância para a minha área. Cada vez que concluo um curso, me sinto realizada no que faço”*.

Foi possível verificar na análise dos dois últimos temas, que tanto os cursos oferecidos pela empresa, quanto àqueles buscados pelos próprios gestores receberam avaliações positivas.

De acordo com Marras (2000) e Antonello (2004a), mesmo existindo uma tendência nas empresas em transferirem a responsabilidade do aprendizado para os profissionais, torna-se essencial que as organizações busquem contribuir para o

desenvolvimento de seus funcionários, oferecendo oportunidades que sejam interessantes para os mesmos e para objetivos organizacionais. A avaliação positiva feita pelos gestores sobre os cursos ofertados pela Empresa C, sugere que a mesma vem oferecendo tais oportunidades de desenvolvimento.

No último item da Variável 4, referente às formas de aprendizagem consideradas mais relevantes para o desenvolvimento de novas competências gerenciais, de acordo com a percepção dos participantes, foi obtido o seguinte resultado por ordem decrescente de importância:

1. “Na prática diária da profissão”;
2. “Através de outros meios de comunicação como: TV, rádio, Internet”;
3. “Através de leituras periódicas de livros, jornais e/ ou revistas”;
4. “No convívio com os colegas de trabalho do seu setor e/ ou subordinados”;
5. “Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa por conta própria”;
6. “No convívio social com amigos, familiares, e com a sociedade, de um modo geral”;
7. “Através de cursos (ou treinamentos) de que participa e que são proporcionados pela empresa”;
8. “No convívio com seus superiores e/ ou outros gestores”;
9. “Através de palestras, congressos e/ ou outros eventos de que participa”;
10. “Através de viagens de estudo e observação de outras culturas”.

Assim como nas outras empresas, a opção “Na prática diária da profissão” foi apontada como sendo a forma de aprendizagem mais importante na opinião da maioria dos respondentes da Empresa C – sendo que apenas a gestora de Eventos não

enumerou esse item como o mais relevante. Tal tipo de aprendizagem, derivado da prática profissional, estaria de acordo com o ciclo de aprendizagem proposto por Kolb em 1984 (*apud* ANTONELLO, 2004a; ODERICH, 2005), que se inicia com a experiência concreta, gerando a partir desta, observações e reflexões para a formação de conceitos abstratos, que seriam novamente aplicados na experimentação ativa em novas situações.

Outro aspecto também verificado nas demais organizações foi que mais uma vez, os gestores enumeraram os cursos que buscam por conta própria como mais relevantes do que aqueles oferecidos pela empresa para o desenvolvimento de competências gerenciais. Isso reflete a importância que os objetivos profissionais e pessoais dos gestores possuem para o processo de aprendizagem, sendo essencial que as organizações observem tal aspecto no momento em que optam pelo investimento em cursos ou treinamentos para seus funcionários.

Se as empresas investem em treinamentos apenas voltados para os objetivos organizacionais, podem não conseguir o efeito desejado junto aos seus colaboradores, por não despertarem o interesse dos mesmos pelo que está sendo ensinado. O ideal, portanto, é que os cursos sejam ofertados considerando os interesses de todos os envolvidos, ou seja, da empresa e dos funcionários que irão participar de tal processo de aprendizagem (ANTONELLO, 2004a; MARRAS, 2000).

Por fim, é relevante destacar que dentre as primeiras cinco formas de aprendizagem consideradas mais importantes pelos gestores da Empresa C, quatro são caracterizadas como informais, e apenas uma baseia-se no aprendizado formal – “através de cursos (ou treinamentos) de que participa por conta própria”. Entretanto,

todas as cinco formas de aprendizagem consideradas mais relevantes, nesse caso, dependem da iniciativa de cada indivíduo para a busca de seu autodesenvolvimento.

4.4. DESCRIÇÃO E SÍNTESE DOS DADOS DA PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa são apresentados e analisados os dados coletados nas três empresas em conjunto. Para que fosse possível um melhor detalhamento das considerações mais relevantes observadas na análise dos dados coletados, as quatro variáveis são analisadas separadamente.

VARIÁVEL 1: PERFIL DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Para o estudo da primeira variável foram elaboradas algumas tabelas que permitem uma melhor visualização dos dados e uma análise quantitativa dos mesmos - como explicado nos procedimentos metodológicos, essa quantificação foi utilizada apenas para a Variável 1, referente ao perfil de formação profissional dos participantes da pesquisa.

A primeira questão, referente aos setores que são gerenciados pelos respondentes da pesquisa, serviu apenas como um filtro para composição da amostra, formada pelos gestores dos setores de RH, A&B, Recepção, Governança e Eventos, de cada uma das três empresas estudadas. Apenas na Empresa A, um dos setores ficou sem representação por não haver no momento de realização da pesquisa um gestor no setor de Governança da referida organização.

Conforme pode ser verificado na Tabela 1 (página 140) – referente à idade dos gestores - o maior percentual obtido entre os participantes da pesquisa encontra-se na faixa etária entre 36 e 46 anos, totalizando 42,9% do grupo. Dentre os seis gestores

que compõem esse grupo, três são responsáveis pelo setor de RH, dois pelo setor de A&B, e um pela Governança.

TABELA 1: Distribuição dos sujeitos da pesquisa por faixa etária

Idade	Frequência	Percentual - %
25 a 35 anos	5	35,7
36 a 46 anos	6	42,9
47 a 57 anos	2	14,3
Branco	1	7,1
Total	14	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Logo em seguida com 35,7% do total estão os gestores com idade entre 25 e 35 anos. Os dois mais novos administradores possuem 29 e 30 anos - ambos do gênero masculino - e são responsáveis pelo setor da Recepção. Foram encontrados ainda dois sujeitos com idade entre 47 e 57 anos – sendo um gestor do setor de A&B, e outro da Governança - representando 14,3% do grupo pesquisado; e apenas uma gestora não respondeu à questão.

Com relação ao gênero dos participantes, a porcentagem encontrada revela a predominância de mulheres nos cargos administrativos estudados, atingindo um total de 57,1%, contra 42,9% de homens – ver Tabela 2 (página 141).

De acordo com uma pesquisa realizada por Leone e Baltar (2006), intitulada “*Economia e Mercado de Trabalho no Brasil*”, apesar da maior parte da população economicamente ativa (PEA) brasileira ainda ser constituída por homens, são as mulheres que vêm conseguindo ingressar com maior facilidade no mercado de trabalho

nacional. Segundo dados do referido estudo, entre 2004 e 2006, a taxa de ingresso das mulheres foi de 3,2% ao ano, enquanto a dos homens ficou em 1,9%. Como concluído em tal pesquisa, as áreas em que a participação feminina mais cresceu nos últimos anos foram na Educação, nos Serviços de Assistência Social e na Hotelaria. Sendo assim, a realidade encontrada na pesquisa de campo realizada reflete esse crescimento das mulheres no setor hoteleiro apontado no estudo mencionado.

TABELA 2: Distribuição dos sujeitos da pesquisa por gênero

Gênero	Frequência	Percentual - %
Masculino	6	42,9
Feminino	8	57,1
Total	14	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Na Tabela 3 (página 142) é possível observar o nível de escolaridade dos participantes da pesquisa, divididos também com relação ao gênero. O resultado obtido demonstra que a maioria dos gestores possui o 3º Grau (ou Ensino Superior) Completo ou Incompleto em andamento, sendo cada um desses casos representados por 42,85% dos respondentes. Somente dois gestores – ou 14,3% do grupo – possuem apenas o Ensino Médio; e nenhum possui só o Ensino Fundamental.

Os dados revelam que os gestores das empresas estudadas possuem um bom nível de escolaridade, o que se torna um aspecto positivo para as organizações. Foi possível verificar também que dentre os seis gestores com Ensino Superior Incompleto em andamento: um encontra-se no grupo com idade entre 47 e 57 anos; três pertencem à faixa etária de 36 a 46 anos; e dois possuem entre 25 e 35 anos. Isso demonstra que

existe a preocupação entre os gestores com o autodesenvolvimento, já que vêm buscando a conclusão de um curso superior, não importando a faixa etária a qual pertencem. Os cursos que os referidos gestores vêm fazendo são especificados na Tabela 4 (página 143).

TABELA 3: Distribuição dos participantes da pesquisa segundo gênero e nível de escolaridade

Escolaridade	Frequência		Totais	Percentual - %
	Homens	Mulheres		
Ensino Fundamental	0	0	0	0
Ensino Médio	1	1	2	14,3
Ensino Superior Incompleto	2	4	6	42,85
Ensino Superior Completo	3	3	6	42,85
Total	6	8	14	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

De acordo com os dados fornecidos, dois gestores estão cursando Administração, representando 33,2% do referido grupo; e os demais estão distribuídos um a um nos seguintes cursos: Hotelaria, Gestão Financeira, Direito e Pedagogia. Apenas os dois últimos cursos não possuem ligação direta com a função gerencial exercida. O respondente que está cursando Gestão Financeira é responsável pelo setor de Eventos, e, portanto, sua formação pode auxiliar diretamente na função gerencial exercida.

TABELA 4: Distribuição dos sujeitos da pesquisa com ensino superior incompleto de acordo com o gênero e a área de formação

Área de formação	Frequência		Totais	Percentual - %
	Homens	Mulheres		
Administração	1	1	2	33,2
Hotelaria	0	1	1	16,7
Gestão Financeira	0	1	1	16,7
Direito	1	0	1	16,7
Pedagogia	0	1	1	16,7
Total	3	3	6	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

A Tabela 5 (página 144) foi elaborada considerando apenas os gestores com Ensino Superior Completo – seis pessoas no total, sendo três mulheres e três homens - e revela as áreas de formação de tais participantes. Com relação a esse tema, o grupo mostrou-se bastante diversificado, sendo dois gestores formados em Turismo – ou 33,2% do total; e os demais formados (cada um) nas seguintes áreas: Administração; Administração Hoteleira; Serviço Social; e Nutrição.

É possível verificar a partir dos dados coletados que a maioria possui formação em áreas diretamente relacionadas ao setor de hospedagem. No caso da gestora formada em Nutrição, a mesma pertence ao setor de Alimentos & Bebidas, o que torna pertinente sua admissão para a referida função. Já a gestora formada em Serviço Social é responsável pelo setor de Eventos, sendo o único caso onde a formação superior não possui relação direta com a função exercida.

TABELA 5: Distribuição dos sujeitos da pesquisa com ensino superior completo de acordo com o gênero e a área de formação

Área de formação	Frequência		Totais	Percentual - %
	Homens	Mulheres		
Turismo	1	1	2	33,2
Administração	1	0	1	16,7
Administração Hoteleira	1	0	1	16,7
Serviço Social	0	1	1	16,7
Nutrição	0	1	1	16,7
Total	3	3	6	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Ao questionar sobre o tempo de atuação em Hotelaria, levou-se em consideração o período completo de experiência do participante no segmento de hospedagem, independentemente da função exercida por esse dentro da organização.

Com isto, buscou-se verificar o tempo de serviço desses profissionais no setor hoteleiro especificamente, já que dentre as competências gerenciais consideradas relevantes, de acordo com Leiria (2002), encontram-se os conhecimentos referentes ao ambiente - nesse caso, conhecimento sobre: legislação; mercado; concorrência; inovações do setor; e perfil dos clientes - que requerem um certo tempo de experiência profissional para se desenvolverem.

TABELA 6: Distribuição dos sujeitos da pesquisa segundo gênero e tempo de atuação em Hotelaria

Tempo de atuação em Hotelaria	Frequência		Totais	Percentual - %
	Homens	Mulheres		
Menos de 1 ano	0	1	1	7,1
1 a 2 anos	0	0	0	0
3 a 4 anos	1	1	2	14,3
5 a 6 anos	1	0	1	7,1
7 a 8 anos	0	1	1	7,1
9 a 10 anos	1	3	4	28,7
11 a 12 anos	1	1	2	14,3
13 a 14 anos	0	1	1	7,1
Acima de 15 anos	2	0	2	14,3
Total	6	8	14	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Como enfatiza Pimenta (2004), a experiência no setor tem sido o requisito mais considerado para a contratação de funcionários nos empreendimentos hoteleiros, sendo mais valorizado que as referências profissionais e o domínio de outro idioma, por exemplo.

A Tabela 6 (página 145) revela que 28,7% dos respondentes possuem de 9 a 10 anos de atuação no setor hoteleiro; e a porcentagem de 14,3% se repete nos seguintes períodos de tempo: de 3 a 4 anos; de 11 a 12 anos; e acima de 15 anos. O restante encontra-se distribuído por unidade nos demais períodos de tempo, com exceção do

período de 1 a 2 anos, sem nenhum respondente. Sendo assim, a grande maioria – representada por 11 gestores - possui pelo menos 5 anos de experiência no setor hoteleiro.

Como é visto mais adiante, os participantes da pesquisa destacaram a prática diária da profissão como a forma de aprendizagem considerada mais importante, segundo a percepção dos mesmos. Sendo assim, quanto maior for o tempo de experiência no setor e no cargo ocupado, provavelmente maior será a oportunidade de vivenciar experiências que permitam tal aprendizado na prática.

A questão seguinte trata exatamente sobre o tempo de exercício dos participantes na função gerencial atual. Como pode ser observado na Tabela 7 (página 147), o maior percentual, de 21,45%, aparece tanto na opção referente ao tempo de 5 a 6 anos de experiência no cargo em questão, quanto no item “menos de 1 ano”. Dentre os respondentes com menos de 1 ano de experiência estão: a chefe do setor de Eventos da Empresa A; o gestor da Recepção da Empresa B; e a gerente de A&B da Empresa C.

O segundo percentual, representando 14,3% do grupo, aparece nos seguintes períodos de tempo: de 1 a 2 anos, e de 3 a 4 anos. Os dois gestores com maior tempo de experiência – um possui de 11 a 12 anos na função, e a outra de 13 a 14 anos – pertencem ao setor de Recursos Humanos – da Empresa A e da Empresa C, respectivamente. Além desses, dois participantes deixaram a questão em branco.

Diferentemente da Tabela 6 (página 145) - que mostrou que 11 participantes possuem pelo menos 5 anos de experiência no setor hoteleiro, ou 78,6% do grupo - a Tabela 7 (página 147) evidencia que a maioria dos gestores – representada por 71,4% do total, sendo 5 homens e 5 mulheres – ocupa o cargo atual há no máximo 6 anos.

TABELA 7: Distribuição dos participantes da pesquisa por gênero e tempo de exercício na função gerencial atual

Tempo de exercício da função gerencial	Frequência		Totais	Percentual - %
	Homens	Mulheres		
Menos de 1 ano	1	2	3	21,45
1 a 2 anos	1	1	2	14,3
3 a 4 anos	2	0	2	14,3
5 a 6 anos	1	2	3	21,45
7 a 8 anos	0	0	0	0
9 a 10 anos	0	0	0	0
11 a 12 anos	1	0	1	7,1
13 a 14 anos	0	1	1	7,1
Acima de 15 anos	0	0	0	0
Branco	0	2	2	14,3
Total	6	8	14	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Com relação ao conhecimento de algum idioma estrangeiro (ver Tabela 8 – página 148), 85,7% dos gestores afirmou ter conhecimento de pelo menos uma língua – com destaque para o Inglês, citado por seis participantes do grupo (ver Tabela 9 – página 149). Os dois respondentes que não possuem conhecimento de idioma estrangeiro pertencem aos setores de RH e Governança. Por serem setores que não lidam diretamente com os consumidores estrangeiros, diminui a exigência, nesses

casos, de profissionais com o domínio de outros idiomas (CASTELLI, 2001; ISMAIL, 2004; HAYES e NINEMEIER, 2005).

TABELA 8: Distribuição dos sujeitos da pesquisa por gênero e por conhecimento de Língua Estrangeira

Conhecimento de Língua Estrangeira	Frequência		Totais	Percentual - %
	Homens	Mulheres		
Sim	5	7	12	85,7
Não	1	1	2	14,3
Total	6	8	14	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Dentre os 12 gestores que afirmaram ter algum conhecimento de língua estrangeira: 66,7% marcaram apenas um idioma – Inglês ou Espanhol; e 33,3% disseram dominar mais de uma língua. A Tabela 9 (página 149) mostra em detalhes os participantes pertencentes a esse primeiro grupo; enquanto na Tabela 10 (página 150), é possível observar o segundo grupo em questão. É interessante destacar também que todos os gestores da Empresa B afirmaram ter algum conhecimento de língua estrangeira.

Dentre os oito gestores com conhecimento de apenas uma língua estrangeira, o maior índice, de 37,5%, aparece em dois grupos – cada um formado por duas mulheres e um homem: os que possuem pouco domínio de Inglês; e aqueles com domínio razoável desta mesma língua. Os participantes desse grupo, portanto, não possuem bom domínio de Inglês. Dentre os demais gestores, que marcaram o idioma Espanhol: um possui pouco domínio desta língua, e o outro afirmou ter bom domínio.

TABELA 9: Distribuição dos sujeitos da pesquisa com conhecimento de apenas uma Língua Estrangeira de acordo com o gênero e grau de domínio do idioma citado

Idiomas Citados	Grau de Domínio	Frequência		Totais	Percentual - %
		Homens	Mulheres		
Inglês	Pouco Domínio	1	2	3	37,5
	Domínio Razoável	1	2	3	37,5
	Bom Domínio	0	0	0	0
Espanhol	Pouco Domínio	0	1	1	12,5
	Domínio Razoável	0	0	0	0
	Bom Domínio	0	1	1	12,5
Total		2	6	8	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Dos quatro gestores que afirmaram conhecer mais de um idioma (ver Tabela 10 – página 150): dois pertencem a Recepção – da Empresa B e da Empresa C; um ao setor de Eventos – da Empresa C; e o outro gerencia o setor de A&B – da Empresa B. Sendo assim, nenhum gestor da Empresa A tem conhecimento de mais de um idioma.

A Tabela 10 (página 150) mostra ainda que, dentre os participantes com conhecimento de mais de um idioma: 50% dominam duas línguas (Inglês e Espanhol) – sendo que um gestor possui bom domínio dos idiomas mencionados; e a outra, pouco domínio - e os outros 50%, além de possuírem bom domínio de Inglês e Espanhol, afirmaram ter um domínio razoável de outro idioma – sendo um do setor de A&B, e outro da Recepção, ambos pertencentes a Empresa B.

TABELA 10: Distribuição dos sujeitos da pesquisa com conhecimento de mais de uma Língua Estrangeira de acordo com o gênero e grau de domínio do idioma citado

Idiomas Citados	Grau de Domínio	Frequência		Totais	Percentual - %
		Homens	Mulheres		
Inglês e Espanhol	Pouco Domínio	0	1	1	25
	Domínio Razoável	0	0	0	0
	Bom Domínio	1	0	1	25
Inglês, Espanhol e Outro Idioma	Pouco Domínio	0	0	0	0
	Domínio Razoável	0	0	0	0
	Bom Domínio	2*	0	2*	50
Total		3	1	4	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

OBS: As frequências marcadas com asterisco (*) correspondem aos dois gestores com bom domínio de Inglês e Espanhol e com domínio razoável de outra língua.

É essencial destacar que, todos os gestores das três empresas responsáveis pela Recepção, pelo setor de A&B e de Eventos disseram ter, pelo menos, pouco domínio de uma língua estrangeira. Estes setores mencionados lidam diretamente com o público, sendo essencial para o exercício de suas funções, e para a prestação de um serviço de qualidade, o conhecimento de outros idiomas (TRIGO, 2000; FORNARI, 2006).

VARIÁVEL 2: CURSOS E TREINAMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

O primeiro tema analisado nessa variável diz respeito aos cursos (ou treinamentos) que as empresas estudadas ofereceram para seus gestores até o

momento de realização da presente pesquisa. O segundo tema remete a participação dos respondentes nos cursos mencionados no item anterior. O tema seguinte refere-se aos impactos positivos dos cursos oferecidos pela empresa para suas funções, de acordo com a percepção dos respondentes. Por sua vez, o quarto tema direciona-se aos cursos buscados por iniciativa própria dos gestores. Por existir uma relação entre os temas, os mesmos são analisados conjuntamente a seguir.

No caso da Empresa A, dois gestores afirmaram desconhecerem a existência de cursos oferecidos pela organização para seus respectivos cargos – gestores de A&B e da Recepção. Conseqüentemente, os mesmos também não participaram de treinamento algum proporcionado pela empresa, e não puderam emitir opinião sobre os impactos positivos que tais cursos teriam para suas funções.

É interessante destacar, que um deles possui seis anos de experiência no cargo - gerente da Recepção – e o outro, quatro anos e cinco meses – chefe de A&B; e como ambos são responsáveis por setores de grande importância para o hotel, já poderiam ter recebido algum tipo de incentivo por parte da empresa para o desenvolvimento de novas competências gerenciais durante esse extenso período de tempo.

Quando questionados sobre alguma iniciativa para seu autodesenvolvimento, a gestora da Recepção limitou-se a citar um curso de Inglês do qual participa por conta própria; e o gerente de A&B mencionou apenas ações informais – como a participação em congressos, feiras, palestras, e outros eventos.

Os outros dois gestores da Empresa A, afirmaram ter conhecimento dos seguintes cursos (ou treinamentos) oferecidos pela organização: “Qualidade Total – SEBRAE”; “Vendas”; CIPA (Comissão Interna para a Prevenção de Acidentes); SEFIP

(Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social); “Passe Legal”; e PIS Empresa (Programa de Integração Social para Empresa).

Um deles, com apenas 11 meses na função – responsável pelo setor de Eventos – participou dos dois cursos que mencionou, nesse caso, o de “Qualidade Total” e o de “Vendas”. Ambos possuem ligação com o exercício de sua função - já que tal gestora lida com a negociação e organização de eventos diretamente com o público consumidor e com outras empresas – e foram avaliados positivamente pela mesma, que citou como contribuições para sua função o desenvolvimento de conhecimentos relacionados à área de planejamento e organização. Quando questionada sobre os cursos que vem participando por vontade própria, mencionou apenas um curso de Inglês.

O outro gestor da Empresa A – do setor de RH – apesar de ter mencionado cinco cursos oferecidos pela organização dos quais possui conhecimento, afirmou ter participado de apenas dois treinamentos – o “Passe Legal” e o “PIS Empresa” – durante os doze anos de experiência que possui no cargo em questão. Assim como a respondente anterior, esse gestor emitiu uma avaliação positiva com relação às contribuições obtidas a partir dos dois cursos. O mesmo afirmou ainda estar participando por conta própria de um curso na área de Informática, e de outro que versa sobre “legislação trabalhista”.

Dentre os respondentes da Empresa B, apenas um gestor – de A&B - disse desconhecer a existência de cursos ofertados pela organização. Além de não ter participado de curso algum, o mesmo gestor deixou a questão sobre os impactos dos cursos em branco. Esse respondente afirmou que também não está participando de curso algum por iniciativa dele, limitando-se apenas a leituras de obras pertencentes à sua área para a busca de seu autodesenvolvimento.

Cada um dos demais gestores citou um curso oferecido pela Empresa B, todos relacionados com o exercício de sua função como pode ser visto adiante – com exceção da gestora da Governança que mencionou dois cursos. Os cursos enumerados foram: “cerimonial” e “etiqueta” pela gestora da Governança; “qualidade no atendimento” pela gerente de Eventos; “marketing e atendimento” pelo chefe da Recepção; e “gestão de recursos humanos” pelo gestor de RH.

É importante salientar, que no caso da Empresa B, além da relação existente entre os assuntos dos treinamentos oferecidos e as funções gerenciais exercidas pelos respondentes, todos emitiram avaliações positivas sobre os impactos gerados pelos cursos para o exercício de suas respectivas profissões.

Entretanto, quando esses quatro gestores foram questionados sobre as atividades que vêm desenvolvendo para a melhoria de suas competências gerenciais, a maioria dos participantes disse não estar participando de cursos por conta própria – sendo que um deles alegou falta de tempo disponível para tal iniciativa. Apenas a gestora da Governança citou um curso de Hotelaria e algumas palestras em sua área como atividades que vem buscando para seu autodesenvolvimento.

Com relação aos cinco participantes da Empresa C, todos mencionaram pelo menos um curso oferecido pela organização do qual tiveram a oportunidade de participar. Dentre os temas dos treinamentos elencados estão: “gestão financeira”, “gestão de pessoas”, e “programas empresariais” (gerente de RH); curso “motivacional”, “da área de hotelaria”, e outro oferecido pelo SEBRAE não especificado (chefe de Recepção); “controle e qualidade no atendimento” (responsável por Eventos); curso para “manipulação de alimentos” e de “gerenciamento de setores” (gerente de A&B);

“gestão hoteleira para hotéis e pousadas”, “qualidade em atendimento”, e “relações humanas no trabalho” (gestora da Governança).

Como foi possível observar, os cursos citados também possuem relação direta com o exercício das funções gerenciais analisadas e foram avaliados positivamente por todos gestores, que enumeraram uma série de benefícios advindos de tal experiência de aprendizagem. Considerando que os cinco gestores da Empresa C possuem um bom nível de escolaridade (sendo dois com Ensino Superior Completo; e três com Ensino Superior Incompleto em andamento), a avaliação favorável dos cursos oferecidos pela empresa demonstra que existe nessa certo grau de preocupação com relação ao desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Com relação à busca de cursos por iniciativa própria, todos os gestores da Empresa C mencionaram alguma atividade da qual vêm participando para a melhoria de seu desempenho profissional. Com exceção da gestora de RH que mencionou apenas atividades informais que vem utilizando para seu autodesenvolvimento, os demais gestores citaram uma série de cursos relacionados às áreas de Turismo, Hotelaria ou Administração. É interessante destacar ainda que, dois gestores afirmaram que estão participando de cursos de idiomas estrangeiros, ambos responsáveis por setores que prestam atendimento direto ao público, nesse caso, Recepção e Eventos.

Além dos cursos e treinamentos descritos nessa variável, podem ser acrescentados os cursos superiores que os gestores das três empresas mencionaram na Variável 1, como formas de desenvolvimento que os participantes buscam por conta própria.

VARIÁVEL 3: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Para efeito de organização e comparação das competências, o Diagrama de Recursos de Competências, proposto por Ruas (2001) foi utilizado como base para a construção dos quadros analisados nesta variável – ver Figura 1 (página 43).

Foi elaborado um quadro para cada recurso de competência – “Conhecimentos”, “Habilidades” e “Atitudes” - comparando todas as competências citadas pelos gestores-participantes das três organizações estudadas, com aquelas resultantes das pesquisas encontradas na revisão teórica³ - incluindo apenas as competências citadas por: Trigo (2000), Leiria (2002); OMT (2002) e Fornari (2006).

É interessante esclarecer que, mesmo verificando que algumas competências encontradas na revisão teórica não aparecem nos depoimentos dos gestores das três empresas, isso não implica no desconhecimento ou na desvalorização da competência omitida pelos participantes da pesquisa. Como foram utilizadas questões abertas no instrumento de pesquisa, alguns gestores podem ter esquecido de mencionar alguma competência no momento em que preencheram o questionário. Sendo assim, qualquer comentário realizado sobre a omissão de competências por parte dos respondentes, não afeta a relevância que as mesmas possuem, algo já comprovado pelas teorias desenvolvidas sobre o assunto.

No Quadro 10 (página 158) foram organizados os recursos de competências referentes aos “Conhecimentos Gerais e Teóricos”, de acordo com a proposta de Ruas (2001). Dentre as seis competências que compuseram tal grupo, duas foram mencionadas apenas pelos participantes dessa pesquisa – Empresas A e C, não sendo

³ Observar que nos quadros formulados, os recursos de competências mencionados pelos participantes da pesquisa ou pela teoria são representados pelos quadrados “preenchidos” ou “coloridos”.

encontrada na revisão teórica referência às mesmas, que seriam “ter conhecimento teórico relacionado à área de RH”; e “ter conhecimento teórico relacionado à área de Turismo”.

Apesar desses serem conhecimentos gerais e teóricos, por vezes associados apenas a determinados setores – como ao departamento de RH, no primeiro caso – as duas áreas (RH e Turismo) oferecem informações importantes para o exercício das funções gerenciais analisadas no presente trabalho.

É comum encontrar, por exemplo, autores que ressaltam que as funções de RH devem ser conhecidas por todos aqueles que venham a exercer algum cargo de liderança dentro das organizações, como pode ser visto na afirmação a seguir:

As atividades de RH nos hotéis são realizadas por dois grupos de funcionários. O primeiro grupo é formado pelos gerentes de linha de frente e o segundo, pelos profissionais da área de RH. As atividades dos gerentes de linha de frente incluem a decisão final a respeito da seleção de candidatos, orientações específicas sobre a área e treinamento contínuo. Eles também devem realizar atividades de supervisão, avaliações de desempenho, escalas e aplicações de disciplina. (HAYES e NINEMEIER, 2005, p. 75).

O conhecimento de línguas e culturas estrangeiras foi citado como uma importante competência gerencial nos estudos realizados por Trigo (2000) e por Fornari (2006). Nesse caso, apenas alguns gestores da Empresa B ressaltaram esse conhecimento, em suas declarações, como sendo uma competência relevante, apesar de outros respondentes das Empresas A e C mencionarem os cursos de línguas dentre aqueles que vêm buscando por conta própria para seu desenvolvimento.

Um conhecimento foi mencionado por Leiria (2002) e por alguns participantes das Empresas B: “saber estabelecer estratégias”; e outro pela mesma autora e por gestores das Empresas B e C: “ter conhecimento teórico relacionado à área de

Administração”. Ambos estão relacionados a qualquer cargo gerencial, pois são consideradas funções básicas dos administradores: o planejamento, a organização, a gestão de pessoas, a direção, o controle e a avaliação (HAYES e NINEMEIER, 2005).

Por fim, apenas um conhecimento geral aparece somente na pesquisa realizada por Leiria (2002), sendo que nenhum participante do estudo o mencionou, que seria: “ter conhecimento de novas tecnologias”.

Segundo Petrocchi (2001) e Pimenta (2004), alguns avanços tecnológicos vêm impactando fortemente os processos de produção no setor hoteleiro, o que exige de seus funcionários uma maior preocupação com a adaptação a tais mudanças, através do desenvolvimento de novas competências relacionadas à referida área.

Torna-se mister destacar que, como mostrado no Quadro 1 (página 54) - elaborado por Fleury e Fleury (2001b) inspirados em Le Boterf – os “conhecimentos teóricos” requerem para o seu desenvolvimento uma educação formal e continuada, o que exige dos gestores a participação constante em cursos ou treinamentos formais destinados a tal objetivo. Analisando a situação dos participantes da pesquisa, verificou-se que a maioria vem participando de cursos de nível superior, ou de cursos de idiomas, o que se enquadra nessa possibilidade de desenvolvimento de conhecimentos teóricos através da educação formal e continuada.

Quadro 10: Conhecimentos (Gerais e Teóricos) considerados relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica

CONHECIMENTOS (SABER)	COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS RELEVANTES						
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
CONHECIMENTOS GERAIS E TEÓRICOS							
Saber outras línguas e culturas							
Saber estabelecer estratégias (visão estratégica)							
Ter conhecimento teórico relacionado à área de RH							
Ter conhecimento teórico relacionado à área de Turismo							
Ter conhecimento teórico relacionado à área de Administração							
Ter conhecimento sobre novas tecnologias							

Fontes: Dados da pesquisa, 2007; TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006); RUAS (2001).

Por sua vez, os “Conhecimentos Operacionais” que são analisados a seguir – mostrados no Quadro 11 (página 159) – estão relacionados ao que Le Boterf chamou de “conhecimentos sobre procedimentos”, e exigem além da educação formal, certa experiência profissional (FLEURY e FLEURY, 2001b) – ver Quadro 1 (página 54). Com relação ao tempo de experiência dos participantes da pesquisa no setor hoteleiro, verificou-se que 78,6% do grupo possui pelo menos 5 anos de experiência profissional, o que atende ao requisito mencionado para o desenvolvimento de conhecimentos operacionais.

Quadro 11: Conhecimentos (Operacionais) considerados relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica

CONHECIMENTOS (SABER)	COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS RELEVANTES						
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
CONHECIMENTOS OPERACIONAIS							
Ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha							
Ter conhecimento sobre técnicas de negociação e vendas							
Ter noções sobre gestão hoteleira							

Fontes: Dados da pesquisa, 2007; TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006); RUAS (2001).

Dentre os três conhecimentos operacionais agrupados na presente pesquisa (ver Quadro 11 - página 159) merece ser destacada a competência: “ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha”. Tal conhecimento foi mencionado por alguns gestores das três empresas, e aparece nos estudos de Leiria (2002) e Fornari (2006).

Dois conhecimentos operacionais citados por gestores da Empresa B, não aparecem entre as obras utilizadas para comparação, que seriam “ter conhecimento sobre técnicas de negociação de vendas”; e “ter noções sobre gestão hoteleira”.

O primeiro conhecimento embora esteja mais relacionado a alguns cargos gerenciais que outros – sendo mais importante para os setores que lidam com vendas, como Recepção, Eventos e A&B – merece destaque especial para o setor hoteleiro, já que o “produto” ofertado é formado por um conjunto de experiências que depende

diretamente do desempenho do prestador de serviços durante o processo de negociação (DIAS e CASSAR, 2005).

O segundo conhecimento refere-se às noções operacionais de Administração Hoteleira. Para os gestores do segmento de hospedagem torna-se essencial compreender a interdependência existente entre os diversos setores de um hotel, já que o desempenho de determinado serviço está geralmente condicionado a execução correta de outras funções e serviços (CASTELLI, 2001; ISMAIL, 2004).

O Quadro 12 (página 162) reúne os “Conhecimentos do Ambiente”. Dentre os seis tipos de conhecimentos citados, três foram coletados exclusivamente a partir da revisão teórica, e um foi enumerado apenas por alguns gestores da Empresa A. Com relação a esse último, que trata do “conhecimento sobre o produto de seu trabalho” - apesar de não ter sido encontrado dentre as teorias selecionadas para efeito de comparação nos quadros elaborados – é interessante ressaltar sua importância para os gestores, já que os mesmos necessitam possuir certa familiaridade com o “produto” ou resultado de seu trabalho, como mostram as funções gerenciais descritas na revisão teórica (SEBRAE, 2001; CASTELLI, 2001; MARQUES, 2003; HAYES e NINEMEIER, 2005).

Dentre as competências encontradas apenas na teoria, o estudo realizado por Leiria (2002) destaca como conhecimentos relevantes “ter conhecimento sobre a concorrência”; e “ter conhecimento sobre as inovações do setor”. Tais conhecimentos são extremamente importantes para qualquer empresa que busca manter sua competitividade no mercado. Para os gestores torna-se interessante acompanhar as inovações de seu setor de trabalho, assim como, observar o comportamento de seus concorrentes, já que essas são informações importantes para o estabelecimento de

estratégias competitivas, que garantam a prestação de um serviço de qualidade (PETROCCHI, 2001).

Outra competência que aparece apenas nas teorias revisadas se refere ao conhecimento sobre o perfil dos clientes (LEIRIA, 2002; OMT, 2002). Já que no segmento hoteleiro os consumidores exercem um papel fundamental no processo simultâneo de produção e consumo de um serviço, o resultado desse irá depender de cada pessoa envolvida. Torna-se essencial, portanto, para uma melhor “personalização” do serviço prestado que os gestores tenham conhecimento sobre o perfil do público que estão atendendo – quais são suas expectativas, desejos, a regularidade com que utilizam os serviços da empresa, dentre outros aspectos (ANJOS, 2004; DIAS e CASSAR, 2005).

Mais uma vez, é interessante destacar que o fato de tais competências não terem sido mencionadas pelos participantes, não implica na desvalorização das mesmas.

O conhecimento sobre a legislação, com destaque especial para as leis trabalhistas, foi mencionado por alguns respondentes das Empresas A e C, e pelo estudo realizado por Leiria (2002). Esse conhecimento possui grande importância, sobretudo, para o setor de RH, responsável por fiscalizar o cumprimento das leis governamentais na contratação, demissão e pagamento dos funcionários da empresa, por exemplo (ISMAIL, 2004).

O último “Conhecimento do Ambiente”, também apontado na pesquisa de Leiria (2002), e mencionado como relevante por alguns gestores da Empresa A, remete ao conhecimento do mercado onde a empresa atua. As empresas sofrem influências advindas do ambiente externo e necessitam acompanhar as tendências do mercado

para se manterem competitivas. Cabe aos gestores, portanto, manterem-se atentos a tais mudanças ambientais para a busca de novas competências que permitam aos mesmos manterem sua *empregabilidade* (ODERICH, 2005; NERI, 2005).

Quadro 12: Conhecimentos (do Ambiente) considerados relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica

CONHECIMENTOS (SABER)	COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS RELEVANTES						
CONHECIMENTOS DO AMBIENTE	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Ter conhecimento sobre a legislação							
Ter conhecimento sobre o mercado onde a empresa atua							
Ter conhecimento sobre o produto do seu trabalho							
Ter conhecimento sobre a concorrência							
Ter conhecimento sobre o perfil dos clientes							
Ter conhecimento sobre as inovações do setor							

Fontes: Dados da pesquisa, 2007; TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006); RUAS (2001).

No Quadro 13 (página 165) foram agrupadas onze habilidades relacionadas à “Experiência Profissional Associada”, de acordo com a classificação de Ruas (2001). Dentre essas habilidades, apenas seis foram mencionadas pelos participantes do estudo, e três foram coletadas na revisão teórica. Dentre as habilidades enumeradas apenas pelos gestores-participantes da pesquisa estão:

- “Saber ouvir” e “ter habilidade na execução de suas operações funcionais” citadas por alguns gestores da Empresa A. A primeira está intrinsecamente relacionada à capacidade de prestar atenção às pessoas envolvidas no processo de comunicação. Já a segunda complementa, de certa forma, o conhecimento operacional referente às funções exercidas em cada setor. A diferença estaria em “colocar em prática” os conhecimentos operacionais e técnicos da função;
- “Saber negociar” e “saber como delegar funções” foram habilidades mencionadas por alguns gestores da Empresa B. A habilidade para os negócios também complementa outro conhecimento operacional, nesse caso, sobre as técnicas de negociação e vendas – ou seja, saber como utilizar tal conhecimento na prática diária da profissão. A outra habilidade está direcionada a própria função de liderança, que exige certa capacidade de coordenar as atividades de outros funcionários;
- Já os participantes da Empresa C citaram: “ter habilidade para lidar com empregados e empregadores diante de problemas diários” e “saber cobrar resultados de seus subordinados”. Essa última competência também integra, de certa maneira, a habilidade de liderança - referindo-se a função gerencial de fiscalizar o desempenho dos funcionários sob sua responsabilidade (SEBRAE, 2001; CASTELLI, 2001; MARQUES, 2003; HAYES e NINEMEIER, 2005). Já a primeira habilidade possui ligação com a facilidade de estabelecer relacionamentos interpessoais para a resolução de problemas - que está entre as atitudes que são apresentadas mais adiante.

As três habilidades encontradas apenas na revisão teórica foram:

- A “capacidade de assessoramento e informação” citada pela OMT (2002) e por Trigo (2000), dentre as competências consideradas essenciais para os profissionais do setor turístico como um todo. No caso da hotelaria, os gestores devem estar preparados para esclarecer dúvidas e oferecer informações solicitadas pelos hóspedes, que geralmente encontram-se em um destino diferente de seu local de moradia, necessitando de um maior apoio nesse sentido;
- “Saber analisar e interpretar informações” e “saber utilizar as novas tecnologias e equipamentos”, mencionadas na pesquisa de Fornari (2006). A primeira complementa a “capacidade de assessoramento e informação”, apesar de estar mais voltada para a utilização correta das informações coletadas, por intermédio de sua compreensão. Já a segunda habilidade complementa o conhecimento geral e teórico referente às novas tecnologias, citado por Leiria (2002).

Como mostra o Quadro 13 (página 165), restaram, portanto, duas habilidades que foram salientadas como relevantes tanto pelos participantes da pesquisa, quanto pelas teorias revisadas. Merece destaque, a habilidade de “saber atender às expectativas dos clientes” que foi mencionada pelos gestores das três empresas, por Leiria (2002), pela OMT (2002) e por Fornari (2006).

Para colocar em prática essa habilidade os gestores necessitam ter “conhecimento do perfil dos clientes” (LEIRIA, 2002; OMT, 2002) – ver Quadro 11 – (página 159) – o que indica que os gestores apenas esqueceram de mencionar esse conhecimento, já que citaram a habilidade relacionada ao mesmo.

Quadro 13: Habilidades (Experiência Profissional Associada) consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica

HABILIDADES (SABER FAZER)	COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS RELEVANTES						
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL ASSOCIADA	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Saber ouvir	■						
Capacidade de assessoramento e informação				■		■	
Ter habilidade na execução de suas operações funcionais	■						
Saber atender às expectativas dos clientes	■	■	■		■	■	■
Ter habilidade para lidar com empregados e empregador diante de problemas diários			■				
Saber cobrar resultados de seus subordinados			■				
Saber trabalhar em equipe		■					■
Saber analisar e interpretar informações							■
Saber negociar		■					
Saber como delegar funções		■					
Saber utilizar as novas tecnologias e equipamentos							■

Fontes: Dados da pesquisa, 2007; TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006); RUAS (2001).

A outra habilidade - encontrada nas respostas de alguns gestores da Empresa B, e no estudo de Fornari (2006) – remete a capacidade de trabalhar em equipe. Como destaca Pimenta (2004, p. 43), “trabalhar em equipe, de maneira cooperativa, é o que permite a um grupo de pessoas integrar os conhecimentos e as habilidades de cada um e, concomitantemente, superar suas próprias deficiências, para atingir um objetivo”. Como a função gerencial exige necessariamente a coordenação de outras pessoas e o trabalho em equipe para o alcance de objetivos organizacionais, essa habilidade também merece grande destaque (ISMAL, 2004).

Partindo para a análise das “atitudes” consideradas relevantes, são apresentados inicialmente os doze atributos profissionais encontrados, que foram reunidos no Quadro 14 (página 168). Desses atributos, cinco foram encontrados somente a partir da revisão teórica, e são comentados a seguir:

- Para Leiria (2002) são atributos gerenciais importantes: “saber motivar as pessoas” e “saber conquistar novos clientes”. Ambos estão relacionados a outros conhecimentos e habilidades. O primeiro está ligado à habilidade de liderança, enquanto o outro requer o conhecimento do mercado; do perfil dos clientes; e a habilidade para atender às expectativas dos consumidores;
- De acordo com a OMT (2002), os profissionais de turismo, de um modo geral, devem “ter cuidado com o aspecto exterior”. Esse atributo está relacionado à higiene e a cuidados básicos com a aparência e com a postura. Esses são componentes da comunicação não-verbal que possuem grande influência sobre a percepção que as pessoas desenvolvem a respeito de outras (PIMENTA, 2004). Sendo assim, é interessante para os gestores transmitirem um cuidado

com sua imagem, respeitando determinadas normas de conduta que as próprias organizações já se preocupam em estabelecer;

- Segundo mostra o estudo de Fornari (2006) são importantes atributos gerenciais: “ser empreendedor” e “especializar-se na profissão com cursos”. O termo empreendedor pode ser compreendido aqui em sentido amplo, incluindo todas “as atividades de quem se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização, etc” (CHAGAS, 1999, p. 43). E o atributo de buscar “especializar-se na profissão com cursos”, possui relação com o conceito de autodesenvolvimento, tratado no presente trabalho.

Outros três atributos profissionais foram enumerados apenas pelos respondentes da Empresa A, que seriam: “ser pontual”; “ser objetivo”; e “agir com cautela para a tomada de decisão”. Tais atitudes estariam relacionadas diretamente ao atributo “ter postura profissional”, que também foi mencionado por alguns participantes da mesma empresa, e que encontra apoio na pesquisa de Fornari (2006), como sendo uma competência essencial para os gestores do setor de serviços, de um modo geral.

Outra atitude também mencionada por Fornari (2006) e por alguns gestores da Empresa A foi “saber se adaptar as situações vivenciadas no ambiente de trabalho”. A capacidade de adaptação é requisito fundamental para os gestores do setor hoteleiro que constantemente são postos à prova, graças à suscetibilidade do segmento a diversos fatores externos – como a sazonalidade, por exemplo – e devido à heterogeneidade característica do setor de serviços (ANJOS, 2004).

Quadro 14: Atitudes (Atributos Profissionais - Tácitos) consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica

ATITUDES (SABER SER/ AGIR)	COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS RELEVANTES						
ATRIBUTOS PROFISSIONAIS (TÁCITOS)	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Ter postura profissional	■						■
Saber motivar as pessoas					■		
Ser pontual	■						
Ser objetivo	■						
Ser um bom líder	■	■	■		■		■
Agir com segurança	■	■					
Saber se adaptar às situações vivenciadas no trabalho	■						■
Agir com cautela para a tomada de decisões	■						
Saber conquistar novos clientes					■		
Ter cuidado com o aspecto exterior						■	
Especializar-se na profissão com cursos							■
Ser empreendedor							■

Fontes: Dados da pesquisa, 2007; TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006); RUAS (2001).

Alguns gestores das Empresas A e B se referiram ao atributo “agir com segurança” como sendo relevante para o exercício de suas funções, o que complementa algumas habilidades encontradas nas teorias estudadas, como por exemplo, a “capacidade de assessoramento e informação” (OMT, 2002; TRIGO, 2000).

Por fim, o atributo profissional que foi mencionado por gestores das três organizações, por Leiria (2002) e por Fornari (2006), e que merece destaque é “ser um bom líder”. Esse atributo mais amplo é essencialmente importante para os gestores, pois além de incluir outras competências, está associado a estímulos e “incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais” (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002, p. 261).

No Quadro 15 (página 170) foram agrupadas as atitudes (ou atributos) pessoais, que segundo Ruas (2001), seriam as mais difíceis de identificar, já que dependem da observação do comportamento das pessoas no momento em que ocorre a interação social. Reunindo um total de dezoito competências, as atitudes pessoais compõem o maior grupo de recursos obtidos a partir da pesquisa de campo e do levantamento teórico. Dessas atitudes, quatro foram citadas apenas pelos participantes da pesquisa, que são:

- “Ser disciplinado” e “ter autoconhecimento”, na percepção de alguns gestores da Empresa A;
- “Ter bom senso”, para alguns respondentes das Empresas B e C;
- E “ter ‘jogo de cintura’”, segundo alguns participantes da Empresa B.

Quadro 15: Atitudes (Atributos Pessoais) consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e de acordo com a revisão teórica

ATITUDES (SABER SER/ AGIR)	COMPETÊNCIAS CONSIDERADAS RELEVANTES						
ATRIBUTOS PESSOAIS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Saber cultivar relacionamentos interpessoais							
Ser disciplinado							
Ter autoconhecimento							
Agir com transparência, autenticidade e honestidade							
Ter calma e paciência							
Ser ético							
Ser simpático							
Ser criativo							
Ser persistente e determinado							
Ter bom senso							
Ter “jogo de cintura”							
Ter equilíbrio emocional							

ATRIBUTOS PESSOAIS (CONTINUAÇÃO)	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	TRIGO (2000)	LEIRIA (2002)	OMT (2002)	FORNARI (2006)
Saber como se comunicar com clareza							
Ser (ou estar) motivado							
Ter curiosidade							
Ter credibilidade no mercado							
Ter lealdade aos interesses da empresa							
Ter responsabilidade social							

Fontes: Dados da pesquisa, 2007; TRIGO (2000); LEIRIA (2002); OMT (2002); FORNARI (2006); RUAS (2001).

Dentre os atributos pessoais que são considerados relevantes pelos gestores de apenas uma das empresas, e que também são mencionados por só um dos autores estudados estão:

- “Agir com transparência, autenticidade e honestidade”, citado no estudo de Leiria (2002) e por alguns representantes da Empresa A;
- “Ser simpático”, mencionado por alguns gestores da Empresa A e pela OMT (2002);
- “Ter equilíbrio emocional”, atributo considerado relevante por alguns dos respondentes da Empresa B e pela OMT (2002);
- E “ser (ou estar) motivado”, como uma atitude pessoal importante para os gestores da Empresa C, e segundo o estudo de Fornari (2006).

Por sua vez, apenas cinco atributos pessoais aparecem somente na revisão teórica, o que não interfere em sua importância já reconhecida por outras pesquisas:

- “Ser persistente e determinado”, segundo Leiria (2002) e Fornari (2006);
- “Ter curiosidade”; “ter credibilidade no mercado” e “ter responsabilidade social”, atributos citados por Leiria (2002);
- E “ter lealdade aos interesses da empresa” para Leiria (2002) e para a OMT (2002), o que em alguns estudos pode aparecer como um dos aspectos relacionados ao conceito de comprometimento.

Por fim, os cinco atributos pessoais que foram mais citados, tanto pela teoria, quanto pelos participantes da pesquisa, e que, portanto, merecem atenção são:

- “Saber cultivar relacionamentos interpessoais”, atitude considerada relevante, de acordo com a percepção dos gestores das Empresas A e B e por Trigo (2000). Cada vez mais, como enfatiza Casado (2002), os estudos organizacionais vêm destacando positivamente os profissionais que possuem esse atributo pessoal, já que o trabalho em grupo pode proporcionar o alcance de resultados vantajosos para as empresas, além do compartilhamento de informações entre seus membros. Além disso, as empresas que prestam serviços ao público devem se preocupar com a contratação de pessoas que tenham uma maior facilidade em se relacionar, já que o resultado final depende diretamente da experiência vivenciada no momento de “entrega” do serviço aos clientes (ANJOS, 2004);
- “Ser ético”, atitude citada por alguns dos respondentes da Empresa A, por Leiria (2002) e por Fornari (2006). Tal preocupação com a adoção de uma postura

ética vem ganhando espaço dentro das organizações que já despertaram para a importância de uma boa imagem perante a opinião pública, como sendo uma condição necessária para a garantia de seu sucesso no mercado atual (LEIRIA, 2002);

- Outra atitude mencionada pelos gestores das três empresas e por Fornari (2006) foi “ter calma e paciência (agir com tranquilidade e compreensão)”. Tal atributo pessoal apareceu, inclusive, dentre as competências que os gestores afirmaram que sentem a necessidade de desenvolver. A mesma está associada à capacidade de desenvolver relações interpessoais; a prática da liderança; e a inúmeras outras competências que exigem das pessoas um certo controle emocional perante as dificuldades encontradas no dia-a-dia;
- “Ser criativo” surgiu dentre as atitudes consideradas relevantes pelos respondentes das Empresas A e B, e nos estudos de Leiria (2002), Fornari (2006) e Trigo (2000). Como destaca Pimenta (2004, p. 120) “as empresas competem para atrair pessoas mais propensas a ser criativas, e que possam contribuir para o capital intelectual das empresas”. A criatividade dos funcionários se tornou, portanto, uma ferramenta diferencial para as organizações que almejam garantir sua competitividade perante a concorrência atual bastante acirrada;
- A última atitude foi considerada importante por alguns gestores das Empresas B e C, pela OMT (2002) e por Fornari (2006), e refere-se a “saber como se comunicar com clareza”. Casado (2002) explica que as organizações oferecem diversas possibilidades de comunicação, e para sua sobrevivência e

aprimoramento, dependem de processos de comunicação que sejam claros, fidedignos e apropriados às inúmeras situações. No caso dos gestores, a capacidade de se comunicar com clareza irá influenciar os relacionamentos estabelecidos com seus superiores, subordinados, demais colegas de profissão, e principalmente, com os clientes da empresa onde trabalha.

Ao considerar as atitudes profissionais e pessoais como competências relacionadas aos chamados conhecimentos “empíricos” e “sociais”, de acordo com a teoria proposta por Le Boterf – ver Quadro 1 (página 54) – conclui-se que seu desenvolvimento está condicionado às experiências sociais e profissionais vivenciadas pelos gestores (FLEURY e FLEURY, 2001b).

VARIÁVEL 4: DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O primeiro tema analisado na Variável 4 trata das competências gerenciais que os respondentes afirmaram não possuir, mas que sentem a necessidade de desenvolver para o exercício de suas funções. Dentre as competências mencionadas nesse quesito pelos gestores das três empresas estão:

- “Ter conhecimento de língua estrangeira”;
- “Ter habilidade para a resolução de problemas”;
- “Ter calma e paciência”;
- “Saber cultivar relacionamentos interpessoais”;
- “Ser mais exigente”;
- “Saber agir com mais rigidez ou de forma mais enérgica em determinadas situações, sobretudo, no momento de liderar uma equipe”.

A primeira competência citada refere-se a um conhecimento geral e teórico; a segunda a uma habilidade; e as demais podem ser consideradas como atitudes – sendo que as duas últimas atitudes não haviam sido mencionadas nos quesitos anteriores, que compõem a Variável 3.

O item analisado a seguir remete às possíveis contribuições que os cursos ofertados por cada organização trouxeram para o desenvolvimento de competências gerenciais, na percepção dos participantes. Dentre o total de gestores, três afirmaram não ter participado de atividade alguma de aprendizado proporcionada pela empresa onde trabalha, e por este motivo não mencionaram contribuições nesse quesito. Dentre esses gestores, dois pertencem a Empresa A, e um é funcionário da Empresa B. É interessante salientar, que apenas na Empresa C, todos os gestores afirmaram ter participado de algum curso ou treinamento oferecido pela organização, e a avaliação dos cursos mencionados foi por unanimidade positiva.

Reunindo as respostas obtidas nas três empresas, podem ser elencadas as seguintes contribuições citadas pelos respondentes para o exercício de suas funções:

- “Ampliação e atualização de conhecimentos e procedimentos relevantes para o exercício das funções gerenciais (não especificados)”;
- “Contribuição para a melhoria do atendimento ao público”;
- “Melhoria do relacionamento com os demais colegas de trabalho”;
- “Facilidade para a condução e resolução de problemas diários”;
- “Capacidade de associar a necessidade de planejamento estrutural e o acompanhamento do mercado”;

- E “despertar para a necessidade de busca constante pelo desenvolvimento de novas competências”.

O tema subsequente engloba as contribuições advindas dos cursos que os respondentes buscaram por conta própria para o desenvolvimento de competências gerenciais, considerando a percepção dos mesmos. Apenas dois gestores da Empresa B deixaram esse item em branco. Os demais, apesar de não mencionarem contribuições de maneira específica, disseram que os cursos têm contribuído:

- Para o aprendizado de outro idioma;
- Para ampliar os conhecimentos com relação às novas tecnologias, como Internet, por exemplo;
- Para melhorar o atendimento aos clientes;
- Para a melhoria de sua postura perante os funcionários subordinados;
- Ampliação da capacidade de detectar novidades que surgem no mercado para os setores específicos;
- E para a melhoria do nível de escolaridade, trazendo como consequência uma maior valorização profissional no setor.

Para a análise do último item da Variável 4 - sobre as formas de aprendizagem consideradas mais relevantes pelos gestores para o desenvolvimento de competências - as opções foram colocadas em ordem de importância de acordo com uma média geral obtida nas três empresas, como mostrado adiante:

1. “Na prática diária da profissão”;

2. “No convívio com seus superiores e/ ou outros gestores”;
3. “Através de outros meios de comunicação como: TV, rádio, Internet”;
4. “Através de cursos (ou treinamentos) de que participa por conta própria”;
5. “Através de leituras periódicas de livros, jornais e/ ou revistas”;
6. “No convívio com os colegas de trabalho de seu setor e/ ou subordinados”;
7. “Através de palestras, congressos e/ ou outros eventos de que participa”;
8. “No convívio social com amigos, familiares, e com a sociedade, de um modo geral”;
9. “Através de cursos (ou treinamentos) de que participa e que são proporcionados pela empresa”;
10. “Através de viagens de estudo e observação de outras culturas”.

Como mostra a enumeração apresentada, a prática diária da profissão permaneceu em primeiro lugar, como sendo a forma de aprendizagem considerada mais importante pelos gestores. Os três itens seguintes (números 2, 3 e 4) ficaram na realidade “empatados” em termos de importância. Os itens 2 e 3 referem-se a métodos de aprendizagem informais, que resultam da experiência social e profissional no ambiente de trabalho (FLEURY e FLEURY, 2001b); e da obtenção de informações através dos meios de comunicação de massa, respectivamente. Já o item 4 remete aos cursos que os participantes buscam de acordo com seus próprios interesses de desenvolvimento e aprendizagem.

Completando as cinco formas de aprendizagem consideradas mais importantes, o item 5 – “através de leituras periódicas de livros, jornais e/ ou revistas” - também depende da vontade dos indivíduos para sua realização, constituindo-se como uma forma de autodesenvolvimento.

Em penúltimo lugar, aparecem os cursos (ou treinamentos) proporcionados pelas organizações. Isso ocasiona certa contradição, já que de um modo geral os cursos que as empresas ofereceram foram avaliados positivamente pelos gestores que tiveram a oportunidade de participar dos mesmos.

Em todas as empresas analisadas, o aprendizado que ocorre “através de viagens de estudo e observação de outras culturas” aparece como sendo o item menos importante de acordo com a percepção dos gestores para o desenvolvimento de novas competências. Os baixos salários pagos no setor hoteleiro (OMT, 2003), podem dificultar a realização desse tipo de investimento para o aprendizado de novas competências por parte dos gestores.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Encerrando este estudo, são apresentadas as principais conclusões resultantes da análise geral da pesquisa de campo, para o alcance dos objetivos propostos, e sugestões para futuros estudos.

Com relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa, dentre outros aspectos, foi possível concluir que a maioria dos gestores encontra-se na faixa etária de 36 a 46 anos; é formada por mulheres; seis possuem o Ensino Superior Completo – e dentre esses, dois são formados em Turismo; e seis possuem o Ensino Superior Incompleto, em andamento. Além disso, a maioria dos respondentes possui, pelo menos, 5 anos de atuação no segmento hoteleiro; e ocupam o cargo gerencial atual há, no máximo, 6 anos. Verificou-se ainda que, a maioria dos participantes tem conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira – com destaque para o Inglês mencionado por seis gestores.

A partir da análise dos cursos de nível superior que os gestores já concluíram ou que estão em andamento, pode-se concluir que os gestores vêm desenvolvendo, pelo menos, dois recursos de competências - mencionados como relevantes ao longo da pesquisa - a partir desses cursos, que seriam: “ter conhecimento teórico relacionado à

área de Turismo”; e “ter conhecimento teórico relacionado à área de Administração”. Outra competência que vem sendo desenvolvida é “saber outras línguas”, já que dentre os 14 gestores-participantes, 12 afirmaram ter conhecimento de, pelo menos, um idioma estrangeiro; e quatro ainda mencionaram o fato de estarem participando por iniciativa própria de cursos voltados para o ensino dessa competência.

Considerando o segundo objetivo específico da pesquisa, verificou-se que dos 14 gestores que compõem a amostra estudada, apenas três afirmaram não ter participado de cursos oferecidos pela organização onde trabalha – sendo dois da Empresa A, e um da Empresa B. Os respondentes que tiveram a oportunidade de participar de algum curso ou treinamento ofertado pelas empresas emitiram avaliações positivas sobre os resultados desses para o desenvolvimento de competências gerenciais, o que Antonello (2004a) destaca como condição essencial para o sucesso organizacional.

Dentre os cursos que os participantes buscaram por conta própria para o desenvolvimento de competências destacam-se: os cursos de Inglês; de Informática e Legislação Trabalhista; e alguns cursos superiores e de nível técnico. Além desses, algumas atividades informais foram mencionadas: como a participação em eventos e leituras de obras literárias.

Atendendo ao terceiro objetivo específico proposto e respondendo ao objetivo geral da pesquisa foram elaborados três quadros, sendo cada um deles destinado a um dos recursos de competências. Tais quadros reúnem todas as competências mencionadas, tanto pelos participantes da pesquisa, quanto, pelas teorias revisadas – ver Quadro 16 (página 181); Quadro 17 (página 182); e Quadro 18 (página 182).

Fazendo uma análise das competências gerenciais encontradas nas teorias estudadas e na pesquisa de campo, fica evidente a complexidade desse processo de “mapeamento”. Considerando que a omissão de algumas competências pelos gestores, pode ser resultante apenas de “esquecimento” no momento de preenchimento dos questionários, não se descartou a relevância dos recursos de competências encontrados apenas na revisão teórica realizada.

No **Quadro 16** (página 181) foram agrupados os **conhecimentos gerenciais** considerados relevantes, como mostrado a seguir:

Quadro 16: Conhecimentos gerenciais considerados relevantes pelos respondentes das três empresas e/ ou pela revisão teórica

Conhecimentos (SABER)	
Conhecimentos Gerais e Teóricos	Saber outras línguas e culturas; Saber estabelecer estratégias; Ter conhecimento teórico relacionado à área de RH; Ter conhecimento teórico relacionado à área de Turismo; Ter conhecimento teórico relacionado à área de Administração; Ter conhecimento sobre novas tecnologias.
Conhecimentos Operacionais	Ter conhecimento técnico e operacional do setor onde trabalha; Ter conhecimento sobre técnicas de negociação e vendas; Ter noções sobre gestão hoteleira.
Conhecimentos do Ambiente	Ter conhecimento sobre a legislação; Ter conhecimento sobre o mercado onde a empresa atua; Ter conhecimento sobre o produto do seu trabalho; Ter conhecimento sobre a concorrência; Ter conhecimento sobre o perfil dos clientes; Ter conhecimento sobre as inovações do setor.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Por sua vez, as **habilidades gerenciais** encontradas nesse estudo foram agrupadas no Quadro 17 (página 182), apresentado adiante:

Quadro 17: Habilidades gerenciais consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e/ ou pela revisão teórica

Habilidades (SABER FAZER)	
Experiência Profissional Associada	Saber ouvir; Capacidade de assessoramento e informação; Ter habilidade na execução de suas operações funcionais; Saber atender às expectativas dos clientes; Ter habilidade para lidar com empregados e empregador diante de problemas diários; Saber cobrar resultados de seus subordinados; Saber trabalhar em equipe; Saber analisar e interpretar informações; Saber negociar; Saber como delegar funções; Saber utilizar as novas tecnologias e equipamentos.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

Compondo o maior grupo de recursos de competências encontrado na referida pesquisa, as **atitudes gerenciais** – totalizando 30 atributos, sendo 12 profissionais e 18 pessoais - foram reunidas no Quadro 18 (página 182). Observa-se, portanto, que houve uma predominância de atitudes dentre os recursos de competências agrupados.

Quadro 18: Atitudes gerenciais consideradas relevantes pelos respondentes das três empresas e/ ou pela revisão teórica

Atitudes (SABER SER/ AGIR)	
Atributos Profissionais (tácitos)	Ter postura profissional; Saber motivar as pessoas; Ser pontual; Ser objetivo; Ser um bom líder; Agir com segurança; Saber se adaptar às situações vivenciadas no trabalho; Agir com cautela para a tomada de decisões; Saber conquistar novos clientes; Ter cuidado com o aspecto exterior; Especializar-se na profissão com cursos; Ser empreendedor.
Atributos Pessoais	Saber cultivar relacionamentos interpessoais; Ser disciplinado; Ter autoconhecimento; Agir com transparência, autenticidade e honestidade; Ter calma e paciência; Ser ético; Ser simpático; Ser criativo; Ser persistente e determinado; Ter bom senso; Ter “jogo de cintura”; Ter equilíbrio emocional; Saber como se comunicar com clareza; Ser (ou estar) motivado; Ter curiosidade; Ter credibilidade no mercado; Ter lealdade aos interesses da empresa; Ter responsabilidade social.

Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

A partir da análise das competências gerenciais identificadas como relevantes nessa pesquisa, conclui-se que as mesmas podem ser caracterizadas como “multifuncionais”, sendo comuns aos diferentes cargos gerenciais e setores analisados dentro do segmento hoteleiro. Essa conclusão confirma a afirmação da OMT (2003, p. 230), que estima que “70% das habilidades básicas de um cargo sejam comuns a diferentes ocupações e setores, e até 90% para cargos gerenciais”.

Nesse caso, o que pode variar é o nível de exigência ou de necessidade de desenvolvimento de cada competência para cada um dos setores estudados. Por exemplo, a exigência por profissionais com conhecimento de idiomas estrangeiros é maior dentre setores como a Recepção, a Governança, o departamento de A&B, e o de Eventos, que por terem contato direto com o público, necessitam desenvolver tal competência para a prestação de um serviço de maior qualidade (ISMAIL, 2004; HAYES e NINEMEIER, 2005).

Com relação ao último objetivo específico proposto foi possível observar que, dentre as competências que os gestores afirmaram que ainda não possuem, mas que sentem a necessidade de desenvolver, encontram-se: “ter conhecimento de língua estrangeira”; “ter habilidade para a resolução de problemas”; “ter calma e paciência”; “saber cultivar relacionamentos interpessoais”; “ser mais exigente”; e “saber agir com mais rigidez ou de forma mais enérgica em determinadas situações, sobretudo, no momento de liderar uma equipe”. De acordo com Pacheco et al. (2006), um dos princípios da andragogia, consiste na capacidade do adulto em saber, melhor do que ninguém, quais são as suas necessidades de conhecimento. Sendo assim, essas seis competências mencionadas pelos gestores refletem uma necessidade detectada a partir de sua experiência prática na profissão.

Para responder ao objetivo geral da pesquisa, foram analisadas as contribuições resultantes dos cursos oferecidos pelas empresas, cujos gestores tiveram a oportunidade de participar, e os impactos positivos gerados pelos cursos que os mesmos buscam por iniciativa própria. Foi possível verificar a partir dessa análise que duas competências estão sendo desenvolvidas em ambas as situações, de acordo com a percepção dos gestores: “saber atender às expectativas dos clientes” e “saber cultivar relacionamentos interpessoais”.

Analisando as formas de aprendizagem consideradas mais importantes para o desenvolvimento de competências, de acordo com a percepção dos gestores, constatou-se que dentre as cinco primeiras – por ordem decrescente de importância – quatro podem ser classificadas como informais, a apenas uma como aprendizagem formal – referente aos cursos (ou treinamentos) buscados pelos gestores por conta própria. Todas, no entanto, dependem da vontade própria dos gestores para seu desenvolvimento. Como revelado na pesquisa também, a prática diária da profissão foi mencionada como a forma de aprendizagem mais relevante para o desenvolvimento de competências, na percepção dos gestores das três empresas.

Finalizando o presente estudo, torna-se interessante mencionar algumas sugestões para a realização de pesquisas futuras que estejam direcionadas para o tema “desenvolvimento de competências”, que seriam:

- Identificar competências que venham a se tornar relevantes para o futuro, levando em consideração as novas tendências que permeiam o setor hoteleiro;
- Realizar um estudo sobre a “entrega” efetiva de competências gerenciais no setor hoteleiro, considerando para isso a percepção daqueles envolvidos no processo de “produção” e “consumo” dos serviços prestados;

- E avaliar que formas de aprendizagem vêm sendo mais efetivas para o desenvolvimento de competências, e para a melhoria do desempenho dos gestores, a partir do acompanhamento sistemático desses em seu ambiente de trabalho.

Considerando também que foi detectada certa dificuldade dentre os gestores na distinção dos três recursos de competências, havendo certa “confusão” sobre seus conceitos – mesmo que esses tenham sido colocados nos instrumentos de pesquisa (ver Apêndice A – página 194) - outra sugestão para a realização de estudos futuros refere-se a um “nivelamento” (ou esclarecimento) desses conceitos junto aos respondentes antes ou durante a coleta de dados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; OLIVEIRA, Patrícia Morilha. “Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos”. In: *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 4, out./dez., 2001.

ANJOS, Sara Joana Gadotti dos. *Serviços Integrados no Turismo: um modelo de gestão para o setor de hotelaria*. 2004. 211 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis - SC, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7022.pdf>>. Acesso em: 02/07/2007.

ANTONELLO, Cláudia Simone. “O Autodesenvolvimento e a Perspectiva da Aprendizagem Organizacional”. In: BITENCOURT, Cláudia (org.) et al. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004a.

_____. “As Formas de Aprendizagem utilizadas por Gestores no Desenvolvimento de Competências”. In: *ENANPAD 2004 - Curitiba*. Anais do Enanpad - CD ROOM, 2004b.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENI, Mário Carlos. *Análise Estrutural do Turismo*. 2ª. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1998.

_____. *Globalização do Turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira*. São Paulo: Aleph, 2003.

BITENCOURT, Cláudia; BARBOSA, Allan C. Queiroz. “A Gestão de Competências”. In: BITENCOURT, Cláudia (org.) et al. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOFF, Luiz Henrique; ABEL, Mara. “Autodesenvolvimento de Competências: o caso do trabalhador de conhecimento como especialista”. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (orgs.). *Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOOG, Gustavo. "Desenvolver o Gerente". In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (orgs.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes*. São Paulo: Gente, 2002.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, Hugo Pena. "Competências no Trabalho e nas Organizações: uma análise da produção científica brasileira". In: *ENANPAD 2006 – Salvador - BA*. Anais do Enanpad - CD ROOM, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. "Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?" In: *Revista de Administração de Empresas*. V. 41, n. 1, p. 8-15. São Paulo: Jan/ Mar, 2001.

CASADO, Tânia. "O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento". In: FLEURY, Maria Tereza L. (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARVALHO, Virgílio Nelson da Silva. "Turismo e Hotelaria desenvolvendo a Economia". In: LAGE, Beatriz helena gelas; MILONE, Paulo César (orgs.). *Turismo: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAGAS, Fernando Celso Dolabela. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

COOPER, Chris et al. *Turismo: princípios e prática*. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho. "Análise de Conteúdo e sua Aplicação em Pesquisa em Administração". In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. *Pesquisa em Turismo: planejamento, métodos e técnicas*. 9ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício. *Fundamentos do Marketing Turístico*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DUTRA, Joel Souza et al. "Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas". In: *ENANPAD 2006 – Salvador - BA*. Anais do Enanpad - CD ROOM, 2006.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. “Gestão de Pessoas com Base em Competências”. In: DUTRA, Joel Souza (org.) et. al. *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERREIRA, José. “Reflexões sobre o Conceito de Competências”. In: NERI, Aguinaldo (org.). *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. 2ª. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2005.

FISHER, André Luiz. “Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas”. In: FLEURY, Maria Tereza L. (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Service Management: operations, strategy, and information technology*. 2ª ed. USA: Irwin/ McGraw-Hill, 1998.

FLEURY, Maria Tereza L. “A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional”. In: FLEURY, Maria Tereza L. (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. *Construindo o conceito de competência*. RAC, Edição Especial, 2001b. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/rac_vol_05_edesp_frames.html>. Acesso em: 12/ Jun/ 2006.

FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. “Aprendizagem e Gestão do Conhecimento”. In: FLEURY, Maria Tereza L. (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FORNARI, Ivanna Schenkel. *Educação Superior em Turismo: o profissional de turismo frente às competências exigidas pelo mercado de trabalho do setor hoteleiro em Natal*. 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal - RN, 2006. Disponível em: <http://bdtd.bczm.ufrn.br/tesdesimplificado/tde_arquivos/24/TDE-2006-11-20T125205Z-398/Publico/IvannaSF.pdf>. Acesso em: 02/12/2007.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS (FIPE); MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR); INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR); SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Meios de Hospedagem: Estrutura de Consumo e Impactos na Economia*. Apresentação dos Resultados – Resumo Executivo. São Paulo: 2006. Disponível em:< http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/impacto_MH/downloads.php>. Acesso em: 01/ Mar/ 2007.

GODOY, Arilda S. "Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais". In: *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3. mai./jun., 1995, p. 20-29.

GOMES, Fabrício Pereira; ARAÚJO, Richard Medeiros de. *Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo*. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>>. Acesso em: 23/02/2008.

GUMMESSON, E. *Qualitative Methods in Management Research*. London: Sage Publications, 1991.

HAYES, David; NINEMEIER, Jack D. *Gestão de Operações Hoteleiras*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR); MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). *Anuário Estatístico EMBRATUR 2006*. Volume 33. 242p. Disponível em: <[http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Anuario/anuario_2006___4versao_internet_dados_2005\(08_03_07\).pdf](http://200.189.169.141/site/arquivos/dados_fatos/Anuario/anuario_2006___4versao_internet_dados_2005(08_03_07).pdf)>. Acesso em: 01/ Mar/ 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE); MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG); MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR); INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR). *Economia do Turismo: Análise das Atividades Características do Turismo 2003*. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica n.5. Rio de Janeiro: 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_turismo/economia_turismo.pdf>. Acesso em: 26/ Fev/ 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Sistema de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor Turismo: caracterização da mão-de-obra formal do setor turismo com estimativas baseadas nos dados da RAIS de 2004*. IPEA, 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/estudospesq/turismo/Proposta_Metodologica_Indicadores.pdf>. Acesso em: 13/11/2007.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE (IH). *Instituto de Hospitalidade: certificação da qualidade profissional para o setor de turismo*. Bahia: Análise & Dados, 1999. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/publicacoes/publicacoes_sei/bahia_analise/analise_dados/pdf/turismo/pag_101.pdf>. Acesso em: 20/12/2007.

ISMAIL, Ahmed. *Hospedagem: Front Office e Governança*. São Paulo: pioneira Thomson Learning, 2004.

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

LEIRIA, Ana Maria Lovato. *As Competências do Empresário da Empresa de Pequeno Porte: um breve estudo sobre um grupo de empresários vencedores do Prêmio talentos*

Empreendedores na região Metropolitana de Porto Alegre. 2002. 70 f. Dissertação. (Mestrado Executivo em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000821.pdf>. Acesso em: 15/ Nov/ 2007.

LEONE, Eugênia; BALTAR, Paulo. “Economia e Mercado de Trabalho no Brasil”. 2006. In: REVISTA VEJA. ed. 2039 – ano 40 – nº 50. São Paulo: Editora Abril, 19 de dezembro de 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. “Liderança, poder e comportamento organizacional”. In: FLEURY, Maria Tereza L. (org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MALVEZZI, Sigmar. “Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos”. In: BOOG, Gustavo G. (org.). *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 2ª. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARQUES, J. Albano. *Introdução à Hotelaria*. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3ª. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MICHEL, Maria Helena. *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR); INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR); FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). *III Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo*. Brasília/ DF: MTUR, Março/ 2007.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). *Plano Nacional de Turismo 2007/2010: uma viagem de inclusão*. Brasília/ DF: MTUR, 2007. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 18/12/2007.

NERI, Aguinaldo. “Competências para a Maturidade Profissional”. In: NERI, Aguinaldo (org.). *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. 2ª. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2005.

ODERICH, Cecília. “Gestão de Competências Gerenciais: noções e processos de desenvolvimento”. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (orgs.). *Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, Roberto Veras de. "Qualificação Profissional: um campo em disputa". In: OLIVEIRA, Roberto Veras de (org.). *Qualificar pra quê? Qualificar pra quem? Do Global ao Local: o que se espera da qualificação profissional hoje*. São Paulo: Fundação UNITRABALHO Campina Grande: EDUFCEG, 2006.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). *Introdução ao turismo*. São Paulo: Roca, 2001.

_____. "Motivación y Cualificación de los Empleados de la Hostelería". In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). *Recursos Humanos em Turismo: um nuevo paradigma*. Madrid/ España: OMT, 2002.

_____. "Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Turismo". In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). *Turismo Internacional: uma perspectiva global*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PACHECO, Luzia et al. *Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PATTON, M. Q. *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage, 1990.

PETROCCHI, Mário. "Programa de Formação Profissional". In: PETROCCHI, Mário. *Gestão de Pólos Turísticos*. São Paulo: Futura, 2001.

PIMENTA, Maria Alzira. *Gestão de Pessoas em Turismo: Sustentabilidade, Qualidade e Comunicação*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2004.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, Gary. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. "A competência essencial da corporação". In: ULRICH, Dave. (org.). *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. 3ª. ed. São Paulo: Futura, 2000.

RESENDE, Enio. *A Força e o Poder das Competências - Conecta e Integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto Lima. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

_____. "Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações". In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (orgs.).

Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SÁ, André Eysen de. *Certificação de Competências Profissionais para o Turismo: uma análise do segmento de bares e restaurantes de Salvador – BA*. 2005. 162 f. Dissertação. (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA). Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/disserta/mesprof/publicacoes/dissertacao/andre_sa.pdf>. Acesso em: 10/ Mar/ 2007.

SCHLÜTER, R. G. Desenvolvimento do Turismo: as perspectivas na América Latina. In: THEOBALD, W. (org.). *Turismo global*. 2ª ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2002.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina*. 2ª. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *A Recepção em Hotelaria*. Brasília: Editora SEBRAE, 2001.

_____. *Balcão SEBRAE on line*. 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/mpe%5Fnumeros/empresas.asp>>. Acesso em: 03/ Mar./ 2007.

_____. *Indicadores do turismo: João Pessoa – Paraíba – Agosto de 2001 a Maio de 2002*. João Pessoa: SEBRAE / FUNDAC, 2002. 49p. Disponível em: <http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Turismo/379_1_Arquivos_indicadores.pdf> Acesso em: 09/ Jun/ 2006.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL (SENAC NACIONAL). *Caracterização de Setores de Atividades Econômicas – Turismo e Hospitalidade: mercado de trabalho e atuação do Senac na área do PRODETUR/ NE II*. Centro de Análises, Estudos e Pesquisas / Caep Diretoria de Planejamento: Agosto de 2002.

SILVA, Marco Antonio Costa da. *A Utilização da Gestão por Competências: estudo de caso em duas empresas*. 2005. 124 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. Disponível em: <http://www.btdt.ufscar.br/tde_arquivos/1/TDE20060206T08:31:29Z784/Publico/DissM ACS.pdf>. Acesso em: 15/ Nov/ 2006.

TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. *Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro: processo de aprendizagem, competências e redes de relacionamento*. RAC, v. 8, n.1, Jan/ Mar, 2004. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/rac_vol_08_n_01_frames.html>. Acesso em: 12/ Jun/ 2006.

TRASATTI, Sidney Roberto. “Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas”. In: NERI, Aguinaldo (org.). *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. 2ª. ed. Campinas, SP: Papirus, 2005.

TRASATTI, Sidney Roberto; COSTA, Maria Inês. “Administração de Recursos Humanos por Competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas do terceiro milênio”. In: NERI, Aguinaldo (org.). *Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade*. 2ª. ed. Campinas, SP: Papirus, 2005.

TRIGO, L. G. G. “A Importância da Educação para o Turismo”. In: LAGE, B. *Turismo: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

TUCH, David Lord; SPOLON, Ana Paula Garcia. “Planejamento Hoteleiro”. In: ANSARAH, Marília G. dos Reis. *Turismo: como aprender, como ensinar*. 2ª. ed. São Paulo: editora SENAC / SP, 2001.

VARGAS, Ivanete de Deus S.; VIEIRA FILHO, Nelson A. Quadros; VIEIRA, Adriane. “Formação Profissional e Desenvolvimento das Competências em Hotelaria”. In: DIAS, Reinaldo; VIEIRA FILHO, Nelson A. Quadros (orgs.). *Hotelaria e Turismo: elementos de gestão e competitividade*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant; RAMOS, David Ricardo Moreira. “Motivos para a Criação de Universidades Corporativas – estudo de casos”. In: *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo: Mackenzie, v. 3, n. 2, p. 79-98, 2002.

ZAGO, Célia C.; SOUZA, Cynara C. B. de; BEZERRA, Larissa A. Martins. “Competências Profissionais do Administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos Administradores da Paraíba”. In: *Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*. Número 14. v.5 n.2, 2007.

ZARIFIAN, Philippe. *Objectif Compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO

Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

Prezados Gestores,

Como mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFPB, tenho desenvolvido como pré-requisito para a conclusão do mesmo uma pesquisa de dissertação intitulada: “Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Setor Hoteleiro de João Pessoa - PB”. Por este motivo venho solicitar sua colaboração nesta pesquisa, respondendo as perguntas do questionário em anexo.

O questionário possui perguntas simples, e que objetivam conhecer sua percepção sobre os temas tratados. Suas respostas serão confidenciais, e não é necessária sua identificação, nem a identificação de sua empresa. No início da entrevista pediremos apenas o fornecimento de algumas informações genéricas para que possamos traçar um perfil de sua formação profissional através das respostas obtidas.

Após a finalização deste trabalho estaremos colocando o mesmo à sua disposição, caso seja de vosso interesse.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Atenciosamente,

Cibelle Batista Gondim

Mestranda do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFPB

João Pessoa, 20 de Junho de 2007.

Questionário

As perguntas a seguir visam traçar um perfil profissional genérico dos participantes desta pesquisa, bem como, conhecer sua opinião sobre alguns temas relacionados ao desenvolvimento de competências gerenciais.

Em algumas questões, basta marcar um "X" na opção correspondente a seu perfil profissional. Para as demais perguntas, solicitamos que sua resposta seja feita por extenso. Lembramos que ***não é necessário identificar-se!***

1. Setor de Trabalho:

Departamento de RH Recepção Eventos A&B Governança

2. Idade: _____

3. Gênero:

Masculino Feminino

4. Grau de Instrução ou Nível de escolaridade:

1º Grau Incompleto 1º Grau Completo

2º Grau Incompleto 2º Grau Completo

3º Grau Incompleto – Curso: _____

3º Grau Completo – Curso: _____

Nível Técnico – Curso: _____

Pós-Graduação – Curso: _____

5. Tempo de experiência no setor hoteleiro: _____

6. Tempo de exercício da função de gestor neste setor do hotel: _____

7. Conhecimento de Língua Estrangeira:

Não Sim*

*Em caso afirmativo, qual ou quais línguas estrangeiras você domina, e o grau de domínio? Nesta questão mais de uma opção pode ser marcada:

LÍNGUA ESTRANGEIRA	GRAU DE DOMÍNIO DA LÍNGUA ESTRANGEIRA MARCADA		
<input type="checkbox"/> INGLÊS	<input type="checkbox"/> Pouco domínio	<input type="checkbox"/> Domínio razoável	<input type="checkbox"/> Bom domínio
<input type="checkbox"/> ESPANHOL	<input type="checkbox"/> Pouco domínio	<input type="checkbox"/> Domínio razoável	<input type="checkbox"/> Bom domínio
<input type="checkbox"/> FRANCÊS	<input type="checkbox"/> Pouco domínio	<input type="checkbox"/> Domínio razoável	<input type="checkbox"/> Bom domínio
<input type="checkbox"/> OUTRA	<input type="checkbox"/> Pouco domínio	<input type="checkbox"/> Domínio razoável	<input type="checkbox"/> Bom domínio

8. Quais os cursos (ou treinamentos) proporcionados pela empresa, e que foram direcionados para sua função gerencial, que você tem conhecimento?

9. Dentre estes cursos (ou treinamentos) proporcionados pela empresa, de quais você participou?

10. De acordo com sua percepção, que impactos positivos estes cursos (ou treinamentos) proporcionados pela empresa de que você participou, trouxeram para o exercício de sua função como gestor?

11. Que outras ações você vem empreendendo para a melhoria de sua formação profissional atualmente? Ou seja, de que cursos (ou treinamentos) você vem participando atualmente **por iniciativa própria**?

12. Em sua opinião, quais seriam os **conhecimentos**⁴ (*saberes*) mais importantes para o exercício de sua função, enquanto gestor do setor onde trabalha?

⁴ Em outras palavras, o que você **deve saber ou conhecer** para exercer a função de gestor do setor onde trabalha.

13. Em sua opinião, quais seriam as **habilidades**⁵ (*saber-fazer*) mais relevantes para a sua função gerencial nesta empresa?

14. E que **atitudes**⁶ (*saber-ser*) você poderia citar como importantes para o exercício de sua função gerencial específica?

15. Considerando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (ou seja, as competências) que mencionou acima como importantes para sua função gerencial, quais você ainda não possui e sente necessidade de desenvolver?

16. Na sua percepção, os cursos (ou treinamentos) oferecidos pela empresa têm contribuído para o desenvolvimento destas competências gerenciais que considera importantes para sua função? De que maneira?

⁵ O que você **deve saber fazer na prática** para exercer a função de gestor do setor onde trabalha.

⁶ Ou seja, que **tipos de comportamentos ou formas de agir** você considera importante para sua função como gestor.

17. E os cursos (ou treinamentos) que você vem buscando por conta própria têm contribuído para o desenvolvimento destas competências gerenciais, de acordo com sua percepção? De que maneira?

18. De que maneira você acredita que vem desenvolvendo e aprendendo estas competências? Ou seja, através de que formas de aprendizagem? Para facilitar sua resposta, a seguir são apresentadas algumas formas de aprendizagem e solicito que as **enumere de 1 a 10** em ordem decrescente de importância, sendo o número **1** atribuído à forma de aprendizagem **mais importante**, e o número **10** a **menos importante**, conforme sua percepção:

Na prática diária da profissão. ()

Através de leituras periódicas de livros, jornais e/ ou revistas. ()

Através de outros meios de comunicação: como TV, rádio, Internet. ()

No convívio social com amigos, familiares, e com a sociedade, de um modo geral. ()

Através de viagens de estudo e observação de outras culturas. ()

No convívio com seus superiores e/ ou outros gestores. ()

No convívio com os colegas de trabalho do seu setor e/ ou subordinados. ()

Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa por conta própria. ()

Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa e que são proporcionados pela empresa. ()

Através de palestras, congressos e/ ou outros eventos de que participa. ()

Obrigada por sua colaboração!

APÊNDICE B – EXEMPLO DE ORGANIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS POR EMPRESA

Variável 1: Perfil de Formação Profissional					
Número das Questões	Respostas das Questões por Setores do Hotel				
	Departamento de RH	Recepção	Eventos	A&B	Governança
01	Departamento de RH	Recepção	Eventos	A&B	-
02	45 anos	35 anos	34 anos	41 anos	-
03	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino	-
04	3º Grau Incompleto – Curso: Administração	2º Grau Completo	3º Grau Completo – Curso: Serviço Social	2º Grau Completo	-
05	12 anos	10 anos	10 anos e 08 meses	15 anos	-
06	12 anos	06 anos	11 meses	04 anos e 05 meses	-
07	Não	Sim – Inglês (Domínio Razoável)	Sim – Inglês (Pouco Domínio)	Sim – Inglês (Domínio Razoável)	-

Variável 2: Cursos e Treinamentos para o Desenvolvimento Gerencial					
Número das Questões	Respostas das Questões por Setores do Hotel				
	Departamento de RH	Recepção	Eventos	A&B	Governança
08	“CIPA – Comissão Interna para Prevenção de Acidentes; 5 “S”: Qualidade Total (SEBRAE); SEFIP – Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social; Treinamento Passe Legal; PIS Empresa – Programa de Integração Social”.	“Nenhum”.	“Qualidade Total (SEBRAE); Vendas”.	“Nenhum treinamento foi oferecido”.	-
09	“Treinamento Passe Legal; PIS Empresa – Programa de Integração Social”.	“Nenhum”.	“Estes citados acima”.	“Não houveram cursos”.	-
10	“Conhecimentos e aperfeiçoamento das tarefas ao cargo”.	-	“Não só para as lideranças, como também p/ os demais funcionários, trouxe uma idéia de organização, planejamento, etc.”.	“A empresa não proporcionou nenhum treinamento no período em que fui funcionário”.	-
11	“Curso de Informática e de Legislação Trabalhista”.	“Estou cursando o 5º estágio no curso de inglês. É de fundamental importância p/ a área que trabalho”.	“Inglês”.	“Viagem à São Paulo, visitas, eventos, feiras, congressos, palestras, etc.”.	-

Variável 3: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes					
Número das Questões	Respostas das Questões por Setores do Hotel				
	Departamento de RH	Recepção	Eventos	A&B	Governança
12	“Domínio legislação (CLT), treinamento, técnica humana e relação pessoais”.	“Qualidade no atendimento, saber ouvir e procurar agilizar o atendimento”	“Conhecer bem o mercado onde a empresa atua, como também particularidades do setor de eventos (cerimonial, etiqueta, planejamento das atividades, etc.), onde desempenho minha função”.	“Conhecimento total de alimentos e bebidas, conhecimento copa, cozinha em geral, confeitaria, compras, vendas, custos, lucros, recursos humanos, conhecimento de todo material necessário para o bom funcionamento do setor, etc.”.	-
13	“Boa disciplina, auto-conhecimento e transparência, informações funcionais”.	“Atender todas as <i>expectativas</i> do hóspede e ter segurança nas respostas”.	“Ter ‘poder’ de liderança, calma, ética, postura profissional, conhecer muito bem especificamente o produto com o qual trabalho, jogo de cintura nas várias situações vividas no dia-a-dia do trabalho”.	“Habilidade na cozinha e outros setores do restaurante, habilidade com a equipe, montagem de coquetéis, coffe-break e eventos em geral”.	-
14	“Cautela, análise das informações para tomada de decisão”.	“Simpatia, rapidez no atendimento, tentar solucionar os problemas, que por ventura aparecerem”.	-	“Ser objetivo, ser criativo, ser autêntico, ser líder, ser disciplinado, ser pontual, ser honesto”.	-

Variável 4: Aquisição e Desenvolvimento de Competências Gerenciais					
Número das Questões	Respostas das Questões por Setores do Hotel				
	Departamento de RH	Recepção	Eventos	A&B	Governança
15	“Conhecimentos de idioma”.	“A maior dificuldade que temos é tentar solucionar problemas que não <i>depende</i> de nós”.	“Calma”.	“Nenhuma”.	-
16	“Associação de planejamento estrutural p/ acompanhamento de mercado”.	-	“Sim. A medida em que amplia horizontes em termos de conhecimento, desperta a consciência de que há necessidade de melhorar mais e mais para poder competir no meio em que atuamos”.	“Não porque a empresa não proporcionou nenhum treinamento”.	-
17	“Pesquisa na Internet e correlacionados”.	“Sim, Tendo domínio de um outro idioma”.	“Não exatamente p/ minha função específica, mas para a minha formação profissional no geral, pois trata-se do curso de inglês”.	“Melhoria do atendimento, postura aos funcionários, organização dos eventos, novidade para cozinha, cardápios funcionais, custos, etc.”.	-

Questão 18: Enumeração por ordem de importância atribuída					
Formas de aprendizagem	Departamento de RH	Recepção	Eventos	A&B	Governança
Na prática diária da profissão.	1	1	1	1	-
Através de leituras periódicas de livros, jornais e/ou revistas.	9	4	2	9	-
Através de outros meios de comunicação: como TV, rádio, Internet.	3	2	5	8	-
No convívio social com amigos, familiares, e com a sociedade, de um modo geral.	7	6	10	4	-
Através de viagens de estudo e observação de outras culturas.	10	5	9	5	-
No convívio com seus superiores e/ou outros gestores.	4	7	3	2	-
No convívio com os colegas de trabalho do seu setor e/ou subordinados.	8	8	4	7	-
Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa por conta própria.	5	3	7	6	-
Através dos cursos (ou treinamentos) de que participa e que são proporcionados pela empresa.	2	10	6	10	-
Através de palestras, congressos e/ou outros eventos de que participa.	6	9	8	3	-