

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA
DE PRODUÇÃO**

KARLA CRISTINA CAMPOS RIBEIRO

**A DETERMINAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
INDIVIDUAIS PARA OS BACHARÉIS EM TURISMO,
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA
HOTELARIA E ALUNOS DO CURSO DE TURISMO DA
FACULDADE ALFA NA CIDADE DE MANAUS**

FLORIANÓPOLIS

2004

KARLA CRISTINA CAMPOS RIBEIRO

**A DETERMINAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
INDIVIDUAIS PARA OS BACHARÉIS EM TURISMO,
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA
HOTELARIA E ALUNOS DO CURSO DE TURISMO DA
FACULDADE ALFA NA CIDADE DE MANAUS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Orientador: Carlos Ricardo Rossetto, Dr.

**FLORIANÓPOLIS
2004**

RIBEIRO, Karla Cristina Campos.

A determinação das competências individuais para os Bacharéis em Turismo segundo a percepção dos hoteleiros e alunos da faculdade alfa na cidade de Manaus – Florianópolis, 2004.

156f.

Orientador: Carlos Ricardo Rossetto

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

KARLA CRISTINA CAMPOS RIBEIRO

**A DETERMINAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
INDIVIDUAIS PARA OS BACHARÉIS EM TURISMO,
SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA
HOTELARIA E ALUNOS DO CURSO DE TURISMO DA
FACULDADE ALFA NA CIDADE DE MANAUS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, pela Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. José Waldemar Gonçalves de Souza
CIESA

Prof. Dr. Ivan de Azevedo Tribuzzy
CIESA

**Àqueles que me permitiram chegar até aqui:
A Deus e aos meus pais. A quem
dedico os resultados do meu estudo.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiro a Deus - que tem sido a minha luz guiando todos os meus passos.

Aos meus pais - a quem devo, mais que a vida, pelos valores e ensinamentos que me possibilitaram ser o que sou hoje.

Ao meu companheiro, Mailer Maia, por seu apoio e incentivo durante todos os momentos do mestrado.

Ao Professor Luiz Antônio Campos Corrêa pelo incentivo à realização do Curso de Mestrado.

Ao Professor Carlos Ricardo Rossetto pela orientação e dedicação à realização deste trabalho.

Aos professores Ivan Tribuzzy e Waldemar Gonçalves pelo apoio e colaboração.

Aos amigos que muito contribuíram e me incentivaram na condução deste trabalho, em especial Helen Coutinho, Luzanira Muniz, Rosa Quirino, Márcia Gomes, Aldir Antunes e Leônia do Vale.

Aos professores Tristão Cavalcante, Lenice Lima e Leonor Abreu por todas as orientações e colaboração para a confecção deste trabalho.

Ao Sr. Roberto Bulbol, pela paciência, compreensão e colaboração para a concretização desta pesquisa.

Agradeço ainda aos meus familiares, que por muitas vezes foram obrigados a conviver com as tensões, incertezas, angústias, momentos de frustração e de desânimo, ao longo de meses e meses de estudo, afetando-os de algum modo. A eles dedico a minha alegria por chegar ao fim desta jornada.

E agradeço, a todos os que, de alguma forma, em algum momento, não permitiram que me faltassem forças para chegar até aqui.

Agradeço também a todas as pessoas e entidades que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

A todos estes (e a todos aqueles que, por falha minha, não foram mencionados) o meu muito obrigado.

**Bem aventurado o homem que acha
sabedoria, e o homem que adquire
conhecimento; porque é melhor a sua
mercadoria do que artigos de prata e maior
seu lucro que o ouro mais fino.**

Provérbios 3:14-15.

RESUMO

RIBEIRO, Karla. A Determinação das Competências Individuais para os Bacharéis em Turismo, segundo a percepção dos gestores hoteleiros e alunos do curso de turismo da faculdade alfa na cidade de Manaus. Florianópolis, 2004. 156f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2004.

A partir do embasamento teórico da definição de competência, que enfoca a dimensão dos conceitos de conhecimento, habilidade e atitude, este estudo pretendeu determinar as competências individuais necessárias aos bacharéis em turismo da cidade de Manaus, que lhes possibilitassem condições de competitividade segundo a percepção dos hoteleiros locais e alunos da Faculdade Alfa que atuam nesse setor. Partindo do princípio de que a cidade de Manaus possui um número bastante expressivo de faculdades de Turismo, 07 ao todo, considerou-se que uma parte significativa dos egressos destes cursos poderia ser absorvida direta e indiretamente pelo setor hoteleiro da cidade, caso apresentassem competências, no que corresponde aos conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com a realidade do setor. Assim, os resultados desta pesquisa podem ser úteis, tanto às Instituições de Ensino Superior em Turismo, quanto aos hoteleiros e bacharéis em turismo da cidade de Manaus. Em relação às Instituições de Ensino, estas poderão adequar sua estrutura curricular às necessidades do segmento hoteleiro, enquanto formação de profissionais; quanto aos hoteleiros, estes poderão, como resultante do processo, obter profissionais melhor qualificados ao desempenho de suas funções; e por último aos bacharéis em turismo a possibilidade de ampliação das áreas de atuação e empregabilidade. O trabalho foi constituído de um levantamento preliminar dos dados para estruturação das competências relevantes aos bacharéis segundo a ótica dos hoteleiros de Manaus, com base em uma investigação empírica junto aos gestores das unidades hoteleiras e alunos do curso de turismo, com o intuito de coletar dados para identificação da percepção sobre competências individuais. A fundamentação teórico-metodológica foi baseada nas teorias pré-existentes sobre o tema, por meio do levantamento em livros, artigos científicos, revistas especializadas, dissertações e periódicos. Classificou-se a pesquisa como quantitativa e qualitativa. Quantitativa em função dos dados coletados junto a um número representativo de alunos e gestores hoteleiros, por meio de questionários estruturados com escalas de avaliação. Qualitativa pois foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores e alunos do curso de turismo da Faculdade Alfa, quando os entrevistados tiveram a oportunidade de expor suas idéias, e descrever situações e destacar circunstâncias vivenciadas no seu dia-a-dia. Ademais trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e aplicada, à medida que pôde permitir a concretização de informações relevantes na área de competências para bacharéis em turismo na área hoteleira, em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, principalmente em Manaus, e que possam servir como parâmetros orientadores para os profissionais do segmento. De outro modo, determinou-se um paralelo comparativo entre as percepções dos gestores da hotelaria e estudantes de turismo, acerca das competências individuais relevantes para o setor hoteleiro na cidade de Manaus.

Palavras-chaves: Competências individuais; Hotelaria; Bacharéis em Turismo.

ABSTRACT

RIBEIRO, Karla. The determination of the individual competences for the Bachelor in Tourism according to perception of the hotel managers and students the Alfa College in the city of Manaus. Florianópolis, 2004. 156f. Paper (Master Degree in Production Engineering) – Postgraduate Production Engineering Program, UFSC, 2004.

From the theoretical basement of the competence definition, that focuses the dimension of the concepts of knowledge, ability and attitude, this study intended to determine the necessary individual competences to the bachelor in tourism of the city at Manaus, that competitiveness conditions made possible according to the perceptions of the local hotel and pupils of the Alpha College that act in this sector. Leaving of the principle that the city of Manaus has a sufficiently expressive number of college in Tourism, 07 to all, were considered that a significant part of the egresses of these courses could be absorbed directly and indirectly by the hotel sector of the city, in case that they presented abilities, that corresponds to the knowledge, ability, and attitudes that agree with the reality of the sector. Thus, the results of this research can be useful, as much as Institutions of Superior Education in Tourism, hotels and bachelors in tourism of the city of Manaus. In relation Institutions of Education these will be able to adjust its curricular structure to the hotel necessities of the hotel segments, while the professional formation, and the hotels will be able as resultant of the process, to get better qualified professionals to the performance of its functions; and finally to the bachelor of tourism, the possibility of magnifying of the performance areas and employment. The work was constituted of a preliminary survey of the data for the structural of the excellent competences relevant to the bachelor like the optics of the Manaus hotels, on the basis of a together empirical inquire to the managers of the hotel units and students of the tourism course, with intention to collect given for identification of the perception on individual competences. The recital theoretician-methodological was based on the existing theories about this subject, for the survey in books, scientific articles, specialized magazines, compositions and periodics. The research was classified in quantitative and qualitative. Quantitative in function of the data collected together to a representative number of students and hotel managers, by means of questionnaires structuralized with evaluation scales. Qualitative because the interviews was structuralized with managers and through pupils of the course of tourism in the Alpha College, where the interviewed ones had had the chance to display its ideas, and to describe situations and to detach circumstances lived deeply in its day-postpone. This is an exploratory, descriptive and applied research that could allow the concretion of excellent relevant information in the area of competences for bachelor in tourism at the hotel area, where has little accumulated and systemize knowledge, mainly in Manaus, and that they can serve as orienting parameters for professionals of segment. In another way, was determined a comparative parallel between the managing perceptions of the hotels and tourism students, about the excellent individual competences for the hotel sector at the city of Manaus.

Key Words: Individual competences; Hotel; Tourism Bachelor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O triângulo da Excelência.....	26
Figura 2 - Modelo KSAO.....	29
Figura 3 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	31
Figura 4 - Competências do profissional.....	33
Figura 5 - Elenco de competências adotadas no modelo de bases para as competências essenciais..	46
Figura 6 - Dimensões da competência para formulação de estratégias.....	50
Figura 7 - Competências empresariais e pessoais.....	59
Figura 8 - Modelo de competências.....	63
Figura 9 - As dezesseis competências referenciais.....	66
Figura 10 - A influência das sete inteligências na ação profissional	67
Figura 11 - Desdobramento das competências em liderança.....	68
Figura 12 - Subsistema de distribuição do SISTUR.....	74
Figura 13 - Classificação dos Meios de Hospedagem do EMBRATUR.....	78
Figura 14 - Hotel visto como um sistema.....	85
Figura 15 - Caracterização da pesquisa.....	94
Figura 16 - Unidades hoteleiras da cidade de Manaus cadastradas na Secretaria do Estado de Cultura, Turismo e Desporto.....	95
Figura 17 - Amostra dos gestores de acordo com a categoria.....	96
Figura 18 - Unidades hoteleiras de acordo com a categoria.....	97
Figura 19 - Configuração da amostra da Faculdade Alfa.....	98
Figura 20 - Design da Pesquisa.....	114
Figura 21 - Matriz balizadora dos conhecimentos, habilidades e atitudes para os turismólogos no setor hoteleiro de Manaus.....	116
Figura 22 - Levantamento por percentual de respondentes.....	119
Figura 23 - Levantamento por sexo.....	119
Figura 24 - Levantamento por idade.....	120
Figura 25 - Nível de Escolaridade dos gestores.....	120
Figura 26 - Levantamento por faixa salarial.....	121
Figura 27 - Levantamento por turma.....	122
Figura 28 - Levantamento por meio de hospedagem.....	123
Figura 29 - Levantamento por gerência.....	124
Figura 30 - Percepção conjunta dos gestores com relação ao conhecimento.....	128
Figura 31 - Percepção dos gerentes gerais com relação ao conhecimento.....	130
Figura 32 - Percepção dos gerentes de hospedagem com relação ao conhecimento.....	131
Figura 33 - Percepção dos gerentes de RH com relação ao conhecimento.....	132
Figura 34 - Percepção dos alunos com relação ao conhecimento.....	133
Figura 35 - Percepção conjunta dos gestores com relação às habilidades.....	134
Figura 36 - Percepção conjunta dos gerentes gerais com relação às habilidades	136
Figura 37 - Percepção dos gerentes de hospedagem com relação às habilidades	137
Figura 38 - Percepção dos gerentes de RH com relação às habilidades.....	138
Figura 39 - Resultados da percepção dos alunos sobre a variável habilidades.....	140
Figura 40 - Resultado da percepção dos gestores sobre a variável atitude.....	141
Figura 41 - Resultado da percepção dos gerentes gerais sobre a variável atitude.....	142
Figura 42 - Resultado da percepção dos gerentes de hospedagem sobre a variável atitude.....	143
Figura 43 - Resultado da percepção dos gerentes de RH sobre a variável atitude.....	144
Figura 44 - Resultado da percepção dos alunos sobre a variável atitude.....	145
Figura 45 - Resultado da percepção dos gerentes de hospedagem sobre a variável atitude.....	143

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
Justificativa e Problema de Pesquisa.....	14
Objetivos.....	15
Objetivo Geral.....	15
Objetivos Específicos.....	16
Contribuição e relevância do estudo.....	17
Limitações do estudo.....	18
Estrutura do trabalho.....	19
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
1.1 Origem e evolução dos conceitos e definições de competências.....	22
1.2 Tipos, classificações e aplicações de competências	34
1.2.1 Diversas categorias de competências.....	38
1.3 Competência essencial	40
1.4 Competências Individuais.....	53
2. FUNDAMENTOS DO TURISMO E DA HOTELARIA	71
2.1 Caracterização, classificação e tipologia dos hotéis.....	76
2.2 Estrutura física e organizacional dos hotéis.....	83
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	91
3.1 Questões da pesquisa	92
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	93
3.3 População e amostra	95
3.3.1 Perfil da amostra.....	99
3.3.1.1 Setor hoteleiro na cidade de Manaus.....	99
3.3.1.2 Tropical Hotel Manaus Eco <i>Resort & Convention Center</i>	101
3.3.1.3 Hotel Taj Mahal.....	102
3.3.1.4 Novotel Manaus.....	102
3.3.1.5 Hotel <i>Best Western Lord</i> Manaus.....	103
3.3.1.6 Da Vinci Hotel.....	103
3.3.1.7 Plaza Hotel.....	104
3.3.1.8 Center Imperial Hotel.....	104

3.3.1.9 Líder Hotel.....	105
3.3.1.10 Krystal Hotel.....	105
3.3.1.11 Hotel Íbis.....	106
3.3.1.12 Hotel Mônaco.....	106
3.3.1.13 Hotel Central	107
3.3.1.14 Ana Cássia <i>Palace</i> Hotel.....	107
3.3.1.15 Sombra <i>Palace</i> Hotel.....	107
3.3.1.16 Caracterização e perfil dos Bacharéis em Turismo	108
3.3.1.16 Conclusões sobre o item	111
3.4 <i>Design</i> da pesquisa	113
3.5 Levantamentos preliminares	115
3.6 Validação dos questionários	117
3.7 Coleta de dados	118
3.8 Análise dos dados	124
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	126
4.1 Análises descritivas dos dados quantitativos.....	126
4.2 Análise dos dados qualitativos.....	147
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	150
Conclusões.....	150
Recomendações	155
REFERÊNCIAS	157
APÊNDICE	162

INTRODUÇÃO

As viagens e os deslocamentos sempre foram uma constante na vida do homem. Grandes movimentações populacionais foram e são fatos marcantes na história e evolução da humanidade.

Contudo, foi somente a partir de 1970 que o turismo tornou-se um fenômeno de massas em termos de viagens e movimentações financeiras mundiais. Considerado como um dos setores com elevado potencial de empregabilidade e geração de renda, o turismo, bem como os segmentos ligados direta e indiretamente ao setor são alvo de grande interesse econômico e social em diversas partes do globo.

A melhoria crescente das condições de infra-estrutura, os avanços tecnológicos, e os grandes males sociais, como a violência, o estresse cotidiano, são algumas das causas para o incremento turístico.

Em pleno Século XXI, o homem vem buscando as mais diferentes e exóticas formas de turismo. São inúmeras e crescentes as motivações para o desenvolvimento de uma viagem: desde a simples prática do lazer, até àquelas em que o senso de perigo e adrenalina são o ápice da programação.

A atividade turística pode ser entendida como um agrupamento de diferentes setores inter-relacionados e complementares, entre eles as áreas mais diretamente ligadas ao turismo,

como: hotelaria, agência de viagens, transportes, eventos; e aquelas que podem ser consideradas como o suporte básico e/ou complementar às demais áreas: gestores públicos de turismo, as atividades de planejamento e consultoria em turismo, e as organizações do terceiro setor que em alguns segmentos desenvolvem um papel de extrema relevância, o que permite gerar uma gama distinta de perfis profissionais.

A base para o desenvolvimento turístico está na prestação de serviços. Independente do tipo de programação realizada a possibilidade de oferecimento de um turismo prazeroso e de qualidade a uma demanda cada vez mais exigente, é diretamente proporcional à capacidade de bom atendimento e motivação do capital humano em buscar a satisfação do cliente. O turismo abrange atividades de várias naturezas. São tarefas complexas, que exigem a atuação de profissionais especializados, com conhecimento e formação na área – os bacharéis em Turismo ou Turismólogos (ANSARAH, 2000).

Acompanhando as tendências internacionais que indicam um crescente interesse por viagens e lazer, surgem e se aprimoram as mais diversas áreas profissionais e investimentos ligados ao turismo. Seguindo a mesma ótica, surgem também inúmeros Cursos em Turismo, de nível técnico, médio e superior, que buscam capacitar pessoas e gerar mão-de-obra qualificada para o atendimento das expectativas e necessidades destas demandas.

No caso brasileiro, conforme Ansarah (2000), os primeiros cursos de Turismo em nível superior tiveram início na década de 70. Em 1978 surgiram os cursos de hotelaria e, mais recentemente, os cursos de gastronomia, lazer e toda uma mescla de currículos direta e indiretamente relacionados ao atendimento da demanda turística.

Contudo, foi a partir de 1990 que os cursos de graduação em turismo tiveram um grande impulso, mais acentuadamente a partir de 1995 quando houve um aumento considerável destes cursos de graduação no Brasil. Segundo Trigo (2002) foram contabilizados no início de

2002, 425 cursos de bacharéis e tecnólogos em turismo e hotelaria – isso sem considerar os cursos de administração com ênfase ao turismo.

Na cidade de Manaus, os primeiros cursos de turismo em nível superior datam de 1995. Passados 07 anos, a cidade conta hoje com 07 cursos de graduação nessa área.

Entretanto, dada a grande complexidade e abrangência das atividades relacionadas ao segmento e, por ser uma área de interesses acadêmico e científico relativamente nova, ainda padece da escassez de estudos específicos para articular seu *corpus* de conhecimento de modo a permitir uma definição precisa para um perfil profissional condizente com as tendências turísticas mundiais e principalmente tendo como norte as características regionais dos mercados onde atuarão estes profissionais.

Em Manaus, como na maioria das outras cidades brasileiras onde existem cursos de graduação em turismo, grande parte dos currículos criada para as primeiras turmas destes cursos foi desenvolvida com base nas orientações do MEC e em pesquisas de outros currículos de cursos já existentes. À medida que os cursos iam evoluindo seus currículos foram sendo adaptados ao que se cogitavam serem as ênfases e tendências regionais e locais, tudo feito muito mais na base da suposta experiência, do que em pesquisas que indicassem estes caminhos.

Em suma, considerando o âmbito local, não há até agora um estudo que identifique qual é o perfil recomendado para a formação do bacharel em turismo que lhes garantam competitividade e empregabilidade, segundo as necessidades do mercado turístico da cidade de Manaus.

Deste modo, o presente estudo pretende investigar o seguinte problema de pesquisa: quais são as competências individuais necessárias aos bacharéis em turismo da cidade de Manaus, que lhes permitam condições de competitividade segundo a percepção dos hoteleiros locais e alunos da Faculdade Alfa que atuam nesse setor?

Justificativa

Inegavelmente o turismo é um fenômeno universal. Sua importância socioeconômica varia de regiões para regiões, e já é senso comum a máxima de que o turismo é um poderoso gerador de riquezas e empregos dos mais variados níveis.

Outro ponto significativo, decorre do fato de que o turismo vem alcançando taxas significativas de crescimento, apesar de variáveis exógenas que afetam direta e indiretamente os fluxos de viagens, como por exemplo, o atentado terrorista ocorrido nos Estados Unidos no dia 11 de setembro de 2001, que embora tenha abalado o setor, do ponto de vista global já se faz notória a retomada de seu crescimento.

Os pilares para o desenvolvimento turístico se concentram em certas condições indispensáveis, como o transporte, os atrativos, e sobretudo a hospedagem. Entre estes, os meios de hospedagem desempenham a função precípua de oferecer conforto, privacidade e segurança em locais distantes aos das residências habituais dos visitantes e como tal vêm alcançando projeções importantes no mercado nacional.

Grosso modo, o setor hoteleiro é um dos maiores empregadores do setor turístico, sendo crescente a necessidade por mão-de-obra especializada para a área. Assim, os acadêmicos e bacharéis em turismo podem encontrar neste segmento possibilidades consideráveis e empregabilidade e investimentos, desde que estejam adequados às necessidades e tendências da hotelaria.

Deste modo, os Cursos de Turismo e Hotelaria, que segundo Matias (2001) já somam mais de 400 unidades no Brasil inteiro, podem desempenhar um papel importantíssimo na formação de profissionais que correspondam e possam atuar com competência no mercado hoteleiro nacional e até internacional.

No caso particular de Manaus, área de abrangência deste estudo, como já foi mencionado, existem 07 faculdades de Turismo, que estarão formando aproximadamente 130 alunos ao final do ano de 2003, que em parte poderiam ser absorvidos direta e indiretamente pelo setor hoteleiro da cidade, caso apresentassem competência, no que corresponde aos conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com a realidade do setor.

Assim, os resultados desta pesquisa podem ser úteis, tanto às Instituições de Ensino Superior em Turismo, quanto aos hoteleiros e bacharéis em turismo da cidade de Manaus. Em relação às Instituições de Ensino, estas poderão adequar sua estrutura curricular às necessidades do segmento hoteleiro, enquanto formação de profissionais; quanto aos hoteleiros, estes poderão, como resultante do processo, obter profissionais melhor qualificados ao desempenho de suas funções; e por último aos bacharéis em turismo a possibilidade de ampliação das áreas de atuação e empregabilidade.

Objetivos

Objetivo Geral

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar, segundo a percepção gestores de empreendimentos hoteleiros e alunos do Curso de Turismo da Faculdade Alfa que atuam no setor, quais as competências individuais relevantes para os bacharéis em turismo na cidade de Manaus.

Objetivos Específicos

Pretendeu-se também, a partir do alcance do objetivo geral, atingir os seguintes objetivos específicos:

- Elencar a partir de pressupostos teóricos e especialistas no setor hoteleiro, quais são as competências individuais relevantes para os bacharéis em turismo em Manaus;
- Identificar, através da percepção dos gestores de empreendimentos hoteleiros, quais são as competências individuais relevantes para a competitividade no setor;
- Identificar, através da percepção dos alunos que atuam no setor hoteleiro, quais as competências relevantes para o alcance da competitividade na hotelaria;
- Comparar as competências individuais, percebidas por gestores de empreendimentos hoteleiros e alunos do curso de turismo;
- Propor ações à Faculdade Alfa para a garantia da competitividade aos egressos dos cursos de turismo;
- Propor aos gestores hoteleiros, ações que contribuam para o alcance de competências individuais aos bacharéis em turismo que atuam no setor.

Contribuições e relevância do estudo

Em pleno Século XXI são crescentes as exigências por profissionais que agreguem valor às empresas e Instituições em que estão inseridos de suas atividades. Acompanhar estas

tendências é um processo difícil. Trata-se de um grande desafio para a maioria das pessoas, e principalmente, para as Instituições educacionais, responsáveis em grande parte pela formação destes indivíduos.

Cada vez mais o mercado de trabalho impõe o estabelecimento de profissionais competentes, que reúnam condições satisfatórias no que se referem aos conhecimentos acumulados, habilidades inatas ou desenvolvidas e atitudes positivas e favoráveis ao desenvolvimento organizacional e pessoal, como condição de empregabilidade e sucesso no mundo dos negócios.

A competência individual é entendida neste estudo como a capacidade da pessoa em transformar os seus conhecimentos, suas habilidades, e atitudes em resultados práticos favoráveis ao seu desempenho e posição no mercado de trabalho. Entende-se, que é fundamental a reunião destes três fatores para que o indivíduo se consolide como um profissional competente frente às diversas realidades impostas. Ou seja, não basta apenas ter o conhecimento, mas precisa-se saber como aplicá-lo; ou ainda, não basta saber aplicá-lo, se não se houver a atitude certa diante de situações imprevisíveis. Enfim, é o somatório destas condições que permitirá ao indivíduo se estabelecer como um indivíduo competente.

Colaborando com o exposto Nisembaum (2000), Brandão e Guimarães (1999) definem que ter competência significa possuir características fundamentais que são relacionadas a uma performance superior numa tarefa ou situação, e envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem a um profissional um excelente desempenho em diversas circunstâncias de trabalho.

A realidade dos profissionais que atuam na hotelaria não difere da apresentada. A exigência por indivíduos competentes é algo presente e crescente. É com base nesta perspectiva que se posiciona este estudo, que visa identificar parâmetros para a formação de competências para o turismólogo, que sirvam de orientadores, tanto para as Instituições,

quanto para os profissionais do segmento, enfatizadas a partir da percepção dos hoteleiros que atuam no mercado da cidade de Manaus, e de egressos de Curso de nível superior em Turismo.

Outrossim, a relevância deste estudo confirma-se na carência de pesquisas científicas na área que sirvam de balizadores para os responsáveis pela formação educacional de um número significativo de indivíduos, como vem ocorrendo no ensino superior em turismo, em que o número de cursos gerados, de maneira geral, não têm base científica sobre as reais necessidades e tendências do mercado de trabalho.

Delimitação do estudo

A delimitação deste estudo refere-se basicamente ao seu foco e abrangência. Neste caso adotou-se a abordagem de Rossetto (1998) como parâmetro para o estabelecimento dos limites desta pesquisa. Assim, os aspectos significativos que definem as restrições e amplitude do tema, referem-se especificamente ao escopo e desenho da pesquisa.

No que se refere ao seu escopo a finalidade principal deste trabalho é a determinação das competências individuais para os bacharéis em turismo na cidade de Manaus. Isto significa que a revisão de literatura e todas as outras referências bibliográficas estão restritas a este limite, e consideram especificamente a cidade de Manaus como foco de abrangência para o estudo.

Com efeito, a complementação dos conteúdos, principalmente em referindo-se ao setor hoteleiro, prioriza unicamente a abordagem sobre os hotéis, excluindo outros tipos de meios

de hospedagem. Ademais, a pesquisa restringe-se aos hotéis urbanos, pois são os tipos existentes em Manaus, não fazendo menção aos hotéis de selva existentes na região. Outro ponto de destaque, diz respeito à categoria dos hotéis selecionados, tendo sido definidos com base para o estudo apenas os hotéis de 02 a 05 estrelas cadastrados na SEC/AM (Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto – a partir de 2003 passou a ser apenas Secretaria de Cultura do Estado do Amazonas).

Em relação ao design desta pesquisa, este é apresentado detalhadamente na metodologia constante no capítulo 3, onde são abordados os instrumentos para determinação, coleta e análise dos dados, que também se restringem aos estudos pertinentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes específicas aos bacharéis em turismo no setor hoteleiro de Manaus.

Estrutura do Trabalho

Os enfoques desta pesquisa são as competências para a atuação dos bacharéis em turismo no setor hoteleiro da cidade de Manaus. Em sendo assim, o trabalho está estruturado em cinco capítulos.

Os aspectos fundamentais para a orientação e desenvolvimento do trabalho, como o problema, justificativa, objetivos, a relevância e as limitações do estudo, foram abordados na introdução.

No capítulo 1 efetuou-se a revisão bibliográfica, visando explicitar os temas pertinentes ao arcabouço teórico que serviu de delineamento para o estudo deste trabalho. Para tanto, foram abordados assuntos referentes à origem e evolução dos diversos conceitos e aplicações das competências, até o alcance das definições e caracterização das competências essenciais e

individuais, e mais especificamente, das competências relevantes para os bacharéis em turismo no setor hoteleiro.

No Capítulo 2 apresentam-se os aspectos básicos que servem de fundamento para a hotelaria, evidenciando sua inter-relação e interdependência com o desenvolvimento turístico, além de serem relatados fatores específicos à caracterização dos hotéis. A partir destes, apresentam-se assuntos que visam permitir uma melhor compreensão do setor hoteleiro em Manaus, bem como sobre as unidades hoteleiras utilizados na amostra da pesquisa.

No capítulo 3 descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos propósitos e consecução da pesquisa: caracterização da pesquisa, questões norteadoras, população e tamanho da amostra e *design* do trabalho. Ademais se destaca o perfil profissiográfico dos bacharéis em turismo no que tange a sua formação no ensino superior, enfocando aspectos que ressaltam as evoluções contínuas para a adaptação dos inúmeros perfis dos egressos dos cursos de graduação em turismo às necessidades do mercado de trabalho e o perfil da amostra com ênfase à caracterização dos hotéis abordados. Deste modo, revelam-se aspectos concernentes à formação acadêmica e âmbito de atuação dos bacharéis em turismo, bem como características e competências para sua atuação.

No Capítulo 4 apresentam-se os resultados e discussões sobre o trabalho por meio das análises e interpretação dos dados coletados com o intuito atender aos objetivos do estudo.

Para finalizar no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, com a conclusão e recomendações para trabalhos futuros.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para se fazer uma abordagem sobre as competências individuais para os Bacharéis em Turismo no âmbito hoteleiro, se faz necessário inicialmente, uma revisão da literatura sobre os conceitos gerais de competências, tanto no âmbito organizacional, quanto profissional. Desse modo, busca-se estabelecer em linhas gerais o estado de conhecimento sobre o assunto, além de definir as bases históricas sobre a temática. Outrossim, a análise da evolução dos conceitos de competência é fundamental para explicitar fatores determinantes e implicações para a consolidação de competências individuais para os bacharéis em turismo na hotelaria de Manaus.

1.1 Origem e Evolução dos conceitos e definições de competências

O termo competência remonta há períodos pretéritos da história humanidade e de maneira geral o seu emprego sempre esteve relacionado à capacidade de realizar e saber algo. Corroborando com a afirmativa Nisembaum (2000, p.88) revela que:

o conceito de competência não é novo. Talvez esteja entre nós há alguns séculos, desde a época dos aprendizes de artesãos na idade média. É um conceito que ganhou muito espaço e, apesar disso, ainda existe muita confusão e expectativas desencontradas em relação à utilidade que ele traz às empresas.

Em concordância ao referido Gramigna (2002, p.28) destaca que "desde o Século XV o verbo competir esteve relacionado a 'rivalizar-se com', e gerou substantivos como competição, competidor e competência e o adjetivo competitivo". E destaca que, embora a expressão seja usada em diversos contextos e com significados específicos, não há consenso em torno de um único conceito, o que levou a autora a considerar a competência como sendo "repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação".

Gallart e Jacinto (1997) abordam o conceito de competências a partir da definição descrita no dicionário Larousse, na edição de 1930, cuja ênfase refere-se a aplicação concreta de conhecimentos de forma a solucionar questões reais da prática do trabalho.

Sacconi (2000, p.180), no Dicionário de língua portuguesa, define competência como "o conhecimento, a experiência que uma pessoa demonstra possuir na apreciação de certos casos, para a resolução de tarefas ou na solução de questões". A definição se assemelha na língua inglesa, conforme o dicionário Webster (1981), competência é a "qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento habilidade ou força para determinada atividade".

Quanto à origem da palavra competência, determinados registros indicam que o termo derivou do verbo latino *competere*, com o significado de aproximar-se, encontrar-se, no sentido de corresponder, daí se originando o adjetivo *competens-entris* que se assemelha a competente, convincente (TEJADA, 1999).

Na linguagem jurídica a palavra competência refere-se a capacidade ou qualidade de alguém ou de uma função para julgar e deliberar sobre algo. Incomum a outros segmentos, até o final da idade média o uso da expressão estava restrito aos poderes judiciários, e significava que certo assunto era da alçada de determinadas instituições ou de alguém que reunia condições ou poder para apreciar e julgar questões específicas.

Com o passar do tempo o termo ampliou-se e seu significado passou a expressar a qualidade de uma organização ou pessoa em solucionar algo. A partir do Século XX, a lógica das competências passou a ser o centro das atenções nas empresas, e vem sendo tratada como um conjunto de saberes que resultam na resolução eficiente de situações concretas na rotina das organizações.

Fleury e Fleury (2000) afirmam que a palavra competência já faz parte do senso comum e freqüentemente é usada para designar a capacidade de uma pessoa na realização de certas tarefas. Enquanto o contrário, representa uma conotação pejorativa em relação ao desempenho pessoal ou organizacional. E continuam acrescentando que embora possa assumir diferentes significados no mundo do trabalho, normalmente o termo competência está relacionado às características pessoais, que se referem aos conhecimentos, habilidades e atitudes, e também aos resultados da aplicação dessas características.

Do mesmo modo, Rezende (2000, p.35) ressalta que competência – assim como qualidade e melhoria contínua – é uma idéia antiga, reconceituada e revalorizada no presente, como resultante de movimentos econômicos e culturais: nos tempos atuais, o conceito de competência está mais forte e ampliado, sendo aplicado a requisitos e atributos pessoais, assim como a diversos aspectos empresariais e organizacionais: estratégia, operação, tecnologia, gestão, negócios e outros. E continua, fazendo referência às inúmeras conotações existentes sobre a palavra competência, entre as quais destaca como mais tradicionais e freqüentes os seguintes significados:

- incumbência: este assunto é de sua competência;
- idoneidade: a pessoa indicada tem competência para responder pelo grupo;
- poder de decisão: somente a diretora tem a competência para resolver essa questão;
- suficiência: ele é competente bastante para cuidar do assunto.

Para Chiavenato (2002) competência é um conjunto integrado de habilidades. É tudo aquilo que a pessoa consegue realizar mesmo em condições inadequadas, e representa um pacote inteiro de muitas habilidades que lhe permite cumprir metas e alcançar objetivos de maneira eficiente. Segundo este autor, a competência é composta por três elementos fundamentais:

- aprendizado, que é representado pela capacidade de modificação do comportamento por meio da incorporação de novos conhecimentos, atitudes, habilidades e competências;
- atitude, que significa a maneira de encarar o mundo, de como se comportar diante das situações;
- habilidade, que é a maneira como a pessoa aplica o seu conhecimento e o transforma em ação. O conhecimento é o potencial pessoal, a habilidade a realização concreta desse potencial.

Sob esta ótica, as competências vão além das habilidades, atitudes e conhecimentos. Representam a capacidade de colocar em prática de forma bem sucedida o conjunto destes fatores. É fazer as coisas acontecerem para si e para outros.

Como afirma Nisenbaum (2000) a competência refere-se também às aptidões pessoais e características interiores que as pessoas transferem para seus trabalhos. São expressas de modo variado, e se manifestam através da performance no trabalho. Destaca que a competência é a capacidade ou a habilidade para desenvolver alguma atividade, ou cumprir alguma função, total ou parcialmente por conta própria, envolvendo operações reais e simbólicas ou o somatório de ambas.

Deste modo, Brandão e Guimarães (1999, p.38.) afirmam que competência é o "conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinadas funções". E ressaltam que a definição de competência não se restringe apenas a um conjunto de qualificações que o indivíduo possui, mas principalmente ao resultado destas qualificações nas situações no trabalho

Chiavenato (2002, p. 37) também aborda a competência de forma bem pragmática, quando refere-se a ela como a aplicação dos conhecimentos e habilidades: "sem a competência o conhecimento e a habilidade ficam na berlinda e se apagam. Permanecem em estado potencial na espera de sua realização. A chama é proporcionada pela competência". Neste âmbito a competência é enfocada e se confunde com a atitude e a postura adotadas pelo indivíduo diante de situações específicas, conforme demonstra a figura 01:

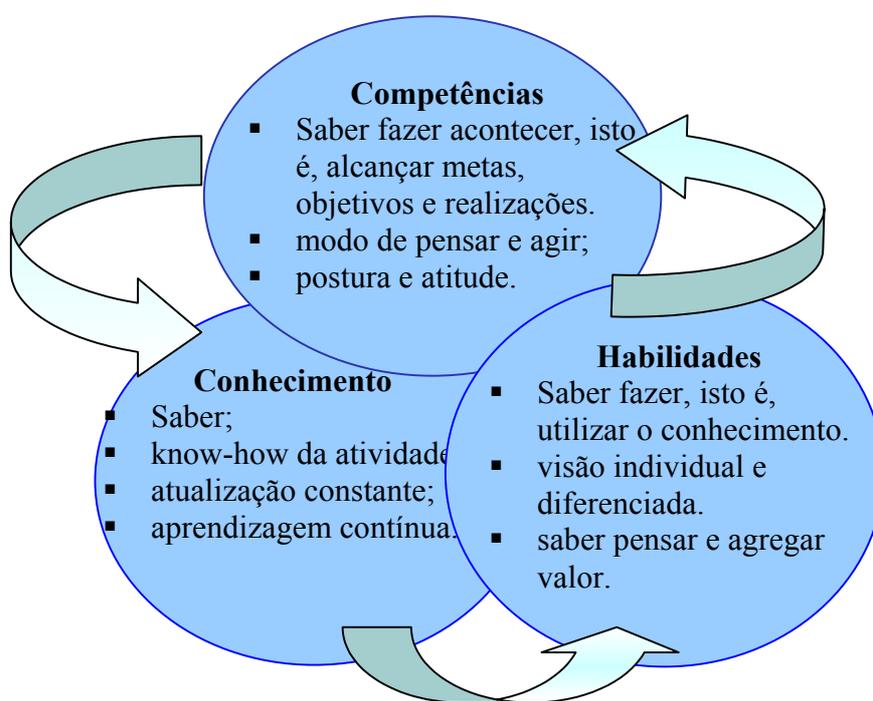


Figura 01: O triângulo da excelência
Fonte: adaptada de Chiavenato (2002, p. 38)

Segundo Green (1999, p.25) a palavra competência é usada de forma diferente pelos especialistas em recursos humanos e estrategistas de negócios:

em geral, os praticantes de recursos humanos constantemente pensam em competências como a descrição das características pessoais, enquanto estrategistas de negócios tendem a pensar sobre elas em um nível organizacional.

Outrossim, embora com idéias aparentemente diferentes, ambos também tendem a considerar competência como a capacidade de realizar algo com propriedade, o que revela concordância com os outros autores até aqui abordados. Entretanto acrescentam às definições anteriores a necessidade de se possibilitar o alcance dos objetivos organizacionais como condição para a competência.

Assim Durand (1999) citado por Harb (2001) apresenta uma definição de competência alicerçada na interseção e interdependência dos fatores: conhecimentos, habilidades e atitudes, associados aos aspectos cognitivos, técnicos e sociais relacionados às atividades e ambiente de trabalho, conforme se apresenta cada um:

- **conhecimento** - transformação de dados em informações estruturadas, e por conseguinte em conhecimentos captados e armazenados na mente do indivíduo que favorecem o seu entendimento sobre o mundo e as relações sociais e de trabalho; como por exemplo ter o entendimento sobre o que fazer (*know-what*) e por que fazer (*why-what*);
- **habilidade** - saber fazer algo; capacidade para aplicar e utilizar de forma produtiva o conhecimento apreendido. Classificam-se como intelectuais (ligadas aos processos mentais) e motoras (coordenação neuromuscular) para a condução das atividades, como por exemplo a confecção de um desenho ou na escrita;
- **atitude** - pode expressar reações pessoais de uma pessoa em relação a certas circunstâncias ou tipo de trabalho; refere-se às questões sociais e afetivas correspondentes as atividades desenvolvidas no trabalho e ao seu ambiente.

A partir destas considerações fica evidente que a capacidade de aprender-a-aprender somente poderá ser efetiva se o indivíduo apresentar determinadas atitudes mentais que são manifestas na capacidade de analisar problemas, diagnosticar situações e tomar decisões em prol do desenvolvimento eficiente do trabalho. O desempenho é portanto formador e gerador de aprendizagem, valorizando o saber-aprender e o saber-ensinar.

Entretanto, Fleury e Fleury (2000, p.35) ampliam a abrangência destas considerações e mencionam que "o conceito de competência só revela seu poder heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades". Desse modo, a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Ou seja, o conceito de competência deve ir além do conceito de qualificação, deve explicitar a capacidade da pessoa em assumir e tomar iniciativas, de modo a superar as tarefas prescritas, e ser capaz de compreender e dominar situações novas e imprevistas no trabalho, além de ter responsabilidade e reconhecimento por isso.

Contudo, Fernandes (2002) ressalta que tomar iniciativa não significa atirar a esmo somente para demonstrar que é capaz de produzir algo, mas fazer bom uso de sua experiência e habilidade no limite das competências pessoais.

Competência é portanto a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui referido.

Assim, Nisembaum (2000) afirma que ter competência significa possuir características fundamentais que são relacionadas à eficácia e/ou performance superior numa tarefa ou situação. Percebe-se que a competência também é parte da personalidade da pessoa e pode revelar o seu comportamento e/ou desempenho em certas circunstâncias no trabalho. O saber

social é constituído por todo o conjunto de conhecimentos e permite ao indivíduo identificar o meio no qual e inserido como ator social, desempenhando suas funções.

Em concordância ao referido, Resende (2000, p.42) afirma que “competência é, portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidades, interesses, vontade”.

Considerando estes fatos Green (1999) apresenta o modelo KSAO (*Knowledge/Skill/Ability/Other*) muito utilizado em Recursos Humanos para descrever e organizar as características necessárias a um trabalho bem feito, demonstrado na figura abaixo:

<p>Conhecimento (K) - são as informações específicas necessárias para realizar as tarefas de um cargo/trabalho. É tipicamente adquirido por meio da educação formal, treinamento no trabalho e experiência;</p> <p>Habilidade (S) - proficiência na utilização das ferramentas e equipamentos no trabalho. Essa habilidade pode ser adquirida através do ambiente educacional ou ser aprendida no trabalho de maneira informal. Alguns exemplos são: saber utilizar um processador de texto; saber dirigir equipamento pesado;</p> <p>Capacidade (A) - conceitos como inteligência, orientação espacial, tempo de reação. São geralmente mensuradas por testes que forneçam estimativas do grau que a pessoa possui de uma capacidade específica para realizar uma tarefa de um cargo/trabalho;</p> <p>Outras (O) - outras características necessárias para se realizar bem um trabalho. Essa categoria inclui habilidades de desempenho, atitudes, personalidades e outras características pessoais. Por exemplo: iniciativa, criatividade e improvisação são outras características refletindo mais como uma pessoa realiza um trabalho em vez do que ela é capaz de realizar.</p>
--

Figura 02: O modelo KSAO (Knowledge / Skill / Ability / Other)

Fonte: Green (1999).

Sobre o exposto, é notório que a competência figura como a inteligência prática que se apóia nos conhecimentos teóricos adquiridos, transformando-os e direcionando-os na medida de suas necessidades para solucionar situações complexas e mutáveis no mundo do trabalho.

Somam-se às definições anteriores de competência, concepções de autoridade, capacitação e qualificação. Tejada (1999), considera que a competência se refere ao desenvolvimento de tarefas e incumbências profissionais de forma adequada e idônea, resultantes dos processos de capacitação e qualificação.

Ademais, a competência é um conjunto de aprendizagens nutridas pela formação e avaliação e está baseada em uma reflexão sobre a realidade do mundo do trabalho. Pode-se considerar que é uma composição da educação, experiência profissional e formação específica adquiridas ao longo da vida e implica em saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, numa situação de trabalho determinada, e reconhecida pelos outros. A competência é operacionalizada nas práticas sociais e de trabalho, por meio de uma tarefa conjunta entre a empresa, trabalhadores e educadores.

Registra-se que a aquisição de competências faz parte de um longo processo que envolve a capacidade de desempenho em situações específicas, e sua ênfase busca exatidão, rapidez de resposta e capacidade de lidar com novas linguagens e situações. Traz consigo uma outra mentalidade em relação ao trabalho, e expressa, entre outras coisas, a busca pela competitividade nas novas relações de emprego e inserção no mundo.

Contribuindo para este posicionamento Zarifian (2001) afirma que do ponto de vista técnico e psicológico, a abordagem em pauta sobre as competências, refere-se às habilidades e atitudes do indivíduo, frente a um mercado de trabalho historicamente construído e negociado.

Assim, a competência está baseada na interseção de três aspectos cruciais: a formação da pessoa, sua vida social (biografia) e sua experiência profissional. Isto implica na capacidade de mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional definido, de forma responsável e reconhecido pelos outros (LE BOTERF, 1994).

Sob o mesmo ponto de vista Fleury e Fleury (2000, p 23) relatam que a competência está associada a verbos determinados como saber, agir, mobilizar, integrar e engajar. Entende-se que a competência não é apenas um conjunto de conhecimentos, mas também os resultados gerados na aplicação destes, conforme destacam “as competências devem gerar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”, de acordo com a apresentação na figura 03:

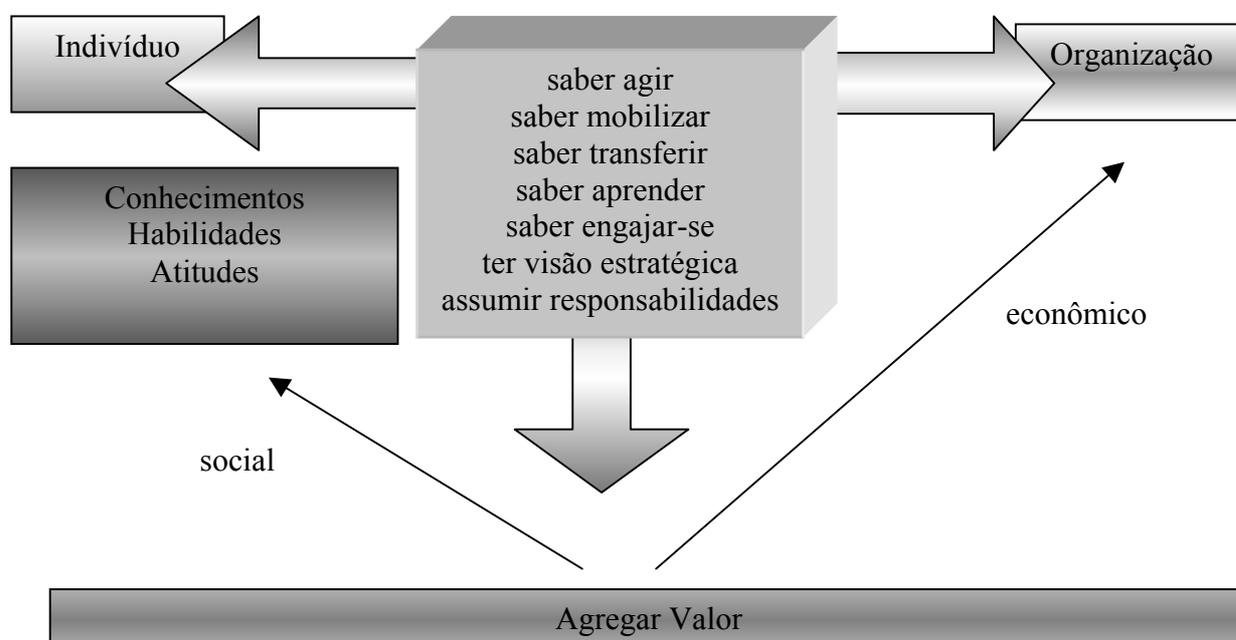


Figura 03 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: Fleury e Fleury (2000).

Percebe-se que as definições de competências enfocam como elementos fundamentais, a adequada utilização e aplicação de conhecimentos, habilidades, em conjunto com atitudes e compromissos, como condicionantes para o exercício eficiente de uma atividade. Outrossim, enfatizam a necessidade de integração de conhecimentos, habilidades e atitudes de maneira a servirem de base para a atuação, tomada de decisão, solução de problemas e negociação.

Sobre o referido aborda Souza (2000, p.32): "competência não é sinônimo de conhecimento. Competente é quem agrega valor com o conhecimento e as habilidades que possui e disponibiliza resultados para o negócio de uma empresa".

De acordo com alguns registros o passado privilegiou dois eixos de competências: conhecimentos técnicos e habilidades interpessoais, como por exemplo o conhecimento sobre finanças, marketing ou técnicas de recrutamento e seleção, além de habilidades para trabalhar em equipe, liderar os subordinados, etc. Embora continuem sendo necessários, esses atributos pessoais já não são mais suficientes para a competitividade. Não faz sentido treinar pessoas em novas competências se essas não forem de fato agregar valor às competências corporativas essenciais que fazem a diferença na vida da empresa.

Para tanto, Zarifian (2001) afirma que é indispensável uma definição de competência abrangente que apresente e integre várias concepções conjuntas, além de um ambiente que favoreça o seu desenvolvimento e uso. A capacidade de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações com as quais o profissional se depara é possível a partir de mudanças fundamentais nas organizações do trabalho: a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo.

Segundo Fernandes (2002, p.49) as organizações são redes de relacionamento que vão formando elos com sua força de trabalho, até chegar aos clientes e fornecedores. É no conhecimento coletivo que se baseiam as competências competitivas que estão na rede. Cada membro da organização tem um triplo papel:

"receber o trabalho, adicionar-lhe valor e fornecer para outra pessoa de modo que, ao final de todo o processo, seja entregue um produto de acordo com as exigências do consumidor, onde as competências e valores são promovidos e desenvolvidos".

Pressupõe-se que a competência atenda de forma mais específica as necessidades do capital e que represente maior adequação aos novos tempos. Desta maneira, a tendência é de

que a simples qualificação seja substituída pela competência, num momento em que o sucesso das organizações depende do capital intelectual e social existentes e utilizados de forma eficiente nas relações produtivas (ZARIFIAN, 1999).

Colaborando com o referido Fleury e Fleury (2000) apresentam os principais verbos que expressam os conceitos de competência em acordo com a realidade do mundo de trabalho consolidada a partir do Século XX, conforme demonstra na figura 04:

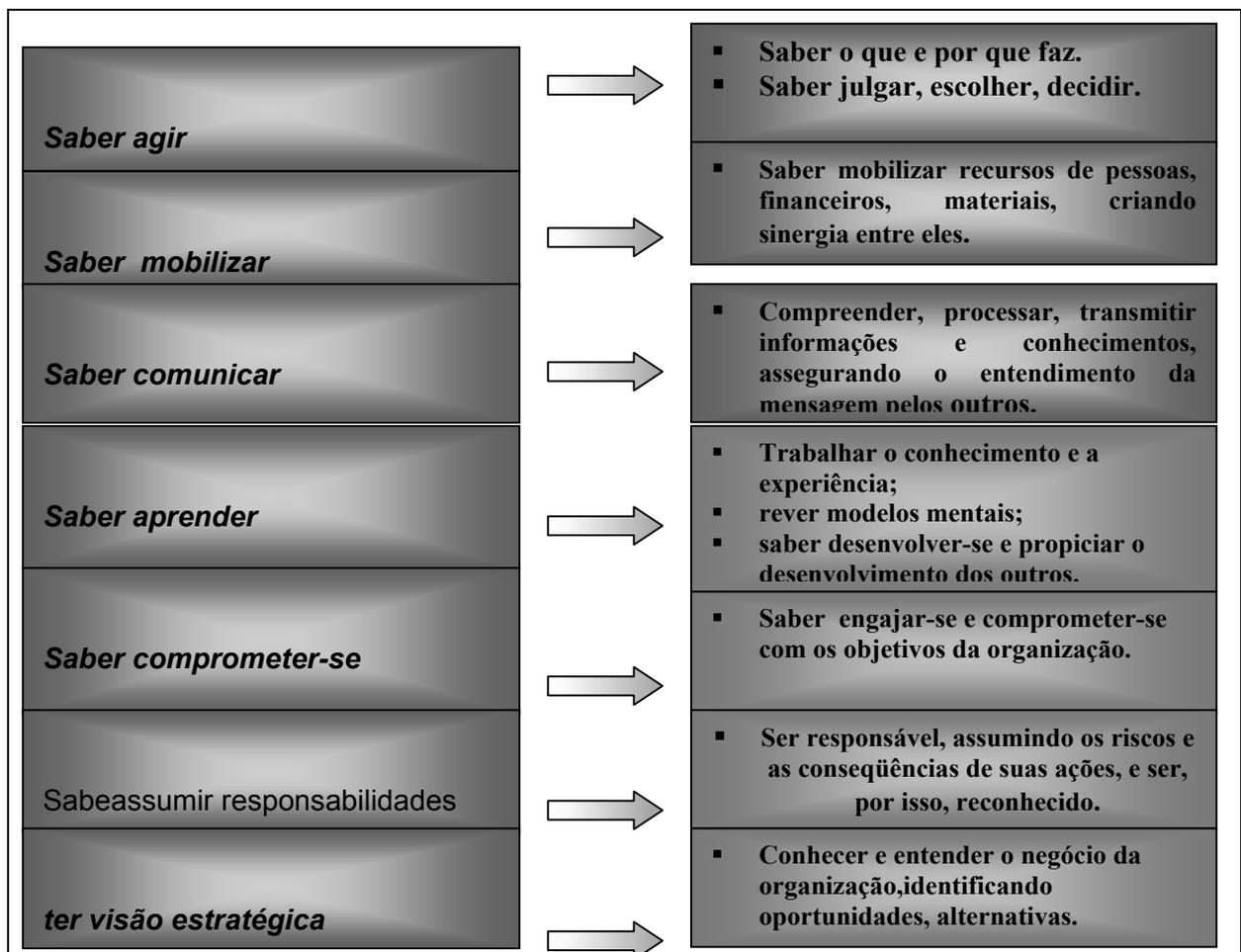


Figura 04: competências do profissional
 Fonte: Fleury e Fleury (2000)

Portanto, ser competente não significa apenas possuir um certo nível de conhecimento sobre determinado assunto ou tarefa, mas saber usar de forma inteligente estes saberes em prol do desenvolvimento pessoal, coletivo e organizacional. Trata-se de buscar estabelecer-se como um profissional com capacidade de pensar, agir, interagir e de decidir em um sistema complexo de informação e comunicação, usando suas habilidades, conhecimentos e atitudes de modo satisfatório para si e para os outros.

Os profissionais requeridos para este Século (XXI) são aqueles capazes de tornar efetivas suas competências para o crescimento pessoal e organizacional em um ambiente de constantes inovações, instabilidade e competitividade.

Visando elucidar detalhadamente as questões relativas aos conceitos e aplicações das competências apresenta-se a seguir uma descrição abrangente sobre os principais tipos e classificações das competências, bem como o seu uso em atividades pessoais e de trabalho.

1.2 Tipos, classificações e aplicações das competências

O termo competência vem sendo utilizado de diversas maneiras e abrangências: em um nível mais amplo, seus significados podem revelar as características organizacionais; em um nível individual, podem refletir os conhecimentos técnicos e as habilidades de aplicação destes no trabalho, além de características pessoais. A pluralidade de definições e usos, permite classificar diferentes tipos de competência a partir das dimensões individuais e organizacionais.

Do ponto de vista organizacional Zarifian (1999) propõe uma classificação de competência direcionada às empresas e aos seus processos de trabalho:

- **competências sobre processos:** são os conhecimentos sobre os processos de trabalho;
- **competências técnicas:** são os conhecimentos específicos sobre os trabalhos que devem ser realizados;
- **competências sobre a organização:** trata-se de saber organizar os fluxos de trabalho;
- **competências de serviço:** capacidade de aliar a competência técnica ao resultado final gerado para o consumidor;
- **competências sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas: autonomia, responsabilização e comunicação.

Complementando o exposto Fernandes (2002) afirma que as competências organizacionais e empresariais são aquelas que em nível mais amplo expressam as características organizacionais, incluindo valores essenciais e prioridades.

Deste modo Resende (2000) apresenta uma dimensão mais abrangente para as competências organizacionais e empresarias:

- **core competencies ou competências essenciais:** conjunto de *know-how* técnico que é o centro do propósito organizacional. Princípios para a gestão organizacional comuns a todas as áreas ou ao seu conjunto. Exemplos: competência estratégica, competência logística;
- **competências de gestão:** relativas aos processos gerenciais. Exemplos: gestão de negócios, gestão da qualidade;
- **competências gerenciais:** referem-se às habilidades e conhecimentos técnicos dos colaboradores e gestores organizacionais na condução dos processos de gestão. Exemplos: capacidade para conduzir e organizar de forma produtiva reuniões de negócios e trabalho;
- **competências requeridas pelos cargos:** específicas às funções desempenhadas. Exemplos: saber classificar documentos.

Evidencia-se assim que as competências organizacionais e/ou empresariais estão relacionadas aos processos e aspectos inerentes ao âmbito organizacional, no sentido de

possibilitar o alcance e consolidação da competitividade. Gramigna (2002) acrescenta que estas podem ser divididas em quatro grupos distintos, classificados como o desdobramento das competências, que são:

- **competências diferenciais** - aquelas consideradas estratégicas e que permitem estabelecer uma vantagem competitiva para a empresa. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar resultados almejados e a se destacarem no mercado;
- **competências essenciais:** são consideradas as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes;
- **competências básicas:** são percebidas no ambiente interno da organização, estimulam e servem de alicerces para a produtividade, sendo portanto consideradas fundamentais para a existência da empresa;
- **competências terceirizáveis:** tratam-se daquelas que não estão ligadas à atividade fim da empresa e que podem ser repassadas para outros prestadores de serviços com maior competência e valor agregado.

Do ponto de vista individual Fleury e Fleury (2000) apresentam uma categoria de competências individuais organizadas em três grandes blocos:

- **competência de negócio:** são aquelas relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos nas relações com mercado, clientes e competidores, assim como o ambiente político e social;
- **competências técnico - profissionais:** são conhecimento técnicos relativos a sua área de atuação; competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade;
- **competências sociais:** competências necessárias para interagir com as pessoas; como por exemplo, comunicação (compreender o processo de comunicação em sua totalidade e saber se expressar de modo claro e de acordo com cada situação), negociação (ter capacidade

de discutir e influenciar positivamente as pessoas para efetivamente alcançar resultados satisfatórios para as partes envolvidas), trabalhar em times (criar sinergia entre pessoas de conhecimentos e habilidades distintas, harmonizando o conjunto de forma a alcançar resultados eficientes).

Ampliando as referências anteriores sobre as competências pessoais Resende (2000) apresenta uma classificação relacionada ao domínio e aplicação destas competências, subagrupadas em dois grandes blocos:

- **pessoas potencialmente competentes:** são possuidoras de características, atributos e requisitos como: conhecimento, habilidade, habilitações, para desenvolver alguma tarefa ou função, porém não conseguem sua aplicação na prática, ou não demonstraram seus resultados nas ações e nos trabalhos desenvolvidos. Exemplo: alguém que aprendeu o domínio de uma língua estrangeira e não consegue uma oportunidade para aplicar esse conhecimento;
- **pessoas efetivamente competentes:** são pessoas que conseguem aplicar características e atributos com êxito em suas ações e atividades e apresentam resultados satisfatórios no cumprimento de suas tarefas, como por exemplo um médico que consegue diagnosticar rapidamente um mal e prognosticá-lo corretamente.

Ainda no âmbito das competências pessoais são destacados alguns atributos característicos das definições e uso do termo:

- **aptidões:** atributos ou recursos inatos e/ou desenvolvidos. Referem-se às características e propriedades físicas/fisiológicas, mentais ou intelectuais, expressões de personalidade, temperamento ou caráter. Exemplos: aptidões intelectuais (manifestas por meio de habilidades analíticas, capacidade de concentração e interpretação); aptidões físicas e motoras (bom reflexo, vigor físico) e aptidões de personalidade considerada por muitos como um grande diferencial competitivo pois reflete a inteligência emocional e autocontrole (DRYDEN e VOS, 1998);

- habilidades: segundo Argyris (1999) ter habilidade é “fazer as coisas funcionarem sem esforço e com certeza de conseguir repetir sempre o feito”. A habilidade está relacionada com a forma de execução de tarefas e aplicação de conhecimentos. Exemplos: habilidades pessoais - ser hábil no trato com pessoas; habilidades de liderança – saber influenciar comportamentos; habilidades técnicas e operacionais - habilidade de cálculos, de desenhar;
- qualificações: segundo Resende (2000) ser qualificado é ter domínio de conhecimentos especializados resultantes de experiência, formação e treinamento, necessários para a execução de determinados trabalhos ou profissões. Exemplos: formação escolar básica – formação em engenharia, pedagogia; formação complementar – MBA em administração, mestrado; especialização – em comércio exterior, em administração; experiência – em vendas de medicamentos, em coordenação de projetos.

Grosso modo, uma abordagem macro sobre a classificação, tipologia e aplicação das competências está baseada nas referências apresentadas neste item. Ou seja, ou enfoca uma competência organizacional, ou reporta-se a uma competência pessoal.

Entretanto, buscando explicitar melhor o conceito, apresenta-se a seguir um agrupamento de diferentes categorias de competência relacionadas a partir das pesquisas com os vários autores que servem de embasamento para este estudo.

1.2.1 Diversas categorias de competências

- **Competências técnicas:** conhecimento específico sobre determinada área de trabalho; são competências de domínio de apenas determinados especialistas; possui importância profissional cada vez menos significativa quando em estado puro (RESENDE, 2000);

- **competências intelectuais:** referem-se a capacidade intelectual para lidar com operação e técnicas generalizadas e para solucionar problemas diversos. Representam uma combinação de conhecimentos e habilidades, como por exemplo: presença de espírito, capacidade de percepção e discernimento das situações (KLEMP JUNIOR, 1999);
- **competências cognitivas:** trata-se da capacidade de autonomia e domínio do conhecimento, ou seja é uma combinação da capacidade intelectual com o domínio do conhecimento, como por exemplo: saber aplicar terminologias e elaborar classificações; saber lidar com conceitos e teorias e interagir em diferentes áreas; saber pensar, inovar e criar (RESENDE, 2000).
- **competências relacionais:** relacionam-se com as práticas de administração dos recursos humanos; envolvem as habilidades de relacionamentos interpessoais; envolve a organização por meio da implementação de estratégias, e a ênfase ao potencial dos funcionários, para o alcance da missão e dos propósitos da organização (KLEMP JUNIOR, 1999).
- **competências didáticas e pedagógicas:** estão relacionadas aos processos de ensino - aprendizagem desenvolvidos de forma eficiente. Capacidade de integrar a teoria e a prática utilizando métodos de ensino que privilegiam a aquisição de conhecimentos. São competências direcionadas para a educação e ensino. Exemplo: saber planejar aulas de acordo com os preceitos pedagógicos; saber alcançar os objetivos propostos nos processos de aprendizagem; utilizar metodologias atrativas para o aprendizado (RESENDE, 2000).
- **competências metodológicas:** conforme Fachin (2001) a metodologia outorga ao saber a sua firmeza, coerência e validade. Funciona como instrumento condutor ao modo pelo qual se deve agir. Possuir competência metodológica é se capaz de utilizar eficientemente técnicas e meios na organização das tarefas do trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais. Exemplos: saber elaborar normas e procedimentos, organizar o trabalho e planejar aulas.

- **competências de liderança:** "ser líder significa possuir seguidores" (Fernandes, 2002).

As competências de liderança referem-se a duas dimensões específicas: o comportamento orientado para a tarefa (uma espécie de saber fazer) e o comportamento orientado para o relacionamento com pessoas (capacidade de relacionar-se). São competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas para influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social. Exemplos: saber organizar e conduzir grupos comunitários.

Estas classificações e tipologias não devem ser vistas como tendo encerrado o assunto em sua complexidade e abrangência. Contudo, permite contribuir para a compreensão dos diversos significados e aplicações para a expressão competência no universo social e negocial quando inseridos num conceito mais amplo do termo.

Desta forma, apresentam-se a seguir os dois principais enfoques sobre o conceito de competência e que são parte fundamental desse trabalho: as competências essenciais e as competências individuais.

1.3 Competência essencial

O termo competência essencial foi utilizado inicialmente por Hamel e Prahalad (1990, p. 54) que o definiram como sendo um conjunto característico de *know-how* técnico que é o centro do propósito organizacional: "uma organização alcança vantagem competitiva no mercado através do uso de um pequeno número de competências essenciais que afetam produtos diferentes por meio das unidades de negócios".

Sobre o exposto Nisembaum (2000) alerta que é importante lembrar que não se deve confundir ativos, infra-estrutura e vantagens competitivas com competências essenciais. Gramigna (2002) complementa destacando que competências essenciais são as que ajudam no sucesso da empresa, tornando possível um diferencial de mercado. Qualquer ação para ampliar a rede de domínios deve levar em consideração as competências essenciais definidas pela organização.

Muitos estrategistas de negócios vêm a identificação e a utilização das competências essenciais como a base para o planejamento eficaz, permitindo que uma organização aumente drasticamente sua participação no mercado e seus lucros (GREEN, 1999).

Deste modo, Miller *et al.* (2002) afirmam que uma competência essencial tem as seguintes características: é o que diferencia uma empresa de seus concorrentes; é o que proporciona a margem de competitividade; e é possível aplicá-la em outros setores do mundo dos negócios.

Em consonância ao referido, Hamel e Prahalad (1995) citam como exemplo o grupo *Marriot*, ressaltando uma das competências centrais da rede que é a sua capacidade de treinar e qualificar, de modo a proporcionar serviços de alta qualidade aos seus clientes. Esta capacidade é transferida dos hotéis do grupo a outros setores e empreendimentos da cadeia, como o setor de refeições e condomínios residenciais com assistência individualizada.

Segundo Nisembaum (2000, p.40),

as competências organizacionais estão constituídas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados.

Ainda segundo o mesmo autor, as competências de uma organização podem ser divididas em básicas e as essenciais: "as competências básicas são as capacidades que a empresa precisa ter para trabalhar, pré-requisitos fundamentais para administrar com eficácia". Ou seja, representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa possa alcançar liderança e diferenciação no mercado; enquanto as essenciais são aquelas que realmente significam um diferencial competitivo para a empresa.

Como exemplo polêmico de competência básica Nisembaum (2000) menciona a gestão da qualidade, que durante algum tempo foi considerada como um diferencial competitivo e a partir do Século passado tornou-se uma exigência de mercado. Fato este decorrente principalmente dos níveis de exigência dos consumidores que impõem a qualidade de produtos e serviços como uma obrigação e não um diferencial competitivo. Contudo, isso não significa que sejam menos importantes para as organizações.

Conforme afirmam Hamel e Prahalad (1995, p.52),

em todos os setores, haverá inúmeras habilidades e capacidades que constituem um pré-requisito para a participação das empresas em determinado setor, mas não fornecem um diferencial em relação aos concorrentes. Chamamos a essas competências de apostas mínimas.

Quanto às competências essenciais, são aquelas que conseguem preencher os seguintes requisitos:

- têm valor percebido pelos clientes - representa a contribuição adicional aos benefícios esperados pelos clientes em relação a um produto. Exemplo: a gestão de inovação e confiabilidade nas análises de exames realizadas pelo laboratório Fleury;
- contribuem para a diferenciação entre os concorrentes - expressam as competências que uma vez desenvolvidas são difíceis de serem copiadas pela concorrência e resultam em aspectos valorizados pelos clientes e que estão em constante evolução;

- aumentam a capacidade de expansão - manifesta-se pela possibilidade de permitir a empresa o desenvolvimento de uma nova gama de produtos e/ou serviços com base nas competências essenciais existentes.

Concordando com o referido King *et al.* (2002) ressaltam que as competências essenciais compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais. Diferenciam a empresa das demais e geram vantagem competitiva. Para que um recurso ou uma competência tornem-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável, é preciso que sejam valiosos, raros e impliquem dificuldade ou alto custo para serem copiados.

Rigby (2000, p. 38) em conformidade com os fatos destaca que “a competência essencial é uma habilidade ou tecnologia especial que cria um valor exclusivo para o cliente”. As especializações de uma companhia estão em grande parte embutidas no conhecimento coletivo de seus funcionários e nos procedimentos organizacionais que formalizam a maneira como os funcionários interagem uns com os outros. Com o tempo, os investimentos em instalações, pessoas e conhecimento que reforçam as competências essenciais podem criar fontes sustentáveis de vantagem competitiva. Segundo o autor uma competência essencial deve:

- fornecer aos clientes um valor significativo e apreciável em comparação com as ofertas dos concorrentes;
- ser difícil de imitar ou de encontrar no mercado, criando assim barreiras competitivas para a entrada nesses mercados;
- permitir à organização o acesso a uma grande variedade de mercados não relacionados, por meio da combinação de habilidades e tecnologias envolvendo várias unidades de negócio tradicionais;

Seus usos mais comuns são:

- criar posições estratégicas competitivas que explorem pontos fortes da empresa;
- criar elos entre as várias unidades comerciais e funcionais;
- integrar a utilização da tecnologia à execução dos processos empresariais.

Deste modo os recursos estratégicos fundamentais de uma organização são o conhecimento e as habilidades adquiridos com o tempo. Portanto, copiá-los rapidamente deve ser uma tarefa difícil exigindo a reprodução de investimentos em aprendizado que precisam consumir muito tempo.

Um exemplo que colabora com o exposto refere-se a *Southwest airlines* que desenvolveu conhecimentos e habilidades que possibilitam a ela operar a um custo inferior ao de qualquer outra companhia aérea. As concorrentes não foram bem sucedidas ao tentar imitá-la, pois a *Southwest* criou um sistema que reforça as competências que ao longo do tempo, continuam a dotar a empresa de vantagem competitiva (KING et al., 2002).

Evidencia-se assim, que existe uma grande diferença entre uma competência essencial utilizada no desenvolvimento de uma estratégia de negócios e uma habilidade de desempenho, como explica Green (1999, p.34):

uma habilidade de desempenho envolve política e procedimento, segue procedimentos, cumpre as políticas e os procedimentos prescritos, mesmo que seja inconveniente fazê-lo; enquanto uma competência essencial é um conjunto de habilidades técnicas peculiares que contribuem para o sucesso da organização em seu mercado. Um exemplo disto é um fabricante de produtos eletrônicos no início dos anos 90 com a miniaturização do telefone: reduz continuamente o espaço para o circuito do telefone enquanto expande suas funções; lança componentes de telefone celular miniaturizados antes dos concorrentes; demonstra melhoria anual no tempo de fabricação de novos produtos; inova em tecnologias de fabricação para fornecer componentes de telefone celular altamente confiáveis.

A aprendizagem organizacional é um processo pelo qual uma empresa identifica e busca realizar as mudanças qualitativas desejáveis. Isso envolve tanto as competências organizacionais quanto as individuais. Necessitam de aprendizagem organizacional coletiva,

envolvimento e comprometimento com a integração por meio de áreas estratégicas de negócios.

A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe.

Segundo Hamel e Prahalad (1995, p.56) as competências mais valiosas são as que abrem as portas para uma ampla variedade de possíveis mercados de produtos e destacam:

investir na liderança de competências essenciais é como investir em opções. Um líder em uma competência essencial possui uma opção de participação em uma gama de mercado de produtos finais baseados nessa competência.

Os autores reiteram a afirmativa citando como exemplos a HP, a Sony e a 3M:

as competências da Hewlett-Packard em medição, computação e comunicações deram à empresa a opção de participar em uma ampla gama de mercados que exigem excelência nessas áreas de habilidades. A busca incansável da Sony pela liderança em miniaturização permitiu à empresa acesso a uma ampla gama de produtos de áudio pessoais. As competências específicas da 3M em adesivos, substratos e materiais avançados geraram dezenas de milhares de produtos.

Pode-se considerar que a competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite à empresa um desempenho favorável em certas áreas oferecendo determinados benefícios aos clientes, conforme os exemplos abordados por Fleury & Fleury (2000) :

- na Sony, esse benefício é o ‘tamanho de bolso’ de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização;

- na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a competência essencial, em nível bastante macro, é a gestão logística. Sua competência específica em rotas de embalagens e entrega baseia-se na integração da tecnologia de códigos de barras, comunicações sem fio, gerência de redes e programação linear, apenas para citar algumas habilidades.;
- a logística também é essencial à capacidade da Wal-Mart de oferecer aos clientes o benefício da escolha, disponibilidade e valor;
- a Motorola oferece aos clientes o benefício das comunicações ‘sem fio’, baseada no domínio de suas competências em comunicações sem fio.

Gramigna (2002) apresenta 15 tipos de competências que considera serem as bases para o desenvolvimento de competências essenciais nas organizações demonstrado na figura 05:

1. Capacidade empreendedora: facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada;
2. Capacidade de trabalhar sob pressão: capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções, considerando suas prováveis conseqüências;
3. Comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto das mensagens de modo a usar com coerência o <i>feedback</i> e facilitar a interação entre as partes;
4. Criatividade: conceber soluções inovadoras e viáveis para as diversas situações ocorridas;
5. Cultura da qualidade: busca constante pela satisfação dos clientes externos e internos;
6. Dinamismo, iniciativa: atuar de forma proativa e arrojada diante das situações que se apresentarem;
7. Flexibilidade: capacidade de adaptação às diferentes exigências de mercado;
8. Liderança: capacidade para catalisar esforços grupais a fim de conseguir uma clima motivador e propício ao desenvolvimento;
9. Motivação: capacidade de demonstrar interesse e disposição pelas atividades a serem executadas, mantendo atitude de disponibilidade;
10. Negociação: saber se expressar e ouvir o outro, estabelecendo harmonia e equilíbrio entre as partes;
11. organização: habilidade para organizar as ações conforme o planejado;
12. Planejamento: capacidade para planejar o trabalho, estabelecer prioridades, metas;
13. Relacionamento interpessoal: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática;
14. Tomada de decisão: capacidade de selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, na busca de soluções adequadas, considerando os riscos e limites;
15. Visão sistêmica: capacidade para perceber a integração e interdependência entre as partes.

Figura 05: elenco de competências adotadas no modelo de bases para as competências essenciais:

Fonte: Gramigna (2002).

Dentre as competências abordadas, a autora realizou um mapeamento por setores definidos visando identificar competências específicas a cada um, entre as quais destacam-se algumas referentes ao setor de prestação de serviços: capacidade empreendedora; capacidade de trabalhar sobre pressão; comunicação; criatividade; dinamismo; liderança; motivação; negociação; planejamento e visão sistêmica. Entre todas as competências abordadas aquelas que obtiveram maior destaque para o sucesso do negócio, independente do setor pertencente foram: relacionamento interpessoal, comunicação, liderança e negociação.

Contudo, embora a maioria das organizações considere as competências essenciais como fonte fundamental para a obtenção de vantagem competitiva, muitas delas encontram dificuldades para identificá-las e avaliá-las. Compreender e distinguir melhor as competências pode representar inúmeros benefícios para as organizações. King *et al.* (2002) sugerem quatro aspectos que podem auxiliar na determinação de valor de uma competência como fonte de vantagem competitiva sustentável:

- caráter tácito: baseia-se em conhecimentos mais intuitivos, que dificilmente são totalmente expressos. Como por exemplo o aprendizado de tênis: o professor transmite ao aluno conhecimentos explícitos, tais como contar os pontos, segurar a raquete, entre outros. O conhecimento tácito se revela pela habilidade que os tenistas profissionais de primeira categoria possuem para realizar manobras perfeitas durante uma partida. O caráter tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste às dificuldades de codificação e divulgação;
- a robustez: caracteriza a suscetibilidade de uma competência às mudanças no ambiente. Competências vulneráveis tendem à desvalorização em situações que fogem ao controle da organização, tais como mudanças tecnológicas, econômicas e políticas. Enquanto que competências robustas têm maior valor e durabilidade, contribuindo para tornar sustentável a vantagem competitiva de uma empresa. Por exemplo: no âmbito hospitalar, uma competência

ligada a um procedimento cirúrgico específico pode perder seu valor, caso seja desenvolvido um tratamento alternativo não - invasivo. Em contrapartida, uma competência relacionada à contenção de despesas é bastante robusta;

- a fixação: compreende a possibilidade de transferência de uma competência para outra organização. As competências podem estar vinculadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários, aos sistemas físicos (bancos de dados, equipamentos e *softwares*), aos sistemas gerenciais (programas de incentivo e premiação), à missão e à cultura. As competências relacionadas aos conhecimentos dos funcionários são as mais móveis e podem desaparecer, caso os mesmos saiam da organização. Em contrapartida as competências referentes à missão e cultura, são fixas e difíceis de desaparecerem e serem copiadas. Por exemplo: em hospitais as qualificações individuais dos médicos são móveis; enquanto que uma atmosfera de atenção e proteção é fixa e difícil de desaparecer pois está ligada à cultura e valores da organização;
- o consenso: reflete o entendimento compartilhado ou as percepções comuns dentro de um grupo, independente do seu nível hierárquico, quanto às opiniões sobre a quais as competências são essenciais vantagens competitivas da empresa. A anuência ajuda a gerar concordância a respeito das principais fontes de vantagem competitiva para a empresa, concentrando esforços e aumentando as probabilidades de implementação bem-sucedidas de estratégias.

Para Fleury e Fleury (2000, p.35) ao definir sua estratégia competitiva a empresa identifica suas competências essenciais e as competências necessárias a cada função, do mesmo modo em que a existência dessas competências colabora para a definição das estratégias a serem escolhidas. "No contexto dinâmico e imprevisível de hoje, a competência no processo de formulação de estratégias é fundamental."

Considerando os principais tipos de competências apresentados por Fleury e Fleury (2000) - para negócios, social e técnica, ressalta-se que cada tipo de estratégia vai estar

baseada em diferentes composições de competências técnica: competência em operações; competência de inovação em produtos; competência em marketing e competência em finanças, as quais são exemplificadas:

- competência em operações: uma empresa que compete com base na excelência em operações têm sua competência essencial em operações, nesses casos a empresa precisa atingir padrões de desempenho do tipo manufatura de classe mundial;
- competência de inovação em produtos: se uma empresa compete por inovação em produto, sua competência essencial está vinculada pesquisa e desenvolvimento. A estratégia é a busca contínua de novos conceitos em produtos que representem ruptura com os padrões existentes (*breakthrough*);
- competência em marketing: uma organização que firma suas estratégias com base no marketing tem como competência essencial o profundo conhecimento do mercado e dos clientes o que lhe permite assumir uma postura proativa.

Deste modo, o que caracteriza a competência essencial é a integração e a coordenação de um conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada da empresa. Não estão restritas a uma área exclusiva da organização, mas estão difundidas de forma ampla em todos os seus níveis.

Por este motivo Souza (2000) define que somente após exaustivo diagnóstico das competências corporativas essenciais, ou seja e identificação atributos que diferenciam a empresa dos concorrentes e que são fundamentais para o sucesso naquele negócio específico torna-se adequado investir no desenvolvimento das competências pessoais dos talentos de determinada empresa.

As dimensões das competências que envolvem os processos de formulação de estratégias podem ser expressas nas dimensões que caracterizam as competências individuais, conforme se apresentam na figura 06:

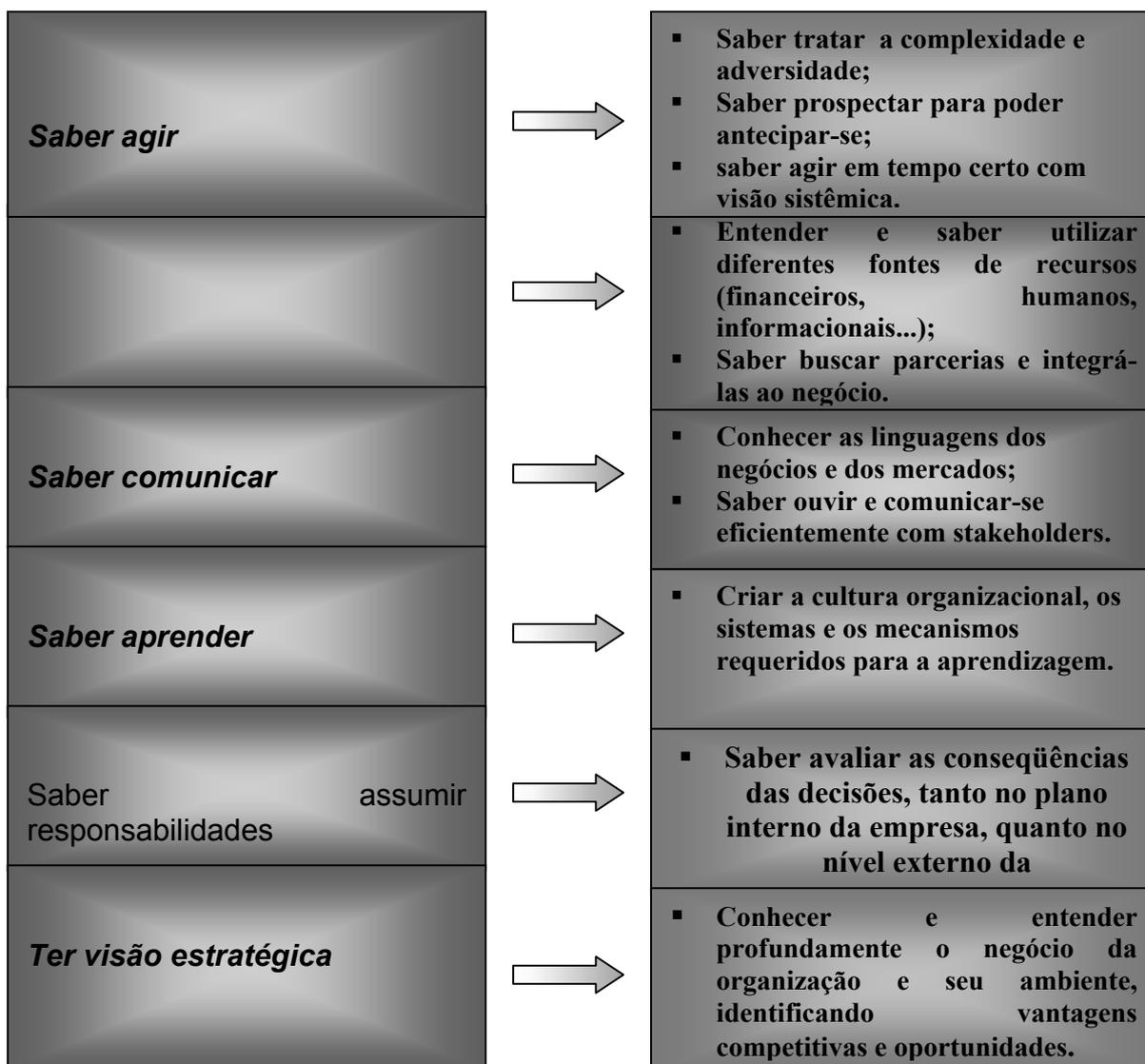


Figura 06: Dimensões da competência para formulação de estratégias

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2000, p.37).

Grosso modo, grande parte do valor de uma competência origina-se da assimilação e da transmissão de conhecimentos para a organização. Contudo, é importante ressaltar a dificuldade em elaborar receitas de sucesso para as organizações, pois as competências essenciais podem diferir mesmo em empresas de um mesmo ramo.

Assim King *et al.* (2002) ressaltam que a importância da compreensão clara sobre competências essenciais pode implicar na condição competitiva da organização no mercado. Para tanto, apresentam uma seqüência de passos que podem ser utilizados pelas organizações

para identificar quais são as suas competências essenciais a partir das percepções dos gerentes de nível intermediário, estruturados em três etapas principais:

- primeiro passo: identificar as competências - nessa etapa o objetivo é elaborar uma lista de competências relevantes no setor em que a empresa atua. Isso pode ser feito por meio de uma série de entrevistas e pesquisas no setor de atuação da empresa;
- segundo passo: avaliar as competências - o objetivo é avaliar as competências identificadas na etapa anterior. Para isso é elaborado um questionário e obtêm-se respostas dos funcionários da alta e média gerências;
- terceiro passo: formular conclusões e registrar resultados - essa etapa objetiva a interpretação dos dados, identificando as áreas críticas e tirar conclusões. Após a elaboração dos perfis, a análise concentra-se nas competências essenciais (classificação alta quanto à vantagem competitiva), competências inadequadas (classificação baixa quanto à vantagem competitiva) e competências em relação às diferenças de opiniões da alta e média gerências. Todos os entrevistadores devem receber um relatório contendo uma sinopse dos resultados e descrevendo as características das competências essenciais quanto à vantagem competitiva.

Compreender as características e a vantagem competitiva das competências existentes, propicia uma base que facilita o desenvolvimento de competências necessárias para sustentar o sucesso. As informações mais valiosas são, na maioria das vezes, tácita e, de acordo com esse argumento, as empresas de alta eficácia submetem-se a rígidos ciclos de transformações do conhecimento tácito para o explícito, à medida que ele é disseminado pela organização.

A partir da compreensão e identificação das competências essenciais KING *et al.* (2002) indicam que as organizações também precisam desenvolver meios para o desenvolvimento e consolidação destas competências visando o alcance da competitividade organizacional, conforme são destacados os pontos a serem trabalhados e perseguidos pelas empresas:

- criar competências que sobrevivam a mudanças - geralmente, os gerentes de nível intermediário reconhecem as ameaças ambientais e oportunidades que influenciam a sustentabilidade das competências existentes e revelam futuras competências que demandam investimentos. A alta gerência pode também capitalizar a percepção dos gerentes de nível intermediário com relação às oportunidades ambientais, aumentando potencialmente a robustez das competências existentes e desenvolvendo competências futuras que sustentam a vantagem competitiva, independentemente de mudanças ambientais;
- criar competências difíceis de copiar - competências que residem na cultura da organização são menos vulneráveis à apropriação por concorrentes. Determinadas competências só podem ser conquistadas por grupos e não existem em nível individual. Por exemplo, em um vídeo institucional da empresa, o presidente da *Southwest Airlines*, Herbert D. Kelleher, descreve a competência da empresa em fazer rápidas manobras circulares com as aeronaves, relacionando-as aos movimentos de um 'balé', no qual diversos empregados diferentes realizam cada um a sua tarefa. Os gerentes devem questionar se as competências vão embora com o funcionário no final do expediente ou de que maneira elas podem ser protegidas ou transferidas;
- saber quando utilizar, avaliar ou excluir - o consenso quanto à competência, em especial quanto às competências mais importantes, está intimamente relacionada ao sucesso organizacional, portanto os resultados das pesquisas indicam que ações devem ser tomadas para o alcance da competência: alto consenso, indica vantagem competitiva deve-se utilizar a competência; alto consenso e desvantagem competitiva, indicam vulnerabilidades críticas, deve-se avaliar as competências; baixo consenso, vantagem competitiva, pode revelar excelentes oportunidades ou sinais precoces de problemas, deve-se explorar as competências; baixo consenso, desvantagem competitiva, indica que não são competências vitais para as

estratégias de curto prazo e não merecem foco significativo no momento, portanto deve-se excluí-las.

Enfim, nas competições atuais e futuras o grande desafio organizacional é o desenvolvimento de competências que conduzam ao alcance das oportunidades vindouras, além da reinvenção de novas aplicações para as competências atuais.

"O domínio de uma competência essencial pode representar uma potencialidade deflagrada e explorada de forma criativa e produtiva: as competências mais valiosas são as que abrem as portas para uma grande variedade de possíveis mercados" (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p.58.).

Realizado o detalhamento e a ênfase às competências essenciais, apresenta-se a seguir a abordagem específica sobre as competências individuais.

1.4 Competências individuais

O cenário vislumbrado para os próximos tempos a partir desse início de milênio, não deixa dúvidas quanto ao crescimento vertiginoso das dificuldades para se ter êxito na vida social e profissional. São marcantes as exigências por mais qualificações, habilidades e competências exigidas em novas realidades de trabalho.

Esta nova realidade impõe às pessoas a consciência da necessidade permanente de aprendizado e estudo, buscando serem flexíveis e adaptativas às constantes mudanças no mundo dos negócios. Busca-se a polivalência a fim de estarem preparados para as diversas circunstâncias que surgirem nos movimentos de transformação e evolução no mundo.

Conforme Resende (2000, p.42),

as mudanças nas tecnologias, nas estruturas organizacionais das empresas e nas relações de trabalho têm trazido dificuldades de permanência no emprego e, depois de reemprego, para as pessoas que se descuidarem em reciclar suas qualificações, competências e habilidades.

O termo empregabilidade é amplamente utilizado em diferentes níveis socioeconômicos e indica a nova condição profissional que as pessoas precisam adquirir para disputarem as oportunidades de trabalhos, com novas características e novos paradigmas de mercado. Ter um bom índice de empregabilidade significa estar ajustado aos novos desenhos das profissões e cargos que estão sendo criados nas organizações.

Sobre o referido Resende (2000, p.44) revela que cuidar da empregabilidade,

significa adquirir novos conhecimentos e habilidades, desenvolver novas especialidades para tornar-se policompetente e assim poder atender aos requisitos dos cargos multifuncionais em crescimento nas empresas.

Portanto, desenvolver competências individuais é uma exigência para aqueles que pretendem ingressar e se manter no mercado de trabalho. Não buscá-las pode implicar em desemprego e permanência à margem dos processos econômicos e de trabalho. Deve-se buscar identificar e aprimorar valores pessoais que as empresas estão requerendo de potenciais candidatos, aprendendo a planejar e replanejar sua carreira, mantendo-se atento às mudanças no mundo do trabalho.

Assim, aumentar competências e habilidades tornou-se o principal diferencial competitivo tanto para as empresas quanto para os profissionais. Os requisitos para a procura de um profissional para ocupar um importante cargo nas empresas modernas resumem-se em

dois termos básicos que aparentemente parecem bastante reduzidos: busca-se um profissional polivalente e que seja empreendedor (RESENDE, 2000).

Entretanto, ao analisar tudo o que encerram as palavras mágicas polivalente e empreendedor percebe-se as grandes dificuldades para o alinhamento com as exigências e tendências mercadológicas e do trabalho contemporâneo.

De acordo com Figueiredo (1999, p.28) inicialmente o profissional para ser considerado competente deverá ter um casamento perfeito entre o seu lado pessoal, emocional e profissional. Precisa saber trabalhar em equipe e com equipes, ser equilibrado e conciliar suas atitudes pessoais com as profissionais.

Para a empresa moderna, somente interessarão aqueles profissionais que, além de cumprirem as metas e objetivos firmados no seu planejamento estratégico e operacional, também tenham habilidades para lidar com o seu grupo de trabalho, não só com seus subordinados, mas também com seus pares e superiores. Trata-se de um profissional cuja vida pessoal seja equilibrada, sem problemas que possam interferir no seu desempenho profissional.

Portanto, as pessoas precisam fazer uso de suas qualificações de modo competente, ou seja precisam aplicar seus conhecimentos e habilidades de modo a agregar valor ao seu desempenho e que este seja percebido pelos outros.

Sobre o referido Figueiredo (1999, p. 30) ressalta:

a capacidade de agregar valor é do profissional e deve ser sempre perseguida por ele, por intermédio do aprimoramento dos pontos fortes de sua personalidade e a melhoria contínua dos pontos fracos. Quanto mais desenvolvidas forem as suas habilidades de agregar valor ao negócio do acionista por meio de suas atividades profissionais e pessoais, mais ele estará desenvolvendo a sua empregabilidade, na própria empresa e para o mercado de trabalho.

Subentende-se que o profissional, cada vez mais, precisa especializar-se naquilo que sabe fazer. Assim, nessa nova era pós-industrial, seu serviço pessoal passa a ter mais valor. Necessita aprender a vender o que tem para oferecer – qualidade profissional e pessoal. (FIGUEIREDO, 1999).

Para tanto Souza (2000) destaca que em qualquer circunstância, pelo menos três novos eixos de competências individuais serão requeridas para o sucesso diferenciado na vida corporativa no futuro:

- eixo negocial : conhecimento do negócio da empresa onde a pessoa trabalha, ou onde pretende trabalhar; da estrutura de competitividade do setor onde a empresa opera; foco nos clientes e fornecedores; domínio dos fatores críticos para a geração de lucro;
- eixo empreendedor: raciocínio estratégico; orientação para resultados; aptidão para criar novos negócios; multifuncionalidade; autonomia em liderança; tolerância a riscos; capacidade de sonhar e transformar sonhos em realidade, inventando as regras do jogo ao invés de simplesmente segui-las; capacidade de mobilizar recursos; foco no usuário; agilidade, flexibilidade, criatividade;
- eixo cidadão e ser humano: capacidade de conciliar o trabalho com outras dimensões da vida; como a pessoa gerencia sua saúde, estresse e qualidade de vida; cidadania comunitária; nível de conectividade interno e externo; inteligência emocional; capacidade de criar condições para que a genialidade dos outros se manifeste.

Além desses eixos de competência, cultivar a intuição, criatividade, integridade e determinação em perseguir objetivos são algumas das competências básicas e duráveis que qualquer profissional deve possuir, num mundo onde o conhecimento virou uma *commodity* perecível e a capacidade de desaprender tornou-se tão importante quanto a de aprender continuamente.

Para Sveiby (1998) a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes:

- conhecimento explícito: envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação advinda quase sempre pela educação formal;
- habilidade: consiste na arte de saber fazer, envolve uma proficiência prática - física e mental - e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação;
- experiência: é adquirida principalmente pela reflexão dos erros e sucessos passados;
- julgamentos de valor: são percepções do que o indivíduo acredita estar certo; agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- rede social: é formada pelas relações do indivíduo com outras pessoas dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Outro aspecto destacado pelo autor em relação à competência diz respeito ao ambiente que segundo o mesmo interfere muito:

em grande parte, a competência depende do ambiente. Assim, nos setores de produção, a competência dos trabalhadores está intimamente relacionada a um determinado ambiente físico - ao que chamo de estrutura interna; como por exemplo, quando uma usina siderúrgica fecha, aqueles que trabalhavam no forno e eram competentes nesse ambiente perdem as relações mantidas pela organização da fábrica. A menos que encontrem uma organização semelhante, eles não conseguem usar sua competência. Quando a ética profissional é forte - como nas culturas às quais pertence a maioria das pessoas - esses trabalhadores se sentem destituídos de valor próprio e perdem a auto-estima (SVEIBY, 1998, p.48).

Por outro lado, os profissionais adquirem competências vinculadas a uma rede independente que não faz parte de qualquer organização. Ressalta-se que a competência também é contextual, por exemplo, em um ambiente de trabalho saber o que estimula

determinados indivíduos, quem contatar, em quem confiar ou desconfiar são habilidades sociais importantes que estão relacionadas a uma determinada organização.

Por isso, pode-se considerar que quando se mudam de empresa os indivíduos com cargos gerenciais perdem pelo menos temporariamente, parte de sua competência. Contudo, em outras ocupações, esta capacidade social é menos importante, como é o caso dos esportes, as artes e os ofícios que enfatizam a habilidade, isto é o saber fazer.

Daí o termo competência, ser uma noção mais abrangente do que a conotação padrão do português que tende a se limitar à habilidade prática. A competência aqui é individual, e este conceito é diferente do termo usado em teoria e estratégia organizacionais. Os teóricos das organizações definem competência como uma característica organizacional, como o elo entre o conhecimento e estratégia, como a capacidade (o poder) que uma organização tem de agir em relação a outras organizações (SVEIBY, 1998, p. 50).

As competências combinam conhecimento e habilidade; representam tanto a base dos conhecimentos tácitos, quanto o conjunto de habilidades, necessárias para a realização de ações produtivas (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Complementando o exposto, Gramigna (2002) na mesma linha de Durand (1999), também apresenta como componentes básicos para a competência individual as atitudes: como sendo o indicador de impacto e que dá distinção aos profissionais de vanguarda e quanto mais adequadas ao contexto, maior o nível de influência diante dos liderados e os resultados alcançados; o conhecimento: referindo-se ao domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes, e se expressa pelos processos de decisão, planejamento, organização, administração de conflitos, afetados pelo nível de conhecimentos básicos detidos pelo indivíduo; e as habilidades: como sendo o uso adequado dos conhecimentos que precisam ser demonstrados na prática; de nada adianta colecionar cursos e informações em

geral, se estas não são úteis e não trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido.

O domínio de conhecimento e sua aplicação útil, com propriedade, senso de oportunidade e habilidade, representa um dos fatores mais importantes da competência individual. Assim a competência não é unicamente o conhecimento, mas sim, ter a capacidade de agregar valor ao conhecimento e habilidades que possui e oferecer bons resultados para a organização onde atua e para si, conforme ilustra a figura 08:

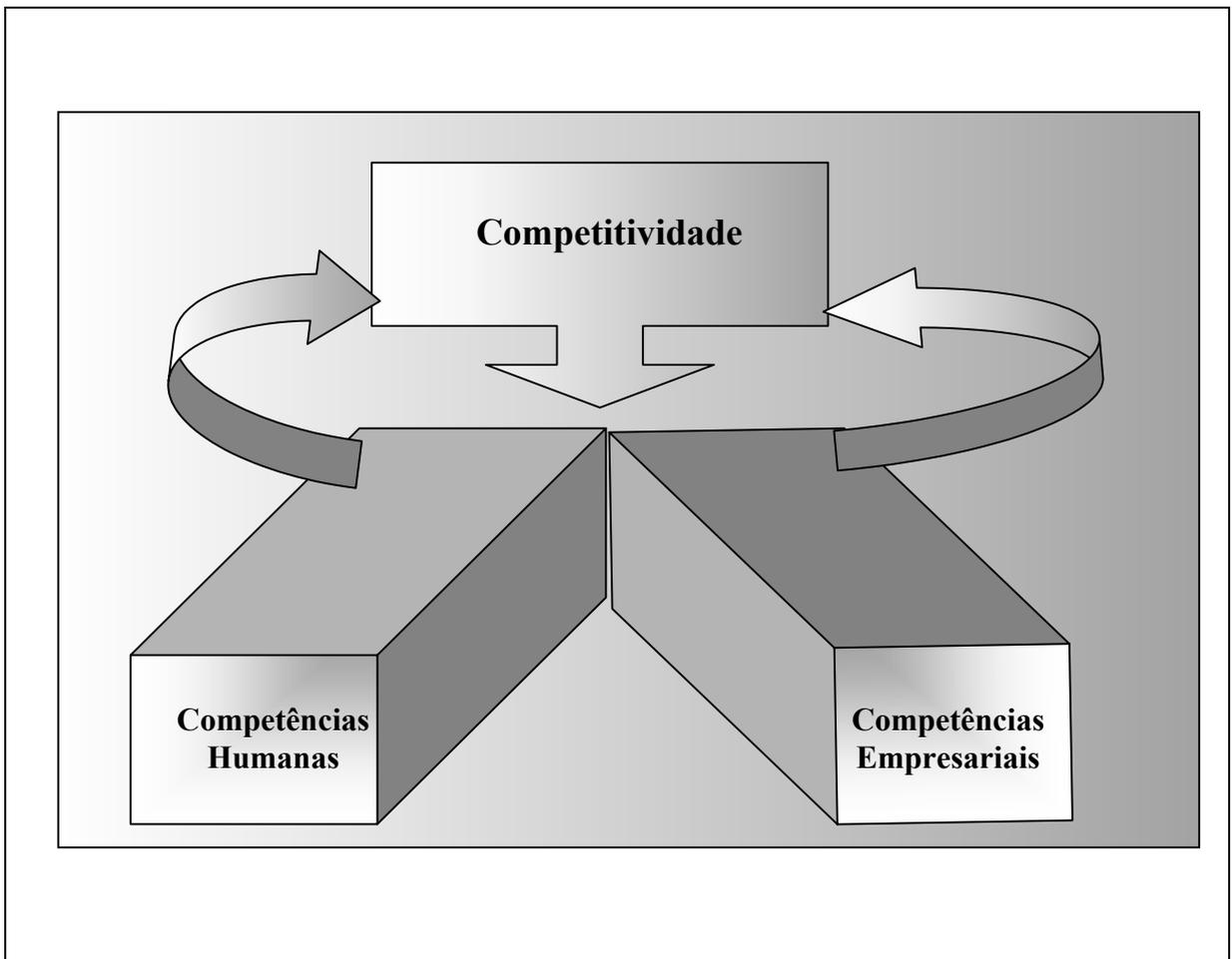


Figura 08: Competências empresariais e pessoais
Fonte: Souza, 2000.

Sobre os componentes destacados para a efetivação da competência individual Gramigna (2002, p. 38) apresenta uma forma de abordagem destes conceitos a partir de uma analogia entre o crescimento de uma árvore e o progresso das competências pessoais: "o desenvolvimento de competências do ser humano pode ser comparado ao processo de crescimento de uma árvore", com base em que estabelece uma metáfora onde a 'árvore das competências', considerando cada uma das partes de uma árvore como uma parte para a formação de um todo que seriam as competências:

- a raiz: corresponde às atitudes, ou seja, ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida. Segundo a autora, o grau de envolvimento das pessoas com os objetivos organizacionais é diretamente proporcional a maneira como os valores são manejados no contexto do trabalho. “A atitude é o princípio de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com ‘querer ser e querer agir’. Se um funcionário acredita que é importante para a organização, suas atitudes certamente conduzirão a um esforço maior para o sucesso do grupo. Ao contrário, se acredita não ter valor para a empresa, sua atitude será de passividade, conformismo e até improdutiva”;
- o tronco: corresponde ao conhecimento e, segundo a autora é o segundo componente da competência. Refere-se ao conjunto de informações que a pessoa possui e utiliza quando necessita. Seu tamanho é diretamente proporcional ao fortalecimento da competência, pois quanto maior for o conhecimento, maiores e melhores são as condições do profissional em enfrentar e resolver com flexibilidade e sabedoria os desafios do dia-a-dia;
- a copa: corresponde às habilidades, ou seja, a capacidade de agir com talento e técnica de forma a obter de resultados satisfatórios. De nada adianta a pessoa ter um cabedal enorme de informações se tiver dificuldade em utilizá-lo, pois com o passar do tempo as informações se tornam obsoletas e o conhecimento desaparece sem ter gerado nenhum benefício ao seu

portador ou a outros. "Uma competência só é reconhecida quando disponibilizada. Não adianta alguém saber que sabe. Para obter o reconhecimento, precisa demonstrar que sabe".

Outro fato relevante destacado pela autora em relação às competências individuais é que estas devem ser conceituadas e desdobradas conforme os objetivos e funções a serem desempenhadas pela pessoa. Por exemplo, um profissional que trabalha em uma área diretamente relacionada ao conceito de comunicação deve ter a competência para se expressar de forma clara, precisa e objetiva, bem como ser hábil em ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, promover o *feedback* e facilitar a interação entre as partes. Esta competência vai estar desdobrada em atitudes, conhecimentos e habilidades específicas necessárias ao bom desempenho do indivíduo e aos resultados esperados de sua performance de acordo com o exemplo:

- atitudes: faz anotações enquanto ouve, mantém seu grupo atualizado, demonstra atenção aos outros em sua postura corporal, busca informações e pergunta quando tem dúvida, esclarece seus pontos de vista quando os outros necessitam; reage de forma natural às críticas, oferece feedback com propriedade, cortesia e respeito, mesmo em casos de críticas;
- conhecimentos: processo de comunicação, língua portuguesa;
- habilidades: é capaz de se comunicar com argumentos, fatos e dados coerentes, apresenta a comunicação falada, escrita ou gráfica de forma organizada, sabe ouvir, dar e receber *feedback* de forma educada e cortês, estabelece contatos com facilidade, sendo objetivo e claro em suas colocações, quando se comunica os outros entendem, tem tom de voz agradável, usa termos adequados ao contexto, interpreta a comunicação com propriedade, escreve e/ou fala com facilidade e sem erros, tem estilo agradável de comunicação, consegue prender a atenção das pessoas pela fala, não é prolixo, apresenta com propriedade relatórios conclusivos nas equipes em que atua, usa recursos auxiliares para se expressar.

Entretanto Nisembaum (2000, p.36) afirma que não existe uma concordância quanto ao conceito de competência individual. "As divergências nos conceitos devem-se tanto às diferenças filosóficas e de procedimentos quanto a como definimos e desenvolvemos o conceito e o seu uso nos diversos processos de recursos humanos".

Spencer & Spencer citados por Nisembaum (2000, p.34) definem competência individual como sendo "uma característica fundamental do indivíduo que está causalmente relacionada a um critério de eficácia e/ou performance superior num trabalho ou situação".

Desse modo, a característica fundamental representa uma parte profunda e permanente da personalidade da pessoa que pode revelar seu comportamento em diversas circunstâncias de trabalho. A expressão causalmente relacionada significa que a competência pode causar ou antever comportamentos e performance. Enquanto a frase um critério de eficácia refere-se a mensuração ou julgamento do resultado apresentado pelo desenvolvimento de uma tarefa ou em certas situações de trabalho.

À luz da premissa de que a competência individual traduz-se pelas características profundas da personalidade de uma pessoa, Nisembaum (2000) apresenta a seguinte reflexão: traços profundos de personalidade são difíceis de ser mudados; não inclui de forma clara uma perspectiva de aprendizagem e evolução das pessoas; os padrões específicos a mensurar são principalmente comportamentais; o foco principal em comportamento pode implicar em perspectivas subjetivas na hora da avaliação das performances.

Assim, Chiavenato (2002) alerta que o conceito de competência individual não deve se restringir aos aspectos referentes unicamente às características pessoais que podem revelar esse ou aquele comportamento, mas também, a capacidade mental e de aprendizado, e sobre a possibilidade de reflexão e compreensão sobre os resultados gerados por estas capacidades, que se traduz no quê e porquê das ações.

Desse modo, competência individual "é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização" Nisembaum (2000, p. 91), conforme expressa o modelo de competências apresentado na figura 09:

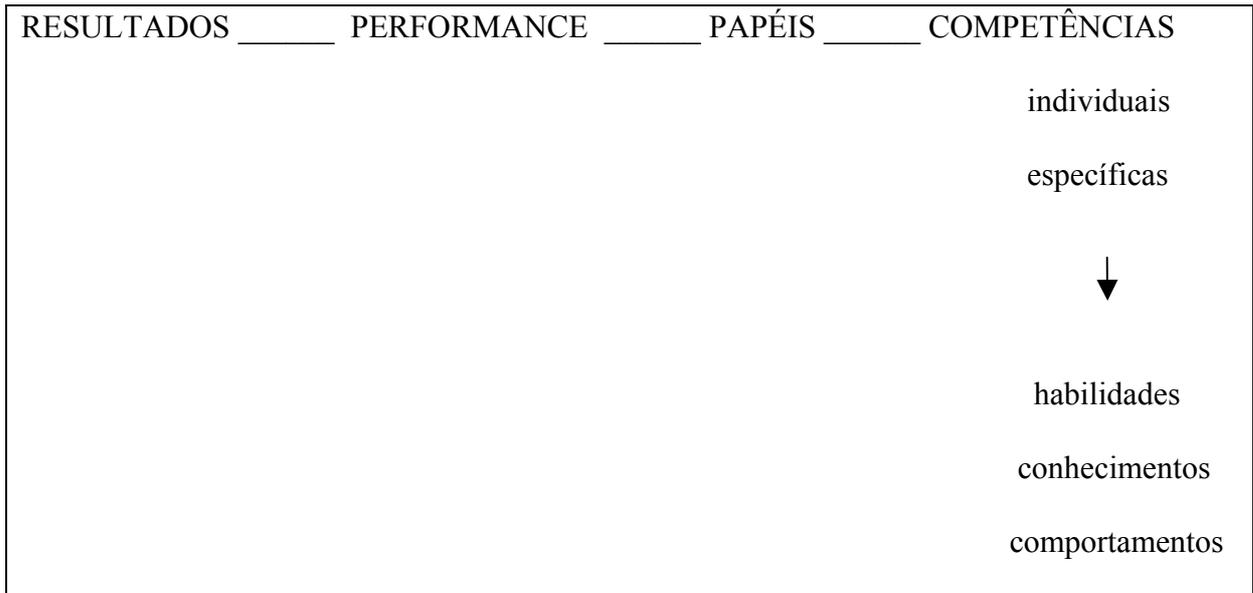


Figura 09 : modelo de competências
 Fonte: Nisembaum (2000, p. 91).

Assim ter competência significa ser capaz de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos e comportamentos em determinadas situações e ambientes. Refere-se indistintamente a todos os aspectos da performance no trabalho, em situações rotineiras ou não, assim como assumir responsabilidades e saber lidar com expectativas e relacionar-se com outros.

"As competências individuais e específicas devem dar sustentação e estar afinadas com as competências essenciais previamente definidas". Desse modo, a sua definição deve resultar de uma análise abrangente dos aspectos e performances favoráveis à estratégia organizacional. As competências são resultantes desta análise e não são escolhidas de uma lista pré-formada e genérica. (FERNANDES, 2001, p. 24).

Percebe-se que uma abordagem tradicional sobre as competências individuais cujo enfoque meramente tarefairo vincula o termo competência às atribuições de um cargo e não a contribuição gerada pelo indivíduo aos objetivos organizacionais ou a sua própria vida não é eficiente no atendimento das necessidades organizacionais e pessoais no atual contexto e conjuntura globais.

Elucidando o referido Nisembaum (2000, p. 38) destaca que,

identificar as lacunas na qualificação do funcionário para tarefas específicas gera mais uma vez a lista interminável de necessidades de treinamento em vez de ligar competências com resultados e assim ter um critério mais objetivo para canalizar os planos de educação.

É fundamental o entendimento sobre quais são os resultados pretendidos pelas organizações e onde precisam e querem chegar para que se saiba quais as competências individuais e essenciais são necessárias, e como os indivíduos poderão contribuir para o fortalecimento das competências organizacionais no atendimento de seus objetivos. Desta forma, pode-se integrar as ações de aprendizagem e desenvolvimento de recursos humanos às aspirações estratégicas da empresa, sem incorrer no erro da lista genérica de competências.

As competências individuais são portanto como um processo de aprendizagem que evolui visando melhor performance, com base em objetivos pessoais e/ou organizacionais assumidos de forma compromissada (NISEMBAUM, 2000) e destaca que existem três principais abordagens utilizadas para a identificação das competências individuais:

- abordagem modificada na análise de tarefas : sob este enfoque as competências são de alguma forma confundidas com as tarefas e atividades de um trabalho, semelhante a tradicional descrição de cargo, que em sua formatação original representa uma das pequenas partes de todo o trabalho. Essa abordagem do tipo linha de produção, poderia ser apropriada

para outros períodos, mas não é muito adequada aos tempos de grande competitividade e mudanças em que vivemos;

- abordagem do incidente crítico: centra sua atenção na identificação de características pessoais, comportamentos e qualificações que distinguem alguém com excelente performance de outro com desempenho médio. A utilização dessa abordagem está condicionada ao fato de que os trabalhadores a serem analisados já deverão ser pertencentes ao quadro da organização para que os especialistas em competências possam conduzir suas avaliações e apresentar suas conclusões. Esse tipo de abordagem acaba supervalorizando as competências em si e subvalorizando as habilidades do indivíduo para desempenhar uma série de tarefas no presente e futuro;

- abordagem situacional flexível: consiste na criação de modelos de competência, que pressupõe uma identificação prévia das competências essenciais da organização que servem de base tanto para a elaboração desse modelo, como para o conjunto de competências individuais que dão sustentação a ambos. O foco dessa abordagem está nos resultados que se desejam atingir e, como consequência deles, são identificadas as competências que podem auxiliar no alcance do desempenho esperado.

Sob este enfoque, o modelo mais coerente com as necessidades profissionais e organizacionais é o modelo em que as competências individuais são flexíveis, pois assim serão mais adequadas às condições dos trabalhos atuais e aos ambientes econômico, empresarial e social. Principalmente quando se considera que na atual conjuntura mercadológica, as competências necessárias para uma performance satisfatória, independente do segmento de trabalho ocupado, deverão ser dinâmicas, instáveis e adaptáveis.

Assim Gramigna (2002) apresenta dezesseis competências referenciais onde são enfatizados alguns indicativos para o termo competência, independente da área de atuação da pessoa, conforme se evidencia na figura 10 a seguir:

1. ser uma pessoa de muitos recursos: saber adaptar-se a mudanças e situações ambíguas; ser capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões em situações de pressão; liderar sistemas complexos de trabalho, adotar condutas flexíveis na resolução de problemas; capacidade de trabalhar eficazmente com os superiores em problemas complexos de gestão;
2. fazer o que sabe: perseverar e se concentrar diante de obstáculos; saber o que é necessário e seguir adiante; ser capaz de trabalhar aprendendo com os demais;
3. aprender depressa: dominar rapidamente novas técnicas;
4. ter espírito de decisão: atuar com rapidez e precisão;
5. administrar equipes com eficácia: saber delegar, ampliar oportunidades e demonstrar justiça;
6. criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar desafios e oportunidades de forma a favorecer o desenvolvimento de sua equipe;
7. saber lidar com os colaboradores: agir com decisão e equidade no trato com problemas de seus colaboradores;
8. estar orientado para o trabalho em equipe;
9. formar uma equipe de talentos: contratar pessoas com potencial;
10. estabelecer boas relações na empresa: conseguir cooperação; saber conduzir negociações e problemas;
11. ter sensibilidade: demonstrar sensibilidade e interesse ante às necessidades de seus colaboradores;
12. enfrentar os desafios com tranquilidade: ser firme; ser capaz de sair de situações constrangedoras; ser equilibrado;
13. manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal: estabelecer prioridades na vida profissional e pessoal harmonicamente;
14. conhecer-se: saber seus pontos fortes e fracos e estar disposto a investir em si mesmo;
15. apresentar bom relacionamento: manifestar-se de maneira afável e de bom humor;
16. atuar com flexibilidade: saber liderar e ser liderado, aceitar opiniões dos demais.

Figura 10: As dezesseis competências referenciais

Fonte: McCauley (1989) apud Gramigna (2002).

Em tempos globalizados, a competência de um indivíduo transcende os limites de seu conhecimento e envolve questões circunstanciais e comportamentais. Nas diversas áreas da atividade humana, é cada vez maior o nível de exigências que apontam para novas competências.

O contexto em que está situado nosso mercado, reforça a idéia do profissional de vanguarda como um ser inteligente, que saiba lidar com paradoxos e se adaptar às diversas mudanças do ambiente, com competência para inovar, criar e gerar resultados. As expressões competência e inteligência caminham lado a lado". De que valem os ensinamentos e o conhecimento adquiridos na educação formal ou em cursos específicos, se não vêm agregados a um perfil comportamental adequados? (GRAMIGNA, 2002, p. 41).

Sobre o referido Gramigna (2002) acrescenta que o limite para a definição dos aspectos que consagram um ser inteligente, e conseqüentemente competente, são vastos e complexos. Contudo destaca que de um modo geral existem sete tipos de inteligências humanas que agregam valor a sua profissional, conforme a figura 11 abaixo:

As Sete Inteligências	Influências na atuação profissional
1. Inteligência lingüística: dom de poetas, escritores e oradores, que fazem uso corrente da linguagem;	▪ No dia-a-dia, qualquer profissional necessita comunicar-se de todas as formas possíveis; dominando este tipo de inteligência agirá com maior desenvoltura.
2. Inteligência lógico-matemática: presente nos cientistas, matemáticos e pesquisadores, que usam o racional como elemento norteador para suas ações;	▪ Habilidade no desenvolvimento de estratégias, na avaliação de planos e dados significativos para o negócio, que influencia de modo favorável sua tomada de decisões;
3. Inteligência musical: habilidade daqueles que são atraídos pelos sons;	▪ Habilidade de tornar o ambiente harmonioso e motivador e saber respeitar o seu ritmo e dos outros;
4. Inteligência espacial: identificada geralmente nos profissionais que apreciam o visual, como pintores, escultores, etc.;	▪ Habilidade para ocupar espaços de maneira correta de modo a permitir um ambiente favorável ao crescimento e produtividade da equipe;
5. Inteligência cinestésica: domínio do corpo e dos movimentos;	▪ Habilidade para movimentar-se e deslocar-se nos vários contextos empresariais;
6. Inteligência interpessoal: habilidade para entender e tratar com as pessoas de modo a influenciar comportamentos;	▪ Profissionais que conseguem formar equipes e conduzi-las. Uma das competências mais requeridas no tempos atuais;
7. Inteligência intrapessoal: consciência sobre o próprio potencial e capacidade de autoconhecimento.	▪ Todas as outras inteligências são influenciadas por esta: o autoconhecimento conduz ao sucesso.

Figura 11: A influência das sete inteligências na ação profissional
 Fonte: Gramigna (2002).

Durante muito tempo a inteligência lógico-matemática predominou sobre as demais. Contudo, esta realidade vem se alterando à medida que se modificam as necessidades do mercado passando a ter maior valor aos outros tipos de inteligência, ou o conjunto delas, chamadas de múltiplas inteligências. É importante enfatizar que para cada grupo de funções, o nível de inteligências, bem como o de competências é variado e vai estar de acordo principalmente com o tipo de trabalho / tarefa desenvolvida pelo indivíduo. Sobre o exposto exemplifica-se o desdobramento da competência em áreas que são fortemente marcadas pela exigência de liderança:

Atitudes esperadas	Habilidades exigidas	Conhecimentos básicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatia; ▪ Motivação pessoal; ▪ Iniciativa; ▪ Respeito às diferenças; ▪ Disponibilidade para ensinar e manter a equipe informada; ▪ Respeito às pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade para energizar grupos; ▪ Facilidade para identificar talentos; ▪ Delegar de forma assertiva; ▪ Capacidade para orientar e treinar pessoas; ▪ Facilidade para firmar parcerias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ autoconhecimento; ▪ práticas de gerenciamento e liderança; ▪ dinâmica dos grupos; ▪ modelo de liderança.

Figura 12: Desdobramento das competências em liderança
Fonte: Gramigna (2002)

Isto posto é fundamental que os sistemas educativos tradicionais abordem as competências pessoais como indispensáveis ao desenvolvimento e sucesso profissional. Mertens (1998) afirma que a alternativa entre teoria e prática, é uma visão integradora dos conteúdos a ensinar, considerando o ritmo individualizado e formação requerida para os profissionais, estimulados a partir de critérios de desempenho, em vez de conhecimentos somente.

Portanto, é necessário a busca de uma aproximação acadêmica orientada para as análises das necessidades individuais e coletivas dos trabalhadores, segundo o ambiente negocial e social em que estão e serão inseridos. Entende-se que é importante definir meios para a incorporação das organizações e dos sindicatos na definição e atualizações das competências, para que os mesmos possam servir como um instrumento ativo das políticas de emprego e do mercado de trabalho.

O sucesso educacional não é um fim em si mesmo. Além de cada aprendizado, deve-se entender os processos educacionais como meios para a preparação do indivíduo para as etapas subseqüentes à vida acadêmica, de modo que este seja capaz de mobilizar suas aquisições estudantis fora do âmbito escolar, em situações diversas, complexas e até imprevisíveis. “Essa

preocupação é expressa no que se costuma chamar de problemática da transposição didática ou de construção de competências” (PERRENOUD, 1999, p.17).

Em vista disso, conclui-se que a competência de um indivíduo é um complexo conjunto de aprendizagens e conhecimentos nutridos ao longo de sua formação educacional e vivencial, conferindo-lhe habilidade em sua performance, revela-se por meio de suas relações e atitudes no trabalho e na vida pessoal. Outrossim, é um somatório de educação, experiência profissional e formação específica, que devem ser, quando necessários, e diante de situações determinadas ou não, integrados, transferidos e mobilizados em busca da resolução de problemas e melhorias pessoais ou no trabalho.

2. FUNDAMENTOS DO TURISMO E DA HOTELARIA

A origem e evolução da hotelaria e do turismo são mutuamente dependentes e interligadas, e estão diretamente relacionadas às transformações sociais, econômicas e culturais vivenciadas pela humanidade.

Embora freqüentemente encontrem-se registros de que a hotelaria remonta a períodos passados da história, como destaca Serson (1999, p. 22): “é uma das mais antigas atividades do homem e apareceu por volta do Século IV a.C”. Pode-se considerar que o incremento dos meios de hospedagem somente foi possível graças aos avanços das viagens turísticas mundiais.

De acordo com Ruschmann (1999, p.17) “o movimento turístico é o maior dos fluxos migratórios da história da humanidade e se caracteriza por uma taxa constante de crescimento”. Por meio dele o homem satisfaz necessidades e desejos como os de movimentação, cultura, status, lazer, entre outros, diferentemente das necessidades impostas unicamente pela rotina de trabalho.

À medida que se intensificavam os fluxos de pessoas se deslocando ou fazendo turismo no sentido puro da palavra, aumentavam as necessidades por alojamento, conforto, comodidade e segurança nos locais visitados. Estes movimentos originaram os mais variados

tipos de hospedagem, que foram evoluindo e progredindo conforme os interesses e comportamento das diversas demandas que foram se estabelecendo.

As pequenas hospedarias e albergues da Idade Média deram origem a modestos hotéis que, aos poucos iam surgindo em números crescentes, sobretudo nos séculos XVII e XVIII. Mas, foi no Século XIX, alavancados pelas importantes conquistas do homem, no campo tecnológico, como a eletricidade, a máquina a vapor, etc., que os estabelecimentos hoteleiros firmaram-se como uma indústria de serviços (DAVIES, 2002).

Entretanto, somente a partir de 1950, quando o turismo se transformou numa atividade de massa bastante significativa, que a hotelaria começou a vivenciar um período de maior significância em termos socioeconômicos.

No princípio, a hotelaria teve a função básica de alojar aqueles que, por estarem fora de seus lares, necessitavam de um quarto, uma cama e um bom banho.

Com a expansão do turismo, os meios de hospedagem evoluíram, e surgiram novos empreendimentos hoteleiros que procuravam atender todas as necessidades das pessoas em trânsito e a atrair a população da micro-região para consumir seus produtos e serviços (DUARTE, 1996, p. 25).

Com o desenvolvimento da economia, novos e significativos contingentes foram se incorporando à sociedade de consumo, na qual o turismo e a hotelaria se inseriram como segmentos importantes e em contínuo crescimento. As viagens passaram a fazer parte da cultura e das aspirações das populações, gerando uma demanda turística cada vez maior, o que como conseqüência permitiu a ampliação da oferta hoteleira.

Com a evolução do turismo, sobretudo no pós-guerra, movimentando novas camadas de turistas de menores recursos, surgiram os hotéis menos luxuosos, com estruturas e serviços

adaptados aos novos hábitos e às necessidades do turismo moderno, ocasionando o surgimento das cadeias modernas, sobretudo as de concepção americana, como a *Holliday Inn*, *Sheraton*, *Ramada Inn*, *Raddison*, *Hilton*, *Marriott*, etc., a hotelaria ficou dividida entre a tradicional e a moderna, diferenciando-se, principalmente, na estrutura e nos serviços (DAVIES, 2002).

Nesse contexto, a hotelaria despontou como vetor fundamental de crescimento e consolidação do setor turístico, considerando que entre os equipamentos turísticos que compõem a infra-estrutura do turismo, os meios de hospedagem se destacam por serem imprescindíveis à viabilização da atividade em qualquer uma de suas modalidades. Sua atuação correspondeu à demanda dos novos nichos de mercado e, ao mesmo tempo, propiciou o surgimento de novas modalidades de turismo, diversificando o portfólio de produtos e serviços.

Enfim, tanto o turismo, quanto a hotelaria, se firmaram como importantes setores socioeconômicos e ocupam posições de destaque no cenário global da sociedade contemporânea. Davies (2002) corrobora com a afirmativa destacando que nos tempos atuais, o turismo e a hotelaria se modernizaram, se industrializaram e, na era da globalização da economia, se tornaram as maiores indústrias do planeta, maiores até que as indústrias químicas e automobilísticas.

Segundo Cavassa (2001) a tendência atual para o uso do ócio se traduz de forma muito promissora para o turismo, e conseqüentemente para a hotelaria, sobre a qual destaca os seguintes aspectos:

- criação de hotéis em maior número para satisfazer à demanda requerida pela dinâmica atual;
- crescimento do turismo, como resultado da atração que a moderna técnica hoteleira possui;

- necessidade cada vez maior de hospedagens confortáveis, em razão direta dos avanços alcançados pelo sistema de transportes;
- influência de novas técnicas administrativas que se integram perfeitamente à nova dimensão da hotelaria;
- interesse dos investidores em criar mais infra-estruturas hoteleiras que contemplem todas as variáveis de bem-estar, lazer, turismo e negócios, conjugadas com os demais elementos que conformam o sistema turístico, que será abordado mais adiante.

Um ponto fundamental a ser destacado em relação ao patamar econômico e social alcançado pelo turismo e conseqüentemente pela hotelaria, é que isto não ocorreu e ocorre isoladamente. Há que se considerar a intrínseca relação existente entre estes segmentos e as necessidades prementes para a sua consolidação.

Reciprocamente influenciados e interdependentes, tanto o turismo, quanto a hotelaria, são atividades essencialmente de serviços, relacionadas diretamente com a existência de uma infra-estrutura mínima para seu bom desempenho. Isto implica em atrações, estrutura de acesso e urbanização, alimentação, segurança, além condições de hospedagem, senão excelentes, pelo menos razoáveis.

Neste cenário, a hospedagem é um componente indispensável ao desenvolvimento do turismo dentro de qualquer destinação, além de cumprir um importante papel na contribuição econômica geral que o turismo pode representar níveis nacional e local. “Toda pessoa fora de casa é carente de muitas coisas. A hospedaria tem por missão responder a muitas dessas carências com excelência” (YÁZIGI, 2000, p. 21).

Portanto, para atender estas exigências Castelli (2001, p. 33) enfatiza que é preciso oferecer um produto turístico excelente. Isto é, um produto de primeira qualidade, com destaque especial aqueles referentes à hospedagem, já que o hotel é um dos principais suportes do roteiro turístico. Efetivamente “não existe desenvolvimento turístico, comercial

ou industrial sem uma hotelaria forte, tanto em seus aspectos de confortabilidade como naqueles referentes à qualidade de serviços”.

Para tanto, é importante uma compreensão geral do universo de atuação dos setores turístico e hoteleiro. Conforme Sampol (1999) o turismo e a hotelaria estão inseridos em um sistema complexo, haja vista a diversidade de atividades que os compõem. Assim, para melhor compreensão dos elementos e das relações existentes entre estes segmentos, apresenta-se uma demonstração do Sistema de Distribuição Turística – SISTUR na figura 12, a seguir:

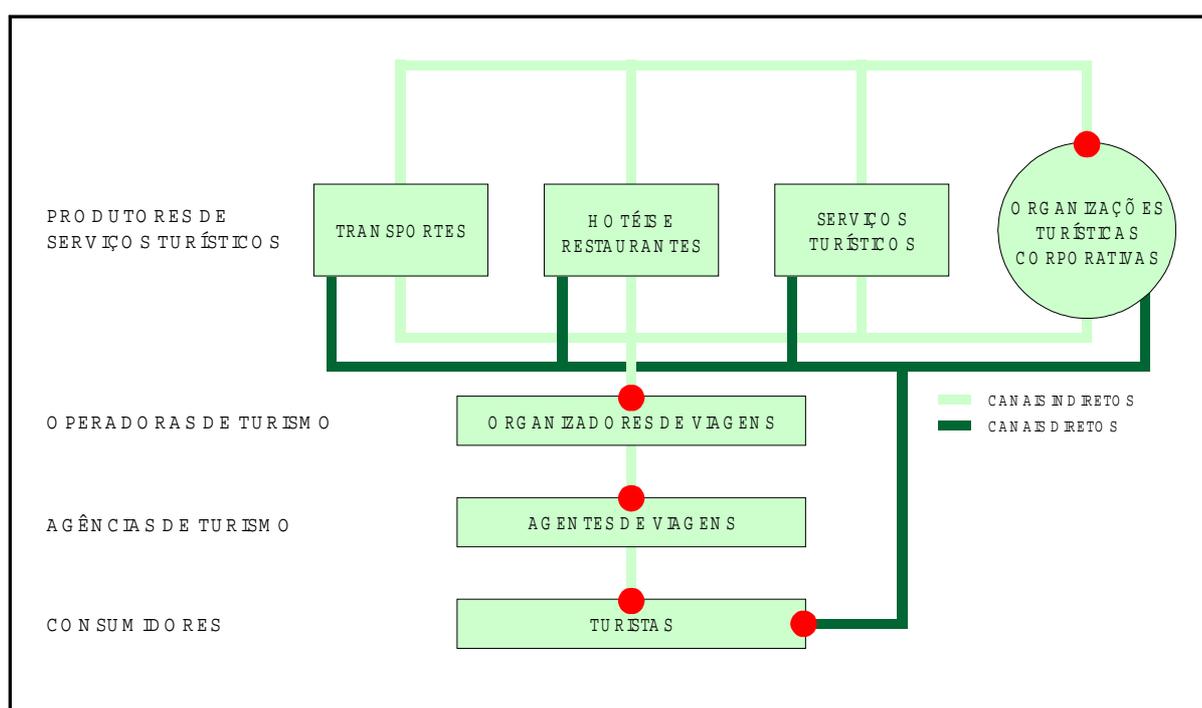


Figura 12 – Subsistema de Distribuição do SISTUR
Fonte: J. Krippendorf, 2001.

Segundo a definição de Beni (2001) o sistema turístico é um conjunto de bens e serviços interdependentes que interagem de modo a prover o atendimento do turista e possibilitar desenvolvimento e sucesso do setor.

Nesta ótica, o hotel é um dos elementos principais de infra-estrutura do SISTUR, e constitui-se uma das bases para o desenvolvimento turístico. “É preciso, portanto, criar-se

uma infra-estrutura em hotéis ou similares, que satisfaça os desejos das demandas internas externas no tange à quantidade dos serviços, conforto e segurança” (DAVIES, 2002, p.21).

Corroborando com o referido Cavassa (2001) destaca que o hotel, como instalação, se relaciona ao desenvolvimento turístico, quando corresponde às expectativas dos visitantes, proporcionando uma excelente imagem de bom serviço, e resultando na maior captação de visitantes.

Além desses fatos, Davies (2002) ainda ressalta que podem ser enumerados vários outros fatos e/ou argumentos que demonstram a importância da hotelaria para o turismo, e conseqüentemente para a economia e sociedade:

- geração de divisas internas e externas, por meio da circulação de valores, produtos e impostos;
- atrativo para investimentos de capitais nacionais e estrangeiros;
- vasta absorção de mão-de-obra;
- possibilita e estimula o crescimento profissional, utilizando programas de treinamento /ou qualificação profissional;
- promove intercâmbio cultural com o conhecimento de costumes, da gastronomia e do artesanato;
- incentiva a modernização das indústrias de bens e serviços, por meio da concorrência e da competitividade para a manutenção do mercado;
- possibilita a manutenção racional dos ecossistemas da exploração sustentável do meio ambiente;
- promove e possibilita o desenvolvimento de regiões, valendo-se da interiorização das diversas modalidades de turismo: ecológico, rural, e outros;

- favorece e estimula o desenvolvimento de novos profissionais em razão da necessidade de especialização, em função da existência de *novas* atividades, como instrutor de lazer, chefe de cozinha, *sommeliers* e outras.

Definidas a importância e relações existentes entre o turismo e a hospedagem, faz-se necessário uma abordagem específica sobre a hotelaria, foco principal desta pesquisa, para maior compreensão das singularidades inerentes ao setor, com ênfase às suas características, funcionamento, estrutura e funções, conforme se apresenta a seguir.

2.1 Caracterização, classificação e tipologia dos hotéis

O setor de hospedagem compreende uma gama diversificada de empreendimentos de portes, tipos e segmentos distintos. Genericamente chamados de meios de hospedagem corresponde a todos àqueles estabelecimentos destinados a prover o alojamento e acomodação a variados tipos de consumidores.

Beni (2001) indica que de forma abrangente, a expressão meios de hospedagem corresponde a uma classificação maior dos empreendimentos hoteleiros que são separados em grupos com características similares, entre os quais se destacam:

- alojamentos hoteleiros: correspondem a todos os tipos de hotéis, independente do segmento e mercado-alvo focados, como hotel de lazer, hotel executivo, entre outros;
- alojamentos extra-hoteleiros: são pensões, colônias de férias, albergue, apart-hotel, acampamento de férias, etc.

Neste estudo, pretende-se abordar especificamente os alojamentos hoteleiros, que têm

sua representação principal no hotel, que segundo o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR (2002), é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira. Pode ser entendido como uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento e serviços à clientela indiscriminada.

Denomina-se hospedagem o conjunto das atividades próprias ou específicas do hotel. Estão incluídos nesta atividade os serviços de bem receber e o fornecimento dos bens necessários ao desempenho de suas funções, que são baseadas nas leis de mercado, devendo ser essencialmente profissionais e comerciais para melhor lucratividade possível.

Assim, embora os conceitos básicos de alimentação e hospedagem se firmem como uma das características marcantes dos hotéis, a maneira como isso ocorre mudou muito no decorrer da história da hotelaria. O tipo de empreendimento que há tempos pretéritos era considerado um excelente hotel pode não corresponder aos mesmos padrões de exigências da atualidade.

Com base neste cenário surgiram os sistemas de classificação dos meios de hospedagem, que entre outras coisas, visam garantir serviços e instalações satisfatórios e condizentes com as faixas de preço cobradas, além de assegurar bons serviços aos hóspedes. Para tanto, são utilizados diversos padrões para pontuar ou nivelar os hotéis conforme as instalações, equipamentos e serviços disponíveis, além do grau de conforto e preços correspondentes

No Brasil os critérios estabelecidos para a classificação dos meios de hospedagem são resultantes de um Termo de Compromisso firmado entre o Ministério do Esporte e Turismo, por meio do Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) e a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH Nacional), publicado no D.O.U., de 03 de julho de 2001.

Como resultado deste Termo surgiu a Deliberação normativa nº 429, de 23 de abril de 2002 que aprova o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem e o Regulamento do

Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem. Desta forma, os meios de hospedagem de turismo, podem ser classificados em categorias representadas de uma a cinco estrelas, conforme a figura 13:

Categoria	Símbolo
Super Luxo	★ ★ ★ ★ ★ SL
Luxo	★ ★ ★ ★ ★
Superior	★ ★ ★ ★
Turístico	★ ★ ★
Econômico	★ ★
Simples	★

Figura 13 - Atual Classificação dos Meios de Hospedagem de Turismo da EMBRATUR
Fonte: EMBRATUR, 2002.

A classificação, os itens e padrões definidos na matriz de classificação têm por objetivo atender as expectativas dos hóspedes, em relação aos meios de hospedagem, destinando-se a avaliar, entre outros, os seguintes pontos: postura legal; segurança; saúde; higiene; conservação/manutenção; atendimento ao hóspede.

Entre os aspectos destacados na Matriz de classificação, estão os serviços prestados pelo estabelecimento, os sistemas de gestão adotados, as instalações e equipamentos disponíveis e as áreas e construção, que em conjunto, possibilitarão aferir os níveis de conforto e atendimento oferecidos aos consumidores.

Entretanto, independente da classificação, o empreendimento hoteleiro caracteriza-se por possuir particularidades inerentes ao exercício de sua função principal, que é fornecer hospedagem. Na concepção de Andrade (2001, p. 169) qualquer que seja o gabarito ou o

nível de sua classificação, “o hotel é o edifício onde se exerce o comércio da recepção e da hospedagem de pessoas em viagem ou não, onde são oferecidos serviços parciais ou completos, de acordo com a capacidade da oferta, as necessidades ou as requisições da demanda”.

O autor enfatiza esta abordagem afirmando que por se tratar de um empreendimento singular, o hotel deve ser analisado na diversidade estrutural que o caracteriza, pois “seus serviços se fundamentam tanto na estrutura física, quanto na estrutura humana e se efetivam de acordo com a estrutura econômica, variável de acordo com as características de cada estabelecimento”. Cavassa (2001) corrobora com a posição de Andrade e destaca que o estabelecimento hoteleiro se enfoca sob um ponto de vista sistemático no qual existem três elementos básicos a considerar, os quais são referidos a seguir:

- a estrutura física - compõe-se de todos os elementos estruturais que conformam a infra-estrutura do estabelecimento necessárias ao alojamento, alimentação e deslocamento dos hóspedes. Em termos gerais, consideram-se os seguintes: instalações físicas (o prédio); instalações complementares (piscina, sauna, casas noturnas, bares, lavanderia, etc.); elementos materiais inerentes à instalação (fixos); materiais de consumo (manipuláveis) para o serviço diário;
- a estrutura humana – compõe-se do conjunto de pessoas que exercem atividades inerentes à hospedagem, tais como a administração, recepção, e prestação de serviços diretos e indiretos de atendimento aos hóspedes. Deve corresponder a um perfil bem definido: “indivíduos especializados, com espíritos empreendedores e extrovertidos, imbuídos pela hotelaria, com grande habilidade administrativa e de tomada de decisões e um excelente coeficiente potencial de relações humanas”. Dada a sua relevância e competência, em algumas situações, pode superar as limitações e os defeitos da própria estrutura física do estabelecimento;

- a estrutura econômica - corresponde às bases financeiras para o funcionamento, manutenção e melhoria do empreendimento. É o capital investido que, mediante uma política financeira de rentabilidade bem definida, serve de suporte à instalação e lhe permite tanto melhorar como expandir suas atividades.

Outros aspectos que refletem as especificidades de um hotel, são resultantes do tipo de serviços prestados. A hospedagem, alimentação, segurança e vários outros serviços relacionados à atividade de bem receber apresentam características próprias de estrutura e organização, e se diferenciam completamente das empresas dos ramos industrial e comercial.

Essas diferenças são marcantes e ficam patentes quando se analisa todo o arcabouço de serviços oferecidos pela empresa e as características inerentes a essência de sua atividade que é a hospedagem, como por exemplo ressalta Davies (2002):

- o tipo de produto gerado pelo hotel é estático, ou seja, o consumidor é quem deve ir até ele para dar início ao processo de aquisição/consumo;
- a produção, distribuição e consumo do produto hoteleiro são feitas simultaneamente no tempo e espaço;
- o seu produto não é estocável, significa dizer que se não há como recuperar amanhã o cancelamento de uma reserva de hoje, seu produto final reúne elementos tangíveis e intangíveis;
- após o consumo o hóspede fica com uma fatura no bolso e uma boa ou má impressão do empreendimento;
- o hotel faz parte de um conjunto maior de serviços, e representa apenas um dos insumos;
- está menos propenso à automatização, onde o tratamento pessoal é parte fundamental da prestação dos serviços hoteleiros.

Como mencionado anteriormente a hospedagem compreende grupos distintos com empreendimentos de diversos portes, tipos e segmentos. Assim, para melhor entendimento deste universo, faz-se necessária a descrição das principais tipologias de hotéis existentes, conforme apresentação a seguir:

- Hotéis de Negócios: também conhecidos como hotéis comerciais, executivos e hotel *business*. São hotéis direcionados ao atendimento da demanda gerada por viagens de trabalho, feiras, convenções e eventos em geral. Geralmente ficam em áreas urbanas centrais para estarem próximos de seu principal mercado alvo, inseridos em complexos de torres de escritórios, lojas, cinemas e centros de convenções. Entre seus serviços podem oferecer amenidades para os executivos, tais como: salas privativas para reuniões, fax e computador na UH, além de avançados sistemas tecnológicos de comunicação (VALLEN & VALLEN, 2003);
- Hotéis de Lazer: são todos aqueles estabelecimentos de hospedagem que definem prioritariamente sua localização, equipamentos, instalações, enfim, todos os seus recursos materiais e humanos direcionados para o lazer (OLIVEIRA, 2001). Um dos maiores representantes do tipo são os *Resorts* que se localizam em áreas de grandes belezas naturais e oferecem uma excelente infra-estrutura para o desfrute desses ambientes, tais como piscinas, quadras, salões de jogos, ao alcance do hóspede operacionalizados em intensas e extensivas programações por monitores hábeis e interativos;
- Hotéis de Trânsito: também conhecidos como Hotéis em Terminais de Transporte são empreendimentos localizados próximos (ou no interior) de aeroportos, portos, ferrovias e rodovias. Tem por objetivo principal atender aos viajantes em trânsito aguardando conexões (OLIVEIRA, 2001) ;
- Hotéis-Residência: conhecidos também com flats, apart-hotéis e condohotéis, que são as variações do gênero. Uma das características diferenciadas destes empreendimentos refere-se

ao tipo de UH, que é composta de quarto, sala de estar e cozinha. Em geral, os hóspedes destes hotéis ficam hospedados por grandes períodos e, dependendo da situação podem ser considerados inquilinos. A maioria oferece os mesmos serviços disponíveis nos hotéis tradicionais (DAVIES, 2002);

- Hotéis-Cassino: estabelecimentos voltados para a demanda gerada pelas viagens de lazer e entretenimento associadas aos jogos dos cassinos. São normalmente empreendimentos sofisticados e de grande porte, situados junto a complexos turísticos. A qualidade dos serviços de alimentos e bebidas é do mais alto nível, contudo são secundários em relação ao jogo (DAVIES, 2002);

- Hotéis de Saúde: também conhecidos como Hotéis de Cura ou Hotéis-Clínica. São empreendimentos que oferecem, além da hospedagem, tratamentos ou revitalização. Dispõem de infra-estrutura clínica, médicos, fisioterapeutas, nutricionistas e outros profissionais. Geralmente se localizam em regiões montanhosas, balneários ou estâncias climáticas e com propriedades físico-químicas (ANSARAH, 2001);

- Hotéis-Fazenda: são empreendimentos situados em áreas rurais, geralmente instalados em antigas sedes de fazendas que mantêm sua atividade rural e complementam sua renda com a atividade da hospedagem. Levam o hóspede a participar de atividades campestres, como passeios a cavalo, andar de charrete, ordenhar e saborear os quitutes caseiros, etc. (ANSARAH, 2001);

- Hotéis de Selva: inseridos em áreas de grande concentração vegetal, em geral são destinados aos aficionados pela natureza e praticantes do ecoturismo. Enquadram-se como variações do gênero o *lodge* e o eco-hotel. Caracterizam-se por buscar a integração com o meio causando mínimos impactos (MENDONÇA, 1996).

Dando prosseguimento ao trabalho, analogamente à questão da tipologia dos hotéis,

serão abordados o detalhamento e descrição das principais áreas da estrutura organizacional dos hotéis de maneira a permitir uma melhor compreensão sobre o setor e suas especificidades.

2.2 Estrutura física e organizacional dos hotéis

A hospedagem, que é a expressão genérica comumente utilizada para designar um hotel, reúne um sistema complexo composto por uma grande diversidade de funções que exige de seus gestores bastante conhecimento e habilidade para administrar todos os processos inerentes as suas atividades.

De modo geral, os hotéis empregam um grande número significativo de pessoas com diversas competências. Quanto maior for o hotel, mais especializadas serão as atividades: “hotéis de grande porte podem chegar a oferecer mais serviços e funcionários que muitas pequenas cidades” (VALLEN & VALLEN, 2003, p.37).

Grosso modo, as organizações hoteleiras seguem o padrão de outras empresas distribuindo a força de trabalho em departamentos, cada um deles encarregado de uma série de tarefas e serviços, ao mesmo tempo independentes e complementares a outras áreas. Por estes e outros motivos, a partir do Século XX foram implementadas técnicas modernas de gerenciamento nos hotéis como forma de minimizar as diferenças entre os seus vários departamentos, visto se tratar de um sistema integrado e interdependente, onde um desacerto em qualquer um de seus departamentos pode comprometer os esforços de todos os outros.

Contudo, Davies (2002) afirma que a sistemática de funcionamento de um hotel é muito simples e de fácil entendimento, mas, é imprescindível entender que existem algumas regras mínimas que precisam ser consideradas nos processos administrativos destes

empreendimentos que estão diretamente relacionadas às suas áreas específicas, que segundo o autor são cinco: administração, hospedagem, alimentos & bebidas, marketing e manutenção, que em geral se desdobram em outras subáreas.

Ansarah (2001) assume o mesmo posicionamento afirmando que o hotel possui em seu quadro funcional atividades que são comuns a tantas outras empresas, como a área de vendas, marketing, contabilidade, almoxarifado, departamento pessoal, financeiro, contábil, entre outros. Porém, há outras que são específicas, como governança, alimentos e bebidas, reservas, recepção e lazer, que somente podem ser estruturadas dentro de um contexto voltado totalmente para a hotelaria em função de suas particularidades.

De modo geral as áreas referidas acima existem na maioria dos hotéis, independente do seu tipo. Porém, é importante destacar, que estas poderão não existir, ou até funcionar simultaneamente com outro departamento, dependendo do tamanho e categoria do hotel.

Assim, Castelli (2001, p.41), ressalta que o hotel pode ser visto como um sistema, composto de vários subsistemas ou áreas, tais como: alimentos e bebidas, hospedagem e administração, entre outros. Cada uma dessas áreas, dependendo do tipo e porte do hotel, pode estar desdobrada em várias outras ainda maiores. “Um exemplo é a área de hospedagem, que se compõe de recepção, telefonia e governança, denominadas de Unidades Gerenciais Básicas – UGBs”, conforme pode ser observado na figura 14 :

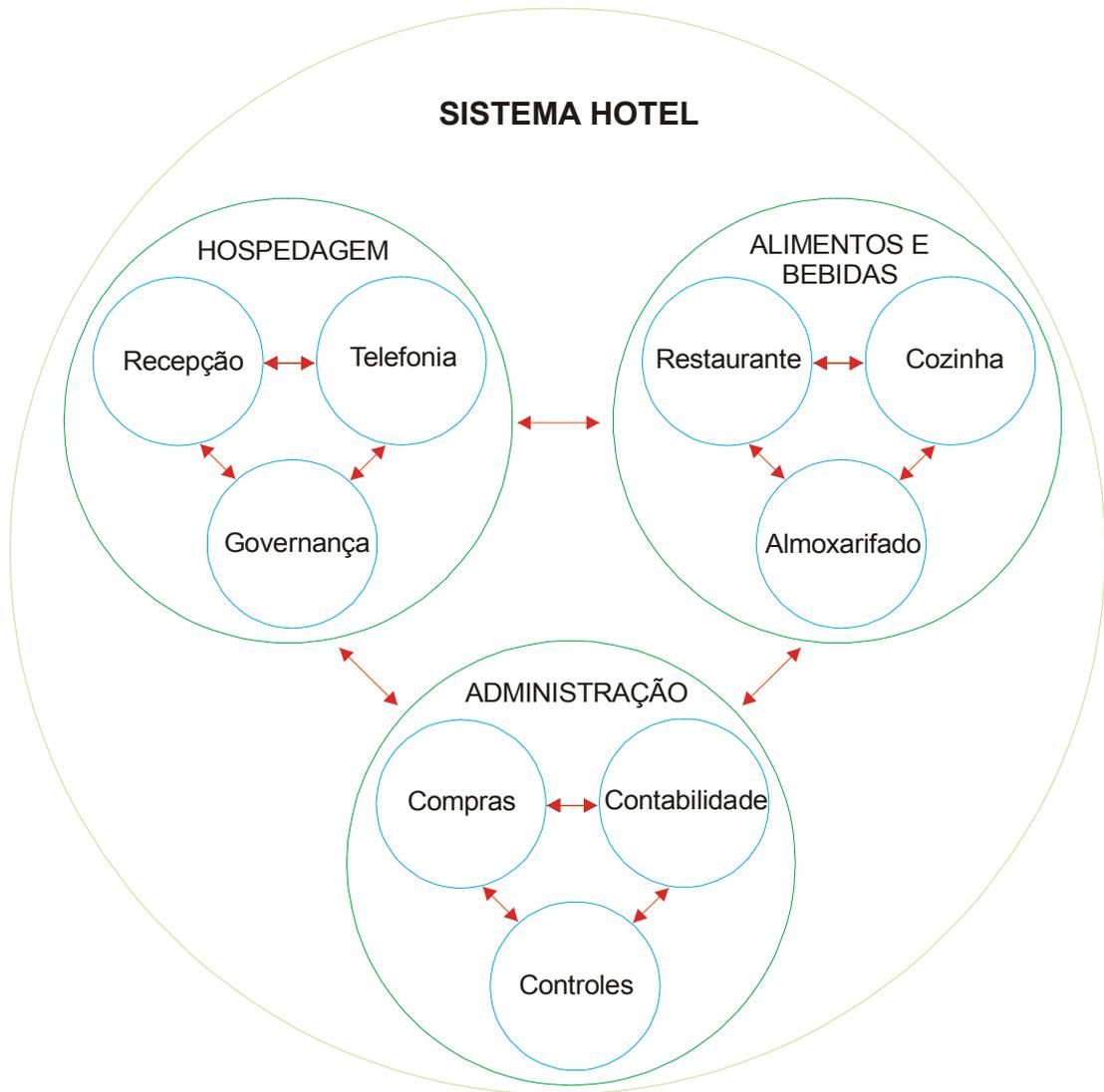


Figura 14- Hotel visto como um sistema.
 Fonte: Adaptado de Castelli (2001).

Assim cada uma das áreas macro de um hotel vai se desdobrar em pelo menos outras três subáreas, que por conseguinte poderão se desdobrar em outras mais, cada uma com particularidades e funções específicas. Por exemplo, sobre a Área de Hospedagem Davies (2002) destaca que esta compreende os setores centrais para o funcionamento do hotel, pois fornecem os serviços esperados pelos hóspedes durante sua estada, que são:

- recepção – é a área mais em foco na propriedade e que mantém maior contato com o hóspede: o balcão da recepção é uma das partes centrais das atividades de um meio de hospedagem, é lá que os hóspedes se registram (*check in*), tiram dúvidas e mantém um

contato mais freqüente com a estrutura e serviços do local, além de encerrarem suas despesas (*check out*);

- telefonia – tem como principais tarefas cuidar das comunicações internas dos hóspedes, controlar ligações telefônicas, emitir notas de despesa de telefone, despertar os hóspedes, etc. Neste setor são recebidas as chamadas dos hóspedes (potenciais e efetivos), de fornecedores e outras de interesse do meio de hospedagem. É necessário que o funcionário possua uma voz clara e expressiva, uma boa dicção, memória, atenção e presteza. É muito importante que o telefonista seja fluente em mais de um idioma;
- reserva – o departamento de reservas de um hotel tem como principais funções o registro de reservas das UH's que podem ser feitas diretamente (cliente / hotel), ou indiretamente (agência / hotel). Por isso os atendentes de reserva têm que ser altamente cordiais e informados sobre o serviço que estão vendendo, pois como afirma Marques (2000, p.117) “a imagem do hotel está ligada à forma como as suas reservas são recebidas e processadas”. Além disto é um dos setores responsáveis pela atualização da planilha de status das UH's;
- governança – a meta fundamental desse departamento é oferecer apartamentos vagos e arrumados, limpos, além cooperar com a recepção sobre a disponibilidade de cada UH (unidade habitacional). A governanta é responsável pela supervisão da arrumação, faxina e limpeza das UH's e áreas sociais do hotel, além da lavanderia e movimento das roupas de cama, mesa e banho, tanto do estabelecimento, como o do próprio hóspede.

Sobre a área de Alimentos e Bebidas (A&B) Davies (2002) afirma que esta é considerada o segundo maior centro de receitas dos meios de hospedagem, embora em alguns hotéis o setor seja terceirizado. E continua destacando que o setor desempenha inúmeras funções importantes, entre elas, comprar matéria-prima, verificar entregas, armazenar, preparar produtos vendáveis, servir, vender, cobrar e contabilizar as notas do caixa, além de

constituir como principais serviços os seguintes:

- restaurante - são estabelecimentos que fornecem aos seus clientes alimentação mediante um pagamento. Esses são classificados por categorias: luxo, primeira categoria, segunda categoria e terceira categoria simbolizada por garfos;
- cozinha - tem como finalidade a produção das refeições, que devem ser produzidas a partir de um amplo planejamento de espaço e tarefas;
- copa - é um setor menos complexo do que a cozinha, mas preenche funções importantes, pois presta serviços durante as vinte e quatro horas. Suas obrigações destacam-se em: atender os pedidos de café da manhã, lanches rápidos, sucos e vitaminas, *coffee-break*, entre outros serviços;
- bar - é o local onde se vendem bebidas alcoólicas e petiscos. As bebidas são servidas ao longo de um balcão ou em mesas onde o próprio desempenho do barman se constitui num dos componentes essenciais do ambiente. A brigada (equipe de trabalho) do bar deve possuir um excelente conhecimento sobre bebidas, além de conhecer a classificação dos coquetéis, sua finalidade, seu processo de preparo e a lista daqueles internacionalmente conhecidos;
- *room-service* – setor do departamento de A&B responsável pelos serviços de alimentação nas UH's, piscina ou outros onde o serviço seja autorizado pela gerência do hotel (MARQUES,2000);
- almoxarifado - é setor é responsável pelo recebimento, conferência, estocagem, conservação, distribuição e pelo controle dos produtos utilizados pelos diversos setores do hotel.

Em relação às atividades administrativas Davies (2002, p.58) destaca que estas “formam um dos importantes pilares sobre o qual fundamenta-se a estrutura organizacional do hotel”. Este setor compreende as áreas de compras, contabilidade, manutenção, portaria de serviço,

custos e controles, que geralmente se desdobram em outras áreas, como o setor de recursos humanos, a área de marketing e a portaria de serviços:

- a contabilidade – é responsável pelas atividades financeiras e de operação. O volume de negócios ditará o número de pessoas necessárias para operar esse departamento eficientemente;
- manutenção – tem a responsabilidade de manter a propriedade em um alto nível de aparência, assim como manter todos os equipamentos funcionando, classificam-se em: manutenção regular, emergencial, preventiva e especial;
- portaria de serviços - tem como responsabilidade controlar e fiscalizar a entrada e saída dos funcionários, controlar a entrada e saída de veículos tanto dos fornecedores como de funcionários e hóspedes do hotel, manter a ordem dos vestiários, controlar as chaves e distribuir as correspondências;
- compras – é o setor de que tem como responsabilidade adquirir as mercadorias necessárias para o funcionamento do hotel, levantar preços, contatar fornecedores e emitir ordens de compra;
- custos - tem como funções auxiliar no controle através do fornecimento de dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e forma de previsões e, auxiliar na tomada de decisões;
- recursos humanos - muitas são as atribuições e responsabilidades inerentes à área de recursos humanos, entre elas: recrutamento, seleção, descrição e análise de cargos, administração de salários, avaliação de desempenho, política de promoções, planos assistenciais, treinamento e desenvolvimento, segurança do trabalho. Esse campo de trabalho se divide nos seguintes setores: departamento pessoal, departamento de treinamento e departamento de segurança do trabalho;

- marketing – tem como função captar permanentemente as necessidades, os desejos e as expectativas dos clientes. Os setores que subdividem o marketing num hotel são: departamento de pesquisa de mercado, departamento de comunicação, departamento de eventos e departamento de vendas.

Além destes existem outros setores que são específicos e característicos de hotéis, principalmente os de maior porte e níveis superiores:

- *conciérgerie* – segundo Vallen & Vallen (2003) a palavra vem, do latim *servus*, que quer dizer “com serviço”. O setor é responsável pela realização de tarefas de acordo com a necessidade do hóspede: comunicações internas e externas para os hóspedes, controle de chaves ou cartão para acesso aos apartamentos, distribuição de jornais, revistas, organização do lobby do hotel e controle visual das entradas e saídas dos hóspedes e visitantes;
- lazer - o departamento de recreação e lazer dos hotéis virou uma peça chave para atrair clientes e satisfazê-los. Cabe a esse departamento desenvolver, coordenar e organizar as atividades de lazer, controlar os estoques, preparar relatórios de aceitação e, possuir, uma boa educação, cordialidade, entusiasmo e disposição. O setor foi criado para ir ao encontro das necessidades de alguns hóspedes em praticar alguma atividade física no próprio hotel e para que possa existir é necessária uma infra-estrutura adequada às atividades propostas. Em *resorts* este setor é fundamental.

De simples atividade hoteleira nos séculos anteriores, o hotel transformou-se em um empreendimento organizado que obedece a aspectos técnicos, econômicos e comerciais, com base nas condições de trabalho, nas novas tecnologias, etc., que lhe permite servir aos diversos grupos sociais de turistas e viajantes: negócios, lazer, esportes, saúde, entre outros.

Enfim, como uma organização voltada ao serviço da hospitalidade, qualquer hotel, sem importar a sua categoria, deve preocupar-se de modo geral, com o objetivo primordial de

oferecer um excelente serviço aos seus hóspedes. Para tanto, tem sua estrutura organizacional baseada em dois principais grupos de funções que englobam de maneira geral todas as suas áreas e subáreas: os centros de receita, ou seja, todos aqueles que geram receita , como os apartamentos, A&B, eventos, salões, lavanderia, telefonia, entre outros, e os centros de apoio, que são a manutenção, contabilidade, governança, custo, etc., ou seja, todos aqueles departamentos que servem de base para o desempenho das atividades do hotel.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo destina-se ao esclarecimento dos procedimentos metodológicos utilizados para a identificação das competências individuais relevantes aos Bacharéis em Turismo segundo a percepção dos gestores das unidades hoteleiras e alunos dos cursos de turismo da Faculdade alfa na cidade de Manaus.

O método é um conjunto ordenado de regras ou critérios que serve de referência aos processos de investigação em relação a questões ou problemas específicos. Ou seja, é a maneira concreta de realizar a busca do conhecimento desejado de forma racional e eficiente. É portanto o dispositivo ordenado, geral e abrangente para o alcance do conhecimento, enquanto os processos são a aplicação do plano metodológico e a forma de o executar. Hierarquicamente o processo está subordinado ao método, sendo seu auxiliar imprescindível (DENCKER, 2000).

Severino (2000) enfatiza o exposto e destaca que métodos são os procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto as técnicas são procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos, mediante o emprego de instrumentos adequados. Assim, evidencia-se a seguir o esclarecimento sobre os métodos, técnicas e questões norteadoras desta pesquisa.

3.1 Questões da Pesquisa

Segundo Fachin (2001) a pesquisa visa descobrir respostas para perguntas pelo emprego de procedimentos científicos, que são processos criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para as perguntas propostas, e além disso sejam precisas e não viesadas.

Visando como foco a determinação das competências individuais relevantes aos turismólogos, segundo a percepção dos gestores das unidades hoteleiras e alunos dos cursos de turismo da Faculdade alfa na cidade de Manaus e seguindo as orientações de Fachin, as questões norteadoras para esta pesquisa foram as seguintes:

- Quais são, a partir de pressupostos teóricos e especialistas no setor hoteleiro, as competências individuais relevantes para os Bacharéis em Turismo em Manaus?
- Quais são as competências individuais relevantes para a competitividade dos Bacharéis em Turismo no setor hoteleiro segundo a percepção dos gestores destes empreendimentos?
- Quais as competências individuais relevantes para o alcance da competitividade dos Bacharéis em Turismo na hotelaria, segundo a percepção dos alunos do Curso de Turismo da faculdade Alfa?
- Há divergência entre as percepções de gestores e alunos sobre as competências individuais relevantes para os Bacharéis em Turismo no setor hoteleiro?

Esta pesquisa orientou-se pela busca de respostas a estas questões. Considera-se que os resultados obtidos podem contribuir para a competitividade dos Bacharéis em Turismo na cidade de Manaus, à medida que a identificação das competências individuais no setor hoteleiro poderá servir de orientação para formação e especialização neste segmento específico.

3.2 Caracterização da pesquisa

Existem vários tipos de pesquisas, que em geral podem ser classificadas de diferentes maneiras dependendo do enfoque, abrangência e área de estudo a ser realizado. Adotou-se neste estudo a taxionomia apresentada por Vergara (1998) para classificação do tipo de pesquisa desenvolvida, segundo os critérios básicos da investigação quanto aos fins e meios utilizados.

Em relação aos fins, classifica-se esta pesquisa como exploratória, descritiva e aplicada. Conforme destacam Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa exploratória é o tipo de estudo realizado em uma área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Em referindo-se ao tema competências individuais para Bacharéis em Turismo no setor hoteleiro de Manaus, não há registros de estudos sistematizados nesta área que levem em consideração a definição de parâmetros para o estabelecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para os profissionais de turismo no segmento hoteleiro da cidade.

Segundo Dencker (2000) a pesquisa descritiva procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis. Deste modo, esta pesquisa também se classifica como descritiva, porque visa descrever percepções dos gestores da hotelaria e estudantes de turismo, acerca das competências individuais relevantes para o setor hoteleiro na cidade de Manaus.

Ademais, considera-se esta pesquisa aplicada, uma vez que segundo Andrade (2001) são aquelas que tem como objetivo às aplicações práticas, visando atender as exigências da vida moderna, e este estudo tem como finalidade contribuir para resolução de problemas reais, podendo contribuir para a qualificação profissional e definição de parâmetros para a orientação da formação acadêmica oferecida nas Instituições de Ensino de Turismo de Manaus.

Quanto aos meios para a investigação, classifica-se esta pesquisa como sendo bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórico-metodológica foi baseada nas teorias pré-existentes sobre o tema, por meio do levantamento em livros, artigos científicos, revistas especializadas, dissertações e periódicos. De campo, porque foi realizada uma investigação empírica junto aos gestores das unidades hoteleiras e alunos do curso de turismo, com o intuito de coletar dados para identificação da percepção sobre competências individuais.

Por fim, quanto à natureza das variáveis esta pesquisa classifica-se como quantitativa e qualitativa. Quantitativa pela coleta de dados junto a um número representativo de alunos e gestores hoteleiros, através de questionários estruturados com escalas de avaliação. Qualitativa pois foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com gestores e alunos do curso de turismo da Faculdade Alfa, quando os entrevistados tiveram a oportunidade de expor suas idéias, e descrever situações e destacar circunstâncias vivenciadas no seu dia-a-dia.

Visando melhor explicitar os processos classificatórios referentes a esta pesquisa apresenta-se a seguir na figura 15 a representação do tipo de pesquisa adotado:

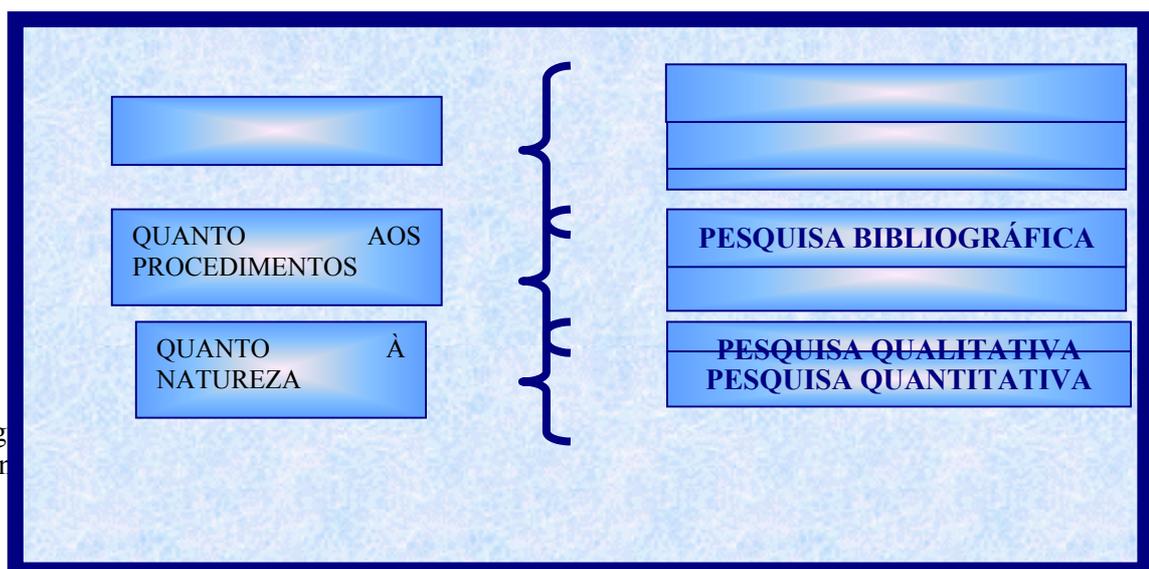


Fig
For

3.3 População e amostra da pesquisa

A população (ou universo) da pesquisa refere-se ao conjunto de indivíduos que são objeto do estudo; enquanto a amostra é a parte desta população que deverá ser investigada a partir da qual é possível obter dados representativos.

Neste estudo tem-se como universo de pesquisa gestores das Unidades Hoteleiras da Cidade de Manaus cadastradas na Secretaria do Estado de Cultura, Turismo e Desporto (SEC-AM) - a partir de 2003 tornou-se apenas Secretaria de Estado da Cultura - em atividades no período de 2002 (figura 02) e alunos do Curso de Turismo do Curso de Turismo da Faculdade Alfa que atuam ou já atuaram no setor hoteleiro, no mesmo período.

Em referindo-se à amostra dos hotéis, estes foram selecionados de acordo com os registros obtidos na Secretaria do Estado de Cultura, Turismo e Desporto, em 2002, quando a cidade de Manaus contava com dois hotéis 5 estrelas, cinco hotéis 4 estrelas, seis hotéis 3 estrelas, cinco hotéis 2 estrelas e três hotéis de 1 estrela. Porém, esta informação é condicionada ao cadastro da EMBRATUR, e conforme já fora abordado anteriormente, existem muitos outros hotéis em funcionamento em Manaus e que não estão cadastrados nesta Secretaria.

Categoria	Símbolo	Quantidade
Luxo	* * * * *	02
Superior	* * * *	05
Turístico	* * *	07
Econômico	* *	05
Simple	*	03
Total		22

Figura 16: Unidades Hoteleiras da Cidade de Manaus cadastradas na Secretaria do Estado de Cultura, Turismo e Desporto em 2002.

Fonte: Secretaria de Cultura, Turismo e Desporto do Estado do Amazonas, 2002.

A amostra das unidades hoteleiras utilizadas nesta pesquisa restringiu-se aos gestores dos hotéis das categorias de 03 e 05 estrelas cadastradas na Secretaria de Estado da Cultura, Turismo, conforme se demonstra a seguir na figura 17:

Categoria	Símbolo	Quantidade	Gestores
Luxo	* * * * *	02	02
Superior	* * * *	05	05
Turístico	* * *	07	07
Total		14	14

Figura 17: Amostra de gestores de acordo com a categoria
 Fonte: a própria autora.

Adotou-se como critério para definição desta amostra as informações obtidas na própria Secretaria e um levantamento preliminar onde se constatou a inexistência de Bacharéis em Turismo atuando nas categorias de hotéis de 01 e 02 estrelas na cidade de Manaus. Outro fator que corroborou com esta postura, diz respeito ao fato de que alguns dos hotéis de categoria 01 e 02 estrelas assumem posicionamentos inadequados quanto à sua finalidade principal, que em geral, é prover hospedagem para indivíduos em viagem, e passam a operar paralelamente à hospedagem convencional em um sistema conhecido como rotatividade. Ou seja, passam a oferecer hospedagem por um curto período de tempo, como o que ocorre nos motéis.

Para a amostra dos gestores, estabeleceu-se que estes seriam os profissionais que atuavam nestes hotéis como gerentes de hospedagem e/ou habitacional, gerentes de recursos humanos, ou gerente geral. Tal definição ocorreu devido serem estas as funções dentro da estrutura organizacional de um hotel com maior possibilidade de contato com os Bacharéis em Turismo que atuam neste segmento, seja por meio de sua contratação, que em geral é feita pelo gerente de recursos humanos, ou pelo gerente geral no caso de pequenos hotéis familiares, onde a figura do proprietário ou gerente geral reúne todas as outras gerências em torno de si; ou ainda pelo gerente de hospedagem, cuja área sob sua gerência é uma das que reúnem o maior índice de bacharéis em turismo que atuam na hotelaria de Manaus.

Assim, a amostra referente ao setor hoteleiro, constitui-se de 14 gestores que atuam em uma das gerências definidas anteriormente, em todos os hotéis cadastrados nas categorias de 03 a 05 estrelas, no período de 2002 na SEC/AM, demonstrados abaixo de acordo com sua denominação e categoria na figura 18:

Unidade Hoteleira	Categoria	Tipo de Gerência	Quantidade	% do universo
Taj Mahal	5	Hospedagem	01	100%
Hotel Tropical – Cadeia Tropical	5 ☆	Hospedagem	01	
Novotel Manaus – Cadeia Accor	4	Hospedagem	01	100%
Best Western Lord Manaus Hotel	4 ☆	Recursos Humanos	01	
Da Vinci Hotel	4	Hospedagem	01	
Plaza Hotel	4 ☆	Geral	01	
Center Imperial Hotel	4	Recursos Humanos	01	
Hotel Íbis	3 ☆	Hospedagem	01	
Líder Hotel	3	Geral	01	100%
Krystal Hotel	3 ☆	Geral	01	
Hotel Mônaco	3	Geral	01	
Sombra Palace Hotel	3 ☆	Hospedagem	01	
Ana Cássia Palace Hotel	3	Recursos Humanos	01	
Hotel Brasil	3 ☆	Hospedagem	01	
Total	☆		14	

Figura 18: Unidades Hoteleiras de acordo com a Categoria

Fonte: Secretária de Cultura, Turismo e Desporto do Estado do Amazonas, 2000.

☆

☆

☆

No que diz respeito ao universo de alunos, de acordo com as informações levantadas, a Faculdade Alfa contava no ano de 2002 com um total de 236 alunos no Curso de Turismo, distribuídos entre as turmas do 1º ao 4º anos, nos períodos vespertino e noturno. Desse total, definiu-se como amostra desta pesquisa todos àqueles alunos, cursando entre o segundo e quarto anos do Curso de Turismo, que trabalham, já trabalharam, desenvolvem, ou já desenvolveram algum tipo de atividade de estágio em um hotel.

Assumiu-se este critério por entender ser necessário escolher alunos que efetivamente poderiam contribuir com os resultados da pesquisa, e para tanto precisariam conhecer um pouco da estrutura e funcionamento dos hotéis, foco deste estudo.

Constatou-se que os alunos que cursavam o 1º ano de Turismo não tinham nenhuma disciplina teórica específica que lhes permitisse tal conhecimento. Outro ponto definitivo para a escolha, deve-se ao fato de não haver, entre os alunos que cursavam o primeiro ano do Curso, indivíduos que atuassem ou estivessem atuando no setor hoteleiro. Portanto, considerou-se, neste momento, irrelevante estender a pesquisa também ao primeiro ano do Curso. Desse modo, a amostra dos alunos da Faculdade Alfa ficou configurada da forma demonstrada abaixo :

Série	Quantidade
2º	05
3º	06
4º	14
Total	25

Figura 19: configuração da amostra da faculdade Alfa
Fonte: pesquisa da autora.

Dadas estas considerações a escolha dos sujeitos desta pesquisa foi baseado em uma amostra não-probabilística intencional. A justificativa para a escolha desta seleção se deu com base na afirmação de Winter e Salles (1997), onde são escolhidos para a amostra somente

àquelas unidades que representam algum aspecto da população. Neste caso foram escolhidas as unidades que possuem mais destaque no setor hoteleiro da Cidade de Manaus, tanto no que diz respeito à geração de emprego e renda para o município, quanto à possibilidade de empregabilidade para os Bacharéis em Turismo; bem como os alunos que pudessem oferecer informações significativas ao estudo.

3.3.1. Perfil da Amostra

3.3.1.1 Setor hoteleiro da cidade de Manaus

Segundo dados fornecidos pela Secretaria de Estado da Cultura, Turismo e Desporto (SEC/AM, 2002) o parque hoteleiro da cidade de Manaus é composto oficialmente de 21 empreendimentos do tipo hotel, entre os quais se registram categorias variadas de 02 a 05 estrelas conforme o antigo regime de classificações do EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo).

Contudo, existe um número infinitamente maior de meios de hospedagem em funcionamento na cidade, de tipos e categorias variados, que atendem a uma parcela significativa de pessoas, mas que em sua maioria funcionam clandestinamente, ou não fornecem dados reais sobre suas atividades. Neste estudo, pretende-se abordar unicamente os hotéis registrados na SEC e Associação Brasileira da Indústria Hotéis (ABIH/AM) entre os quais os se destacam os de categorias de 03 a 05 estrelas por serem àqueles que apresentam maior repercussão econômica na cidade segundo dados da ABIH (A Crítica, 2002).

A hotelaria de Manaus viveu um período de grandes projeções econômicas durante a época em que a cidade era considerada a capital nacional do turismo de compras. O fluxo

freqüente de turistas movimentava os hotéis da cidade, particularmente os localizados no centro da cidade.

Com a abertura da economia nacional às importações a partir da década de 90 o número de hóspedes minguou e muitos hotéis não conseguiram resistir ao choque e fecharam. Os que sobreviveram ao baque buscaram direcionar seus produtos para outros segmentos de mercado, como o turismo de eventos (A Crítica, 2002).

De acordo com a ABIH/AM (2002) o que está alavancando a ocupação da rede hoteleira de Manaus são os congressos e encontros, que vem apresentando um crescimento crescente nos últimos três anos (1998 – 2001). A taxa média de ocupação dos hotéis localizados no centro da cidade, entre segunda e quinta-feira, período de maior lotação, fica em torno de 75%.

A grande maioria dos hotéis da cidade fica em áreas próximas a centros comerciais e de compra, com algumas exceções como por exemplo o Tropical Hotel Manaus Eco *Resort e Convention Center*, que como o próprio nome indica é um hotel do tipo *resort*, que entre outras características, destaca-se o fato de serem localizados em áreas de relevantes belezas naturais.

A média de vida dos hotéis da cidade gira em torno de 15 anos, contudo um número significativo destes sofreu ou sofre algum tipo de reforma de modo a adaptar-se às novas demandas. Os dados da ABIH/AM revelam que um número considerável dos hotéis possui uma boa infra-estrutura, ou estão se modernizando de acordo com suas possibilidades.

Visando favorecer maior compreensão sobre as características do parque hoteleiro em Manaus e apresentar os elementos representativos do setor que são objetos desta pesquisa descreve-se a seguir cada um dos empreendimentos do setor na cidade cadastrados na SEC/AM, segundo a categoria de 03 a 05 estrelas.

3.3.1.2 Tropical Hotel Manaus Eco Resort & Convention Center

O Hotel foi inaugurado em 1976. Localiza-se às margens do Rio Negro, em uma área próxima ao Aeroporto Internacional Brigadeiro Eduardo Gomes, e está a 16 KM do centro da cidade de Manaus.

É considerado um hotel de categoria 5 estrelas. Pertence a rede Tropical de Hotéis cujo maior acionista é o grupo VARIG.

É o maior, mais luxuoso e amplo complexo de serviços de hotelaria, eventos, esporte, turismo e lazer da cidade de Manaus. Sua estrutura comporta 588 unidades habitacionais, com aproximadamente 1.200 leitos.

Caracteriza-se por estar situado em uma área de grande beleza natural que permite, ainda que pequeno, contato e desfrute do ambiente amazônico. A sua clientela divide-se entre àqueles que vêm a negócios e os que chegam por motivo de lazer.

O Hotel oferece aos seus hóspedes, entre outros serviços, salão de jogos; quadras de tênis; três piscinas; quadra de *vôlei*; mini zoológico; *playground*; *solarium*; pista de *cooper*; hípica, quadra de futebol de areia; arco e flecha; sala de ginástica; bocha e anfiteatro; além de salão de beleza, restaurantes, bar, boate, agência de turismo, duas joalheiras internacionais, um mini shopping na área externa do hotel e estacionamento.

Outra característica marcante no hotel é a realização constante de eventos, de pequeno a grande porte, nacionais e internacionais, em função da existência de uma boa estrutura para a realização destas atividades.

Enfim, o Hotel Tropical é a principal, senão única, referência de hospedagem de luxo na cidade e em termos de local para grandes e importantes eventos.

3.3.1.3 Hotel Taj Mahal

Hotel de administração familiar foi inaugurado 1991 e até pouco tempo ostentava a bandeira do grupo *Holiday Inn*. É considerado um hotel de categoria 5 estrelas e está localizado em área central da cidade. Possui 170 unidades habitacionais e 340 leitos. Oferece aos seus hóspedes serviços de bar, piscina, restaurante giratório na cobertura e estacionamento.

3.3.1.4 Novotel Manaus

O Novotel Manaus está localizado em uma área próxima ao Distrito Industrial e por conseguinte possui como principal demanda empresários e prestadores de serviços da área. O Hotel faz parte dos empreendimentos da rede *Accor*.

Inaugurado em 1978 teve como objetivo atender a demanda dos ‘homens de negócios’ do Distrito Industrial. Possui 166 unidades habitacionais e 415 leitos, e está enquadrado na categoria de 4 estrelas.

É considerado um hotel de negócios, devido a dois fatores principais, entre eles a sua localização próxima a uma área de fluxos de negócios e ao seu mercado alvo, além é claro das instalações e estrutura voltadas para o segmento de negócios. Entretanto também atende outros mercados, como por exemplo o de lazer.

Entre os serviços oferecidos pelo hotel estão um salão de beleza, agência de turismo, restaurante, bar, quadras de tênis; duas piscinas; quadra de vôlei e *playground*, além de três salas para eventos e estacionamento.

3.3.1.5 Hotel Best Western Lord Manaus

Um dos hotéis mais antigos da cidade foi inaugurado em 1959, quando iniciou suas atividades com nome de Lord Hotel Manaus. Há alguns anos adotou a bandeira da rede *Best Western*.

Localiza-se no centro da cidade de Manaus e possui em sua estrutura 102 unidades habitacionais com 255 leitos. Embora tendo adotado bandeira internacional, sua administração é familiar.

Trata-se de um hotel de categoria 4 estrelas e que tem como mercado alvo principal viajantes a negócios, dada a sua localização central. Dispõe dos seguintes serviços: agência de viagens, restaurante, bar e sala para eventos (aproximadamente 250 pessoas).

3.3.1.6 Da Vinci Hotel

O Hotel iniciou suas atividades a partir da década de oitenta, quando após um processo de reestruturação foi reinaugurado em 1986. Está localizado em uma área da cidade que embora residencial oferece uma série de serviços e freqüente fluxo comercial.

Trata-se de um hotel novo com boa estrutura de serviços. Possui 156 unidades habitacionais e 460 leitos. Sua administração é familiar e entre sua clientela principal estão as empresas do Distrito e o mercado de eventos locais, tanto empresariais, quanto sociais.

É considerado um hotel de categoria 4 estrelas e dispõe dos seguintes serviços restaurante, bar, duas piscinas, academia, sauna, quadra de tênis, salas para realização dos pequenos e médios eventos (300 pessoas) e estacionamento.

3.3.1.7 Plaza Hotel

Hotel de categoria 4 estrelas de administração é familiar. Pertence a mesma família proprietária do Hotel Taj Mahal. Foi inaugurado em 1988 e está localizado em área central da cidade. Possui 80 unidades habitacionais e 168 leitos. O hotel oferece os serviços de restaurante para café da manhã e lanches, além de uma piscina na cobertura do edifício e estacionamento.

3.3.1.8 Center Imperial Hotel

Trata-se de um hotel categoria 4 estrelas e está localizado na área central de Manaus. É um hotel de administração familiar, cuja principal clientela refere-se aos visitantes a negócios e de lazer. Possui 77 unidades habitacionais e 193 leitos.

O hotel oferece os serviços de restaurante para café da manhã e lanches, e uma piscina na cobertura do edifício.

3.3.1.9 Líder Hotel

Hotel de categoria 3 estrelas foi inaugurado em 1963. Está localizado na área central de Manaus. Pertencente a uma tradicional família de hoteleiros da cidade, o hotel vem sofrendo reformas visando oferecer melhores serviços e se adaptar a demanda de eventos e negócios.

Possui 61 unidades habitacionais, 180 leitos. Dispõe de restaurante e está previsto a inauguração de uma agência receptiva, um bar e uma pequena loja de conveniências para o primeiro semestre de 2003.

3.3.1.10 Krystal Hotel

Hotel de categoria 3 estrelas, pertence ao mesmo grupo proprietário do Hotel Líder. Localizado em área central da cidade foi inaugurado em 1993.

Possui 41 unidades habitacionais, 90 leitos e dispõe de serviço de restaurante para café da manhã e lanches rápidos.

3.3.1.11 Hotel Ibis

Hotel do tipo econômico cuja principal filosofia é o menor custo em função do não oferecimento de alguns serviços e funções, como o mensageiro, e o serviço de *room service*. Tem como clientela alvo principal hóspedes de negócios e eventos ou ainda àqueles que já conhecem a filosofia de funcionamento do hotel.

Pertence ao grupo *Accor*, o mesmo proprietário do Novotel, está situado ao lado deste em área próxima ao Distrito Industrial. É um dos mais novos empreendimentos hoteleiros da cidade inaugurado em 2001 possui 117 unidades habitacionais e 234 leitos.

Entre os poucos serviços disponíveis estão o restaurante, que oferece apenas café da manhã simples e jantar (que não estão incluso na diária), bar e estacionamento, porém o hóspede também pode utilizar os serviços disponíveis no Novotel, sendo que os mesmo serão cobrados à parte.

3.3.1.12 Hotel Mônaco

Hotel de categoria 3 estrelas foi inaugurado em 1982. Sua localização é em área próxima ao centro de Manaus. Possui 126 unidades habitacionais, 252 leitos. Trabalha com administração familiar e pertence ao grupo Ariau. Frequentemente atende a clientela que tem como destino final uma estada no Hotel Ariau e quando em passagem por Manaus hospedam-se no Mônaco.

Em função de uma reforma recente o empreendimento apresenta uma estrutura razoável de serviços e instalações, entre os quais restaurante e piscina.

3.3.1.13 Hotel Central

Um dos mais antigos hotéis da cidade foi inaugurado em 1970 situa-se em área central de Manaus. Hotel de categoria 3 estrelas possui 50 unidades habitacionais, 100 leitos e trabalha com administração familiar. Dispõe de serviços de restaurante e bar.

3.3.1.14 Ana Cássia Palace Hotel

Inaugurado em 1980, também está localizado no centro da cidade de Manaus. Em sua estrutura possui 88 unidades habitacionais e 220 leitos. Hotel de categoria 3 estrelas, conta com administração é familiar. Oferece serviços de restaurante (vista panorâmica para o Rio Negro), bar e piscina.

3.3.1.15 Sombra Palace Hotel

Hotel de categoria 3 estrelas foi inaugurado em 1986. Localiza-se em área central da cidade. Possui 40 unidades habitacionais, 100 leitos e trabalha com administração familiar. Oferece aos

hóspedes os serviços de restaurante e bar.

3.3.1.16 Caracterização e perfil dos Bacharéis em Turismo

De acordo com as orientações do Ministério da Educação em seu documento Diretrizes Curriculares para os Curso Superiores de Turismo, os Bacharéis em Turismo devem obter ao final de sua formação, pelo menos, algumas das competências estipuladas abaixo:

- I – compreensão das políticas nacionais e regionais sobre turismo;
- II- utilização de metodologia adequada para o planejamento das ações turísticas, abrangendo projetos, planos e programas, com eventos locais, regionais, nacionais e internacionais;
- III- domínio das técnicas indispensáveis ao planejamento e à operacionalização do inventário turístico;
- IV- classificação sobre critérios prévios e adequados, de estabelecimentos prestadores de serviços turísticos, incluindo meios de hospedagens, transportadoras, agências de turismo, empresas promotoras de eventos;
- V- domínio de técnicas relacionadas com a seleção e avaliação de informações geográficas, históricas, artísticas, esportivas, recreativas, folclóricas políticas e outros traços culturais como diversas formas de manifestação da comunidade humana;
- VI- integração nas ações de equipes interdisciplinares e multidisciplinares, interagindo criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- VII- conhecimentos específicos e adequado desempenho técnico-profissional com humanismo, simplicidade, segurança, empatia e ética;

VIII- profunda vivência e conhecimento das relações humanas, de relações públicas, das articulações interpessoais, com posturas estratégicas do êxito de qualquer evento turístico.

Fica evidente que a formação do Bacharel deve possibilitar ao acadêmico os conhecimentos teóricos embasadores das disciplinas mais a vivência prática sobre as diversas facetas e atividades relativas ao setor. Desse modo, a educação em turismo há de proporcionar ao Bacharel um ferramental de embasamento que lhe permita a interpretação do fenômeno, acompanhando as novas competências demandadas pelas inúmeras atividades do segmento. De outro modo, a formação em turismo deve ser orientada pelo adequado equilíbrio entre a educação e o treinamento, sem contudo permitir que um se sobreponha ao outro.

Em outras palavras o saber teórico e o prático (treinamento) são complementares, mas um não favorece o outro, se não houver por parte do aluno o correto posicionamento diante destes conteúdos. Ou seja, o acadêmico deve ser preparado para aliar o treinamento específico às necessidades demandadas pelo seu exercício profissional diante das circunstâncias evolutivas do setor turístico.

Assim, os Cursos de Graduação em Turismo deverão abranger conteúdos que atendam complementarmente aos seguintes eixos de formação:

- I- conteúdos básicos: estudos relacionados aos aspectos sociológicos, antropológicos, históricos, filosóficos, geográficos, culturais e artísticos;
- II- conteúdos específicos: estudos relacionados com a teoria geral do turismo, da informação e da comunicação, estabelecendo as relações do turismo com a administração, o direito, a economia, a estatística e a contabilidade e o domínio de pelo menos uma língua estrangeira;

III- conteúdos teórico-práticos: estudos localizados nos respectivos espaços de fluxo turístico, compreendendo visitas técnicas, inventário turístico, laboratórios de aprendizagem e de estágios.

Segundo Bissoli (2002) os possíveis campos de atuação para o Bacharel são:

- setor privado em meios de hospedagem, agência de viagens, transportes, alimentos e bebidas, eventos, entretenimento, câmbio e crédito turísticos;
- centros de informações, documentação e pesquisa turística;
- organismos oficiais de turismo, organizações de caráter misto para fomento, planejamento, pesquisa e controle de atividades turísticas;
- organizações de comunicação, marketing e informática voltadas ao setor turístico;
- organizações governamentais ou não de patrimônio cultural, histórico e artístico;
- organizações governamentais ou não de recreação e lazer.

Além dos segmentos mencionados destacam-se os setores de ensino e pesquisa, além da consultoria e assessoria, que vêm se estabelecendo como setores promissores para atuação de Bacharéis em Turismo.

No Brasil os segmentos de maior concentração de profissionais na área de turismo, em sua maioria, são nos setores de alimentos e bebidas (53%), seguido por transportes (31%), entretenimento e lazer (7%), hotéis (6%) e agências de viagens e turismo (3%), de acordo com os dados da pesquisa feita pelo SEBRAE, Instituto da Hospitalidade e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). “ as opções de atuação para o profissional em turismo e hotelaria são amplas e podem alterar os dados da pesquisa se as instituições de ensino mostrarem as diferentes oportunidades para a área” (BISSOLI, 2002).

A duração dos cursos de bacharelado em geral, é de no mínimo quatro anos ou oito semestres e o foco principal que norteiam os projetos pedagógicos variam conforme a ênfase dada às disciplinas que compõem a estrutura curricular e os objetivos expressos no projeto pedagógico do curso.

No caso da amostra específica deste trabalho, os bacharelados da faculdade Alfa estão submetidos a um curso de regime seriado anual, com duração mínima de quatro anos de formação. A ênfase do projeto pedagógico da Instituição é para a gestão e o planejamento de empresas turísticas. Daí se considera a relevância e a pertinência deste estudo para esta Instituição, visto que um hotel está incluso entre o que são consideradas empresas turísticas e a determinação de competências para o setor é fundamental para a gestão e o planejamento destes empreendimentos.

3.3.1.17 Considerações finais do item

Conforme o exposto verifica-se que o parque hoteleiro da cidade de Manaus caracteriza-se por possuir em sua maioria hotéis de pequeno a médio portes, que de maneira geral tem como base de funcionamento a administração familiar.

Seguindo uma tendência nacional alguns pequenos empreendimentos locais vêm aderindo a bandeiras internacionais como forma de garantir competitividade e ampliação de mercado. Outra tendência observada no setor é a sua reestruturação como forma de atender às necessidades prementes das demandas de negócios e eventos.

Também merece destaque, mesmo ocorrendo de forma bastante inexpressiva, a busca por maior profissionalização do setor, que embora aderindo a avanços tecnológicos na gestão

de seus processos depende imensamente de recursos humanos qualificados para efetivação de suas atividades.

Ressalta-se ainda, o investimento de novos estabelecimentos hoteleiros na cidade que aumentarão consideravelmente o número de UH's e leitos disponíveis, além da oferta de emprego. Entre eles um hotel do tipo residência pertencente ao grupo tropical de hotéis que oferecerá mais 370 UH's e o *Quality Hotel* com 229 UH's, ambos com inauguração prevista até 2004.

Enfim, um número significativo de hoteleiros da cidade de Manaus vem buscando se estabelecer de forma proativa frente a novos nichos de mercado, o que representa a implementação de mudanças voltadas para o atendimento das necessidades de novas clientelas. Ao todo a cidade dispõe de 4.400 Unidades Habitacionais (UH's) com 6.800 leitos, e emprega aproximadamente 6.000 pessoas. Ressalta-se que até janeiro de 2004 estes dados deverão ser corrigidos, pois serão inaugurados quatro novos empreendimentos de hospedagem na cidade, introduzindo no mercado mais 800 UH's, segundo os dados da ABIH/AM (A Crítica, 2003).

Ademais, conforme o exposto evidencia-se que o Bacharel em Turismo possui um amplo mercado de atuação profissional, considerando que sua formação acadêmica multidisciplinar pode lhe permitir ter uma visão abrangente e adequada do fenômeno turístico, acompanhando suas evoluções caracterizadas pelo conjunto de fatos e relações produzidas pelos deslocamentos dos indivíduos.

Neste estudo destaca-se um dos pilares fundamentais para esse deslocamento que é hospedagem, como um dos setores de maior empregabilidade e promissoras expectativas de crescimento, conseqüência de inúmeros nichos diferenciados do mercado turístico. Nesse sentido, deve-se ressaltar que o sucesso do Bacharel em Turismo no setor hoteleiro, dependerá entre outras coisas, de sólida formação teórica aliada à formação técnica específica

demandada pelo segmento de meios de hospedagens, ou seja as competência requeridas pelo setor.

3.4 *Design da Pesquisa*

Este estudo tem como propósito estabelecer as competências individuais para os Bacharéis em Turismo no setor hoteleiro da cidade de Manaus. Deste modo, espera-se alcançar como resultado final deste trabalho, a determinação das competências individuais relevantes à competitividade dos Bacharéis em Turismo no setor hoteleiro, a partir das percepções dos gestores do segmento e alunos do Curso de Turismo da Faculdade Alfa.

Isto posto, este estudo é baseado no desenvolvimento de uma pesquisa com abordagens quantitativa e qualitativa, utilizando o conceito de competência individual (Gramigna, 2002), e enfatizando a trilogia dimensional de conhecimentos, habilidades e atitudes (Durand, 1999).

Desde a preparação até o resultado final do trabalho que culmina com sua apresentação, diferentes etapas de pesquisa e produção são envolvidas. Estas etapas não foram estanques; ora foram concomitantes; ora se interpuseram. Assim, apresenta-se o sistema geral da pesquisa (Figura 20) que representa um fluxograma de construção desta pesquisa, onde são definidos os passos que foram seguidos para o desenvolvimento do trabalho a partir da metodologia adotada, considerando o seu escopo e estrutura da revisão bibliográfica. O fluxo que ora se demonstra tem uma finalidade didática de exposição das etapas e processos de desenvolvimento da presente pesquisa.

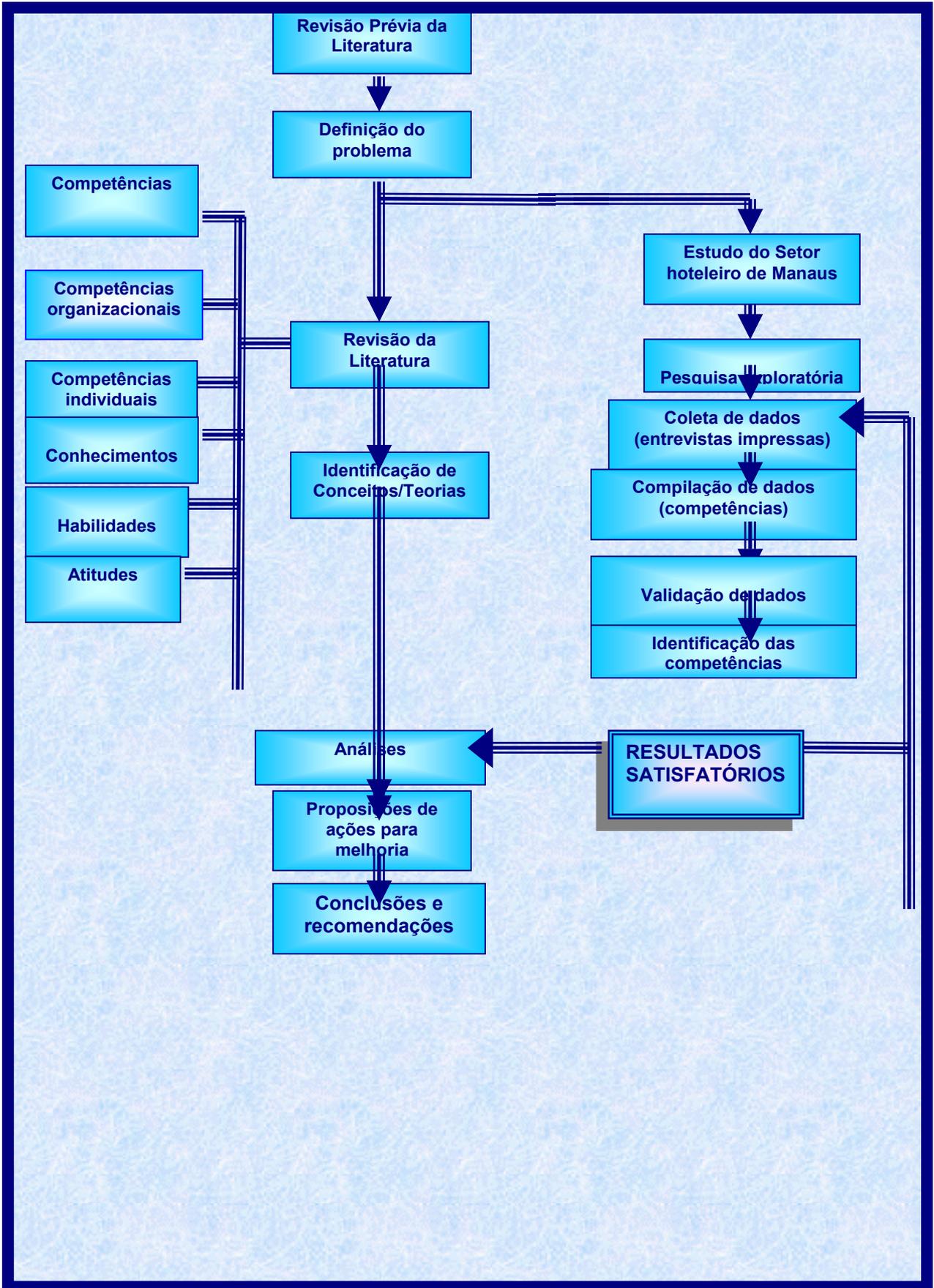


Figura 20 – *Design* da Pesquisa
 Fonte: adaptado de Rossetto (1998).

3.5 Levantamentos preliminares

Considerando a escassez de estudos e pesquisas que resultassem em conhecimentos sistematizados acerca das competências individuais para os Bacharéis em Turismo segundo as necessidades do setor hoteleiro, optou-se pela construção de questionários para levantar estas competências segundo a percepção de gestores e alunos que atuam ou atuaram no setor.

Os questionários foram produzidos a partir de uma pesquisa bibliográfica sobre a trajetória e tendências do setor hoteleiro, com ênfase ao perfil dos profissionais que atuam no segmento e áreas de concentração descritos pelo Instituto Brasileiro de Hospitalidade em pesquisas sobre a hotelaria no Brasil. Ademais, buscou-se identificar competências relevantes em outros contextos e setores, bem como suas finalidades específicas. Nesta etapa utilizou-se intensamente a pesquisa eletrônica para o acesso a bibliotecas nacionais e estrangeiras, em busca de bases de dados científicos.

Outra fonte de pesquisa importante para a determinação das competências que foram especificadas no questionário, teve por base as orientações do Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Superior (MEC/SESU, 2002), de acordo com as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Turismo e Hotelaria, onde é apresentado o perfil profissional, bem como as competências esperadas ao final do Curso superior em Hotelaria e Turismo.

Paralelamente à pesquisa, realizou-se um levantamento preliminar por meio de uma entrevista semi-estruturada com o Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH / seccional do Amazonas), de modo a definir as competências individuais relevantes para atuação dos turismólogos na hotelaria em Manaus. Esta entrevista foi realizada em agosto de 2002 e teve duração de aproximadamente 20 minutos. As respostas obtidas foram transcritas e analisadas, visando descrever de forma objetiva, sistemática e quantitativa as competências necessárias para o ganho de competitividade no setor hoteleiro.

Considera-se que os resultados da entrevista foram bastante satisfatórios para condução das pesquisas e validação do questionário. Nesta etapa não foram entrevistados os alunos uma vez que os mesmos seriam alvo de teste na aplicação dos questionários.

Com base nas referências alcançadas com a pesquisa bibliográfica e entrevista, foi possível determinar alguns conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução de excelência dos serviços dos Bacharéis em Turismo, representados na figura 21:

1.1 CONHECIMENTOS
Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.
Conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês.
Conhecer as potencialidades, produtos e serviços turísticos da cidade, região, país e até internacionais.
Conhecer princípios e técnicas de relações humanas
Conhecer estrutura organizacional e funcionamento do Hotel.
Conhecer aspectos do planejamento, implantação e gerenciamento de hotéis.
Conhecer estratégias de marketing hoteleiro.
HABILIDADES
Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.
Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.
Ser capaz de identificar oportunidades de negócios.
Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede.
Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências.
Ser capaz de identificar as expectativas do hóspede em relação ao hotel.
Ser capaz de articular o conhecimento sistematizado (teoria) com a ação profissional (prática).
Ser capaz de manter boas relações interpessoais com hóspedes e colegas.
Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do hotel, mercados, negócios, etc).
ATITUDES
Demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para como hóspede.
Demonstrar paciência (estar disposto a ouvir o hóspede).
Ser ético nas relações interpessoais (reconhecer e valorizar a conduta correta).
Reconhecer a importância do hóspede para o hotel.
Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos desejos do hóspede, nos objetivos do Hotel, no ambiente, etc (ser flexível).
Reconhecer a importância de prestar um serviço de qualidade.
Demonstrar proatividade.
Dispensar igualdade de tratamento aos hóspedes.
Ser capaz de perceber a necessidade constante de aperfeiçoamento profissional e acompanhamento das evoluções científicas e tecnológicas.

Figura 21 – Matriz balizadora dos conhecimentos, habilidades e atitudes para os turismólogos no setor hoteleiro em Manaus.

Fonte: Revisão de literatura e conteúdo das entrevistas (2002).

Além dos 25 pontos destacados para os conhecimentos, habilidades e atitudes, relevantes à competitividade dos turismólogos no setor hoteleiro em Manaus, foram identificadas outros 11 aspectos importantes para a atuação neste segmento, os quais foram utilizados como complementação para a construção do questionário final aplicado aos demais gestores e alunos, reunindo um total de 36 questões excetuando-se as alternativas abertas.

3.6 Validação dos questionários

Conforme referido anteriormente além dos 25 itens destacados a partir da revisão bibliográfica e entrevista, foram determinados outros 11 pontos importantes a serem considerados nesta pesquisa. Como resultado final chegou-se a um total de 36 questões, após a eliminação daqueles itens que representavam duplicidade e não ofereciam contribuições relevantes à amostra pretendida.

Antes de iniciada a etapa de aplicação dos questionários junto aos gestores hoteleiros e alunos, os 36 itens selecionados foram submetidos à apreciação de 03 especialistas na área hoteleira e de recursos humanos, sendo 02 destes, docentes do Curso de Turismo, com formação específica na área e que atuam ou atuaram no setor hoteleiro, e 01 profissional consultor em recursos humanos com conhecimentos acadêmicos em turismo. Os 36 questionamentos foram misturados para posteriormente serem separados conforme sua respectiva classificação em conhecimentos, habilidades e atitudes.

De modo geral, houve unanimidade em torno dos pontos destacados, com sutis divergências em relação ao uso de alguns termos, mas que representavam um mesmo sentido.

Observados estes fatos procedeu-se então com a reformulação de alguns pontos do questionário, o que não implicou na mudança ou inserção de outros itens, mas apenas na utilização de expressões que contribuíssem para a junção dos termos divergentes na visão dos especialistas. Para tanto, buscou-se reduzir o uso de frases longas ou com múltiplas idéias, de modo a permitir aos respondentes melhor compreensão das perguntas efetuadas na pesquisa.

Para estabelecer o grau de importância de cada um dos 36 itens do questionário utilizou-se uma escala de avaliação constituída de 06 pontos, numerados de 1 a 6, cujos extremos indicavam valores contrários, sendo sem importância para 1 e imprescindível para 6. Deste modo quanto mais próximo do 1 fosse assinalada a resposta da questão, menor seria o seu grau de importância, ao contrário, quanto mais próximo do 6 fosse a alternativa escolhida, maior seria o grau de importância da questão.

Ao final de cada agrupamento (conhecimentos e/ou habilidades e/ou atitudes) elaborou-se uma questão aberta que permitia ao respondente abordar espontaneamente algum aspecto que a seu ver merecesse destaque nos questionamentos. Além dos itens específicos referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes, também foram incluídas à parte, perguntas direcionadas sobre aspectos socioeconômicos e culturais dos respondentes.

Concluída esta etapa, verificou-se que a estrutura apresentada no questionário era de fácil assimilação e compreensão independente do nível socioeconômico do respondente e atendia adequadamente aos objetivos da pesquisa.

3.7 Coleta de dados

Os questionários foram aplicados aos alunos e gestores em novembro de 2002. Nesta etapa buscou-se esclarecer aos respondentes o objetivo do trabalho e a importância de sua

colaboração para a efetivação do mesmo. De outro modo, também foi esclarecido sobre o caráter voluntário da participação dos selecionados, além da garantia de sua privacidade quanto à finalidade dos questionamentos.

No total foram aplicados 39 questionários, entre estes, 25 foram destinados aos alunos e 14 aos gestores. O percentual correspondente aos respondentes ficou em 64% para os alunos e 36% para os gestores, de acordo com a figura 22 :

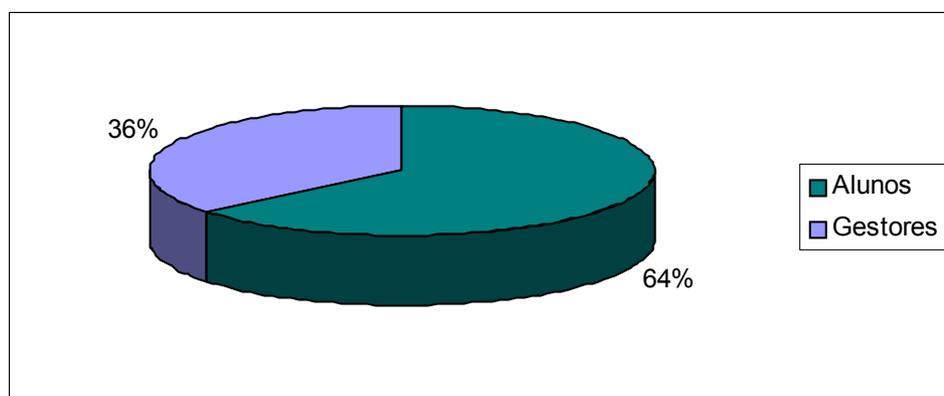


Figura 22 – Levantamento por percentual de respondentes.
Fonte: a autora.

Quanto ao sexo dos respondentes, a maioria correspondeu ao público feminino, sendo ao todo 22 mulheres, com um percentual de 56%, e 17 homens com um percentual de 44%:

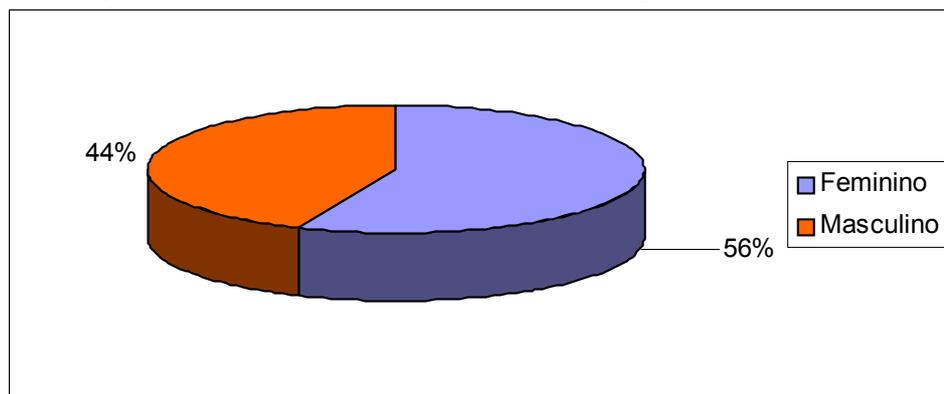


Figura 23 – Levantamento por sexo.
Fonte: a autora.

Em relação à faixa etária dos respondentes a maioria corresponde a uma média entre 23 e 39 anos, sendo 36% para a faixa etária de 31 a 39 anos, 35% para 23 a 30 anos, 21% entre 17 a 22 anos e apenas 8 na faixa entre 40 e 49 anos:

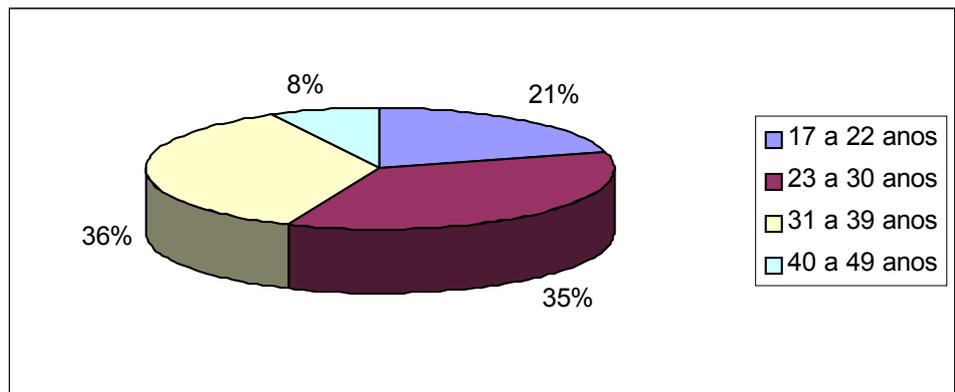


Figura 24 – Levantamento por idade.
Fonte: a autora.

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, destaca-se apenas o perfil dos gestores, já que os alunos são estudantes universitários e não há entre os pesquisados nenhum que já tenha feito outra graduação. Portanto, constatou-se que entre os gestores, todos os pesquisados têm apenas o nível superior:

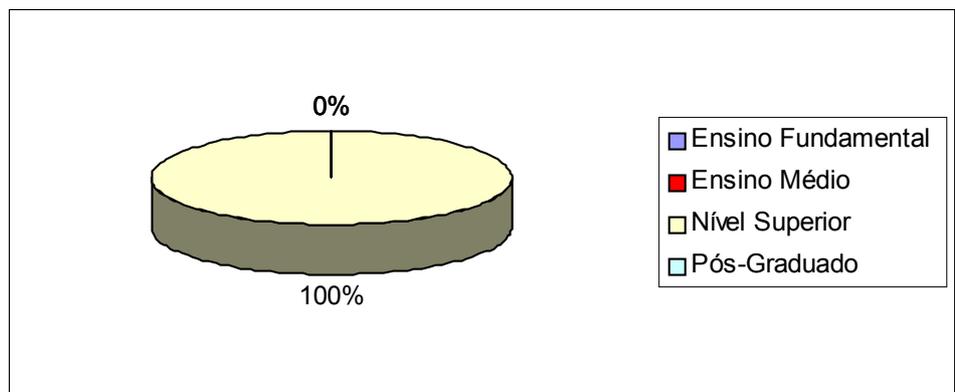


Figura 25 – Nível de escolaridade dos gestores.
Fonte: pesquisa da autora.

No quesito nível de renda, o maior percentual de ganhos entre os respondentes ficou na faixa entre 02 e 09 salários mínimos, sendo 50% para as faixas entre 02 e 5 salários, 33% entre 6 e 9 salários, apenas 3%, para todas as faixas entre 10 e 13 salários mínimos, 18 e 21 e acima de 22 salários mínimos, e 8% correspondeu a faixas entre 14 e 17 salários mínimos:

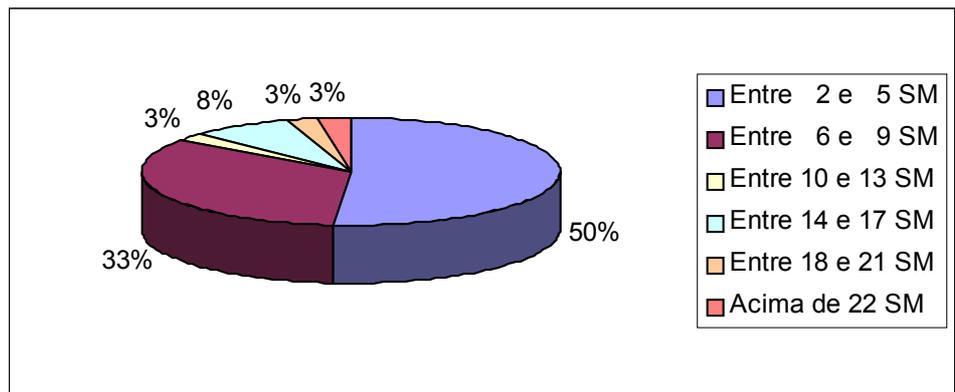


Figura 26- Levantamento por faixa salarial.
Fonte: a autora.

Para que se procedesse com a aplicação dos questionários para os alunos da Faculdade Alfa, primeiramente foram identificados em cada uma das turmas de 2º, 3º e 4º anos do Curso de Turismo, os discentes que atuassem ou tivessem atuado no setor hoteleiro em Manaus. Mediante este resultado foi determinada uma data para que os questionários pudessem ser aplicados de uma única vez em cada uma das turmas. Para tanto, contou-se com a ajuda dos representantes de classe e alguns professores do Curso de Turismo.

Visando assegurar o alcance da amostra pré-determinada, utilizou-se uma lista de presença com os nomes daqueles que haviam sido identificados quando da definição do tamanho da amostra, e no momento em que os alunos estavam respondendo o questionário foram registradas as ausências, para que em uma outra oportunidade aqueles que não estivessem presentes respondessem aos questionários.

Ressalta-se que ao total de 25 alunos do 2º, 3º e 4º anos do Curso de Turismo destacados para amostra, todos responderam ao questionário. Deste total 20% dos respondentes é do 2º ano, 24 % do 3º e 56% do 4º ano conforme se demonstra na figura abaixo:

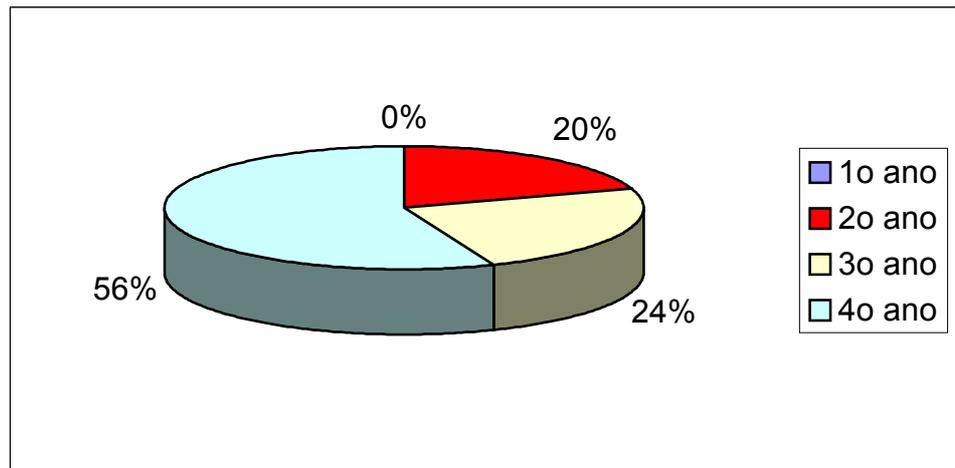


Figura 27 – Levantamento por turma
Fonte: a autora

Portanto, de acordo com os dados referidos anteriormente a distribuição do número de questionários respondidos pelos alunos segundo o ano que estavam cursando, ficou configurada da seguinte forma:

Período	Frequência
1º ano	0
2º ano	5
3º ano	6
4º ano	14

Em relação aos questionários dos gestores hoteleiros estes foram aplicados pela própria pesquisadora. O critério adotado para a definição da amostra, conforme mencionado anteriormente, teve como direcionamento hotéis que tivessem um maior percentual de bacharéis em turismo empregados em algum setor específico do empreendimento, bem como

foram priorizados os cargos de gerência que tivessem maior possibilidade de contato com estes profissionais e maior familiaridade com os conceitos e aplicações das competências no setor hoteleiro.

Deste modo, a amostra dos meios de hospedagem pesquisados configurou-se em 14 unidades hoteleiras, sendo 07 de categoria 03 estrelas, 05 de categoria 04 estrelas e 02 de categoria 02 estrelas, de acordo com os padrões de classificação da SEC/AM e ABIH/AM (2002). Estes estão distribuídos com um percentual de 50% para os hotéis de categoria 03 estrelas, 36% para os de 02 estrelas e 14% para os 05 estrelas, conforme se demonstra na figura 28:

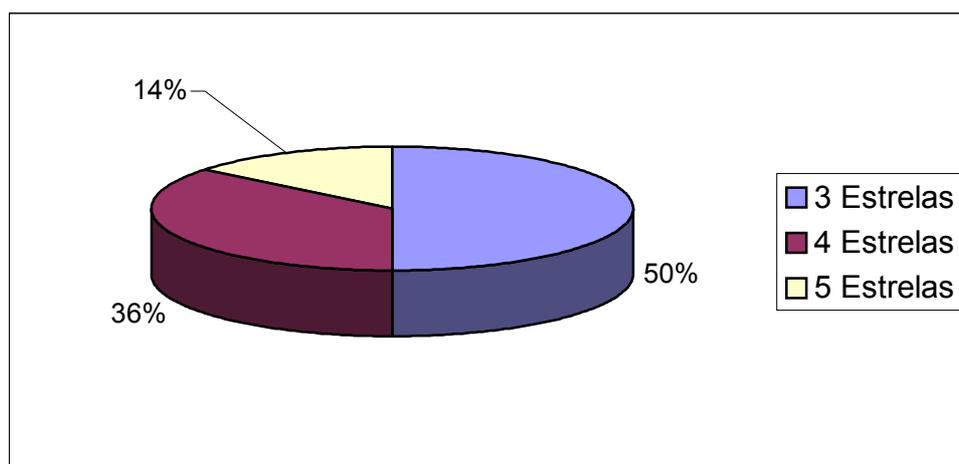


Figura 28: Levantamento por meio de hospedagem
Fonte: a autora.

Na ocasião da aplicação dos questionários eram esclarecidos aos gestores os objetivos da pesquisa e ressaltadas sua importância vital para a realização deste trabalho. No total foram 14 respondentes, divididos em 07 questionários dos gerentes de hospedagem, perfazendo um percentual de 50%, 04 de gerentes gerais, com 29%, e 03 de gerentes de recursos Humanos, com 21%, de acordo com a demonstração abaixo:

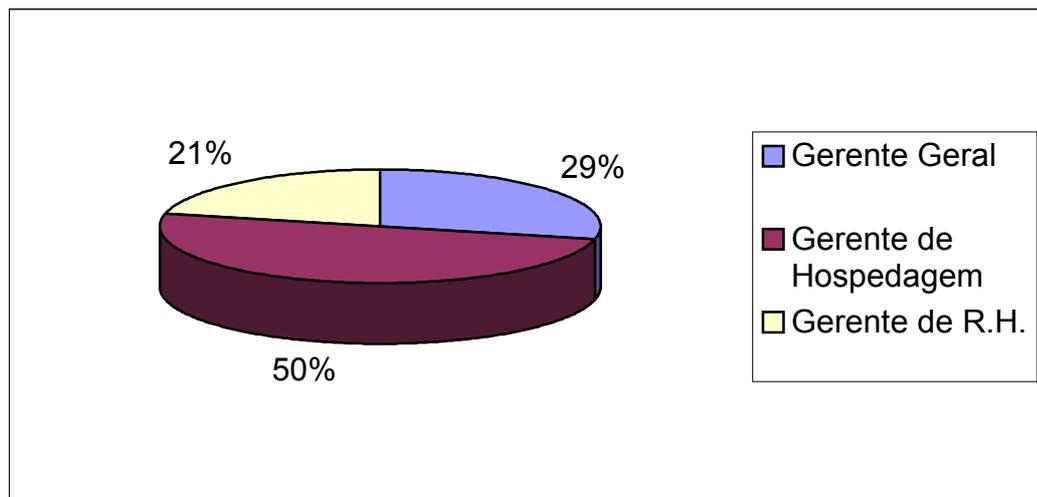


Figura 29 : Levantamento por gerência
 Fonte: a própria autora.

Ao todo, somando-se os questionários destinados aos alunos e gestores, o tamanho da amostra desta pesquisa resultou em 39 respondentes, sendo 25 alunos da faculdade Alfa e 14 gestores hoteleiros da cidade de Manaus.

3.8 Análise dos dados

Para proceder com a análise estatística dos dados coletados neste trabalho utilizou-se os recursos aplicativos do *Dyane – Diseño y análisis de encuestas en investigación social y mercados* e o Microsoft Excel 2000.

Visando obter a média aritmética ponderada de cada uma das variáveis da pesquisa utilizou-se dos recursos da estatística descritiva. Assim, calculou-se o desvio padrão das variáveis de modo a verificar a sua distribuição em torno do ponto central. Estes resultados permitiram a realização de uma análise comparativa entre as percepções dos gestores e alunos acerca das competências individuais essenciais à competitividade no setor hoteleiro, com isso

visou-se identificar prováveis convergências e discrepâncias entre as percepções dos segmentos analisados.

No que diz respeito aos aspectos qualitativos da pesquisa, estes foram coletados por meio da realização de perguntas abertas inseridas no próprio questionário. Com base nos resultados realizou-se uma análise visando identificar e classificar perguntas, inclusive aquelas que não tivessem sido contempladas no instrumento de pesquisa, mas que foram consideradas pelos respondentes como essenciais à competitividade no segmento hoteleiro. As análises estatísticas dos dados quantitativos, bem como das respostas qualitativas, serão abordados no Capítulo 4.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo objetiva-se apresentar a análise dos dados e informações obtidos na pesquisa. Para tal são expostos, descritos e avaliados os resultados coletados a partir da percepção dos gestores e alunos com relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o ganho de competitividade na área hoteleira. Assim, são enfatizadas as análises sobre as diferenças entre as médias, variância e as respostas das questões abertas que revelam dados qualitativos da pesquisa.

4.1 Análise descritiva dos dados quantitativos

A análise descritiva revela o grau de importância atribuída pelos gestores e alunos aos 36 itens das questões objetivas destacadas no questionário de pesquisa onde foram

considerados o conjunto das dimensões do conhecimento, habilidade e atitude, como sendo o conceito formador da competência . As 36 questões selecionadas no questionário foram divididas em três grupos de 12 alternativas cada, sendo 12 variáveis relacionadas aos conhecimentos, 12 relativas às habilidades e 12 às atitudes.

A fim de otimizar o entendimento dos resultados, as competências foram separadas de acordo com o grau de importância atribuído a cada uma das variáveis considerando a média e o desvio padrão de cada uma.

Na **figura 30** são demonstrados os resultados obtidos na pesquisa enfocando **a percepção conjunta dos gestores de Recursos Humanos, de Hospedagem e Geral**, sobre os aspectos destacados na dimensão das **variáveis de conhecimentos**. De modo geral as variáveis relacionadas no questionário podem ser consideradas relevantes à competitividade dos Bacharéis em Turismo, pois o grau de importância atribuído a estas pelo grupo de gestores variou de relativa a extrema importância, sendo que o intervalo que correspondeu a menor e maior média atribuído às variáveis elencadas foi de **3.92 a 5.50**, respectivamente.

A variável que atingiu a menor média (3.92) **conhecer diferentes sistemas e programas de informática e *software* específico do hotel** ficou classificada entre os itens de relativa importância. Isto revela que embora os sistemas informatizados sejam importantes para o conhecimento do profissional da hotelaria, não se considera fundamental este saber premente como condição vital para o ingresso na profissão, pois esta prática poderá se dar no exercício de suas funções, principalmente quando se considera que os sistemas informatizados sofrem mudanças e adaptações. Ademais, no caso particular da cidade de Manaus, local e foco do trabalho, o uso intensivo destes sistemas ainda pode ser considerado incipiente, mais especificamente em empreendimentos hoteleiros de categoria três estrelas.

Dentre as doze variáveis do conhecimento, quatro foram consideradas como de extrema importância, entre elas: **conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho (5.50)**,

conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês (5.35), conhecer os serviços desenvolvidos no hotel, sua estrutura organizacional e funcionamento, que alcançaram a mesma média (5.21).

GESTORES			
Variável	Descrição	MÉDIA	Desvio Padrão
06	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	5,5000	0,7319
09	Conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês	5,3571	0,8950
02	Conhecer os serviços desenvolvidos no hotel	5,2143	1,2059
01	Conhecer a estrutura organizacional e funcionamento do hotel	5,2143	1,0809
08	Conhecer as potencialidades, produtos e serviços turísticos da cidade, região, país e até internacionais	5,0000	1,0690
04	Conhecer aspectos do planejamento, implantação e gerenciamento de hotéis	4,9286	0,8835
05	Conhecer estratégias de marketing hoteleiro	4,8571	1,0595
11	Conhecer princípios e técnicas de relações humanas	4,6429	0,8950
03	Conhecer o ambiente de atuação do hotel (concorrentes, fornecedores, e clientes)	4,4286	1,1157
12	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País	4,4286	1,1157
10	Conhecer princípios de economia e finanças	4,0000	0,7559
07	Conhecer diferentes sistemas e programas de informática e software específico do hotel	3,9286	0,8835

Figura 30 – Percepção conjunta dos Gestores com relação ao conhecimento

Fonte: pesquisa da autora.

A princípio, os conhecimentos considerados de maior importância pelos gestores referem-se àqueles relativos ao desenvolvimento satisfatório dos serviços inerentes às funções executadas pelo profissional que, necessitam conhecer os processos característicos de uma

empresa hoteleira. Estes, conforme já foram destacados, envolvem todas as atividades decorrentes de dois fluxos de situações, que são a chegada e a partida do hóspede, e correspondem à hospedagem, alimentação, entretenimento, quando houver, além de serviços diversos, como a lavagem de roupas, comunicações variadas, entre outros.

Em separado, Gerente Geral, Gerente de Hospedagem e Gerente de Recursos Humanos apresentaram, embora poucas, algumas divergências em relação às percepções sobre as variáveis do conhecimento.

Para a **Gerência Geral (figura 31)** o intervalo entre a maior e a menor média resultante foi de **4.0 a 6.0**. A alternativa que alcançou a **maior média (6.0)**, sendo considerada como imprescindível foi **conhecer os serviços desenvolvidos no hotel**, e as **menores (4.0)** foram **conhecer a conjuntura social, política e econômica do país**, e **conhecer diferentes sistemas e programas de informática e software específico do hotel**, entendidas como sendo de relativa a muito importância e ambas obtiveram 100% da amostra com o mesmo parecer.

As cinco variáveis de maior importância destacadas pelos Gerentes Gerais são iguais àquelas destacadas no cômputo geral das três gerências (figura 30) apresentada acima, com exceção de conhecer o ambiente de atuação do hotel e conhecer os aspectos de planejamento, implantação e gerenciamento de hotéis, ocupando a 4ª e a 5ª posições, com médias 5.25 e 5.00, respectivamente.

Este entendimento pode estar diretamente associado à função do Gerente Geral, que entre outras coisas, é responsável direto pelas questões de gerenciamento e funcionamento de todos os setores do hotel, desde àqueles mais diretamente ligados ao objetivo principal do hotel que é o fornecimento da hospedagem, quanto aos complementares, como a parte de alimentos e bebidas, além das finanças e investimentos da empresa.

GERENTE GERAL			
Variável	Descrição	Média	Desvio Padrão
02	Conhecer os serviços desenvolvidos no hotel	6,0000	-
06	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	5,5000	0,5000
01	Conhecer a estrutura organizacional de funcionamento do hotel	5,2500	0,4330
03	Conhecer o ambiente de atuação do hotel (concorrentes, fornecedores, e clientes)	5,2500	0,8292
04	Conhecer aspectos do planejamento, implantação e gerenciamento de hotéis	5,0000	0,7071
05	Conhecer estratégias de marketing hoteleiro	5,0000	0,7071
09	Conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês	5,0000	0,7071
08	Conhecer as potencialidades, produtos e serviços turísticos da cidade, região, país e até internacionais	4,7500	0,4330
11	Conhecer princípios e técnicas de relações humanas	4,5000	0,5000
10	Conhecer princípios de economia e finanças	4,2500	0,8292
07	Conhecer diferentes sistemas e programas de informática e software específico do hotel	4,0000	0,7071
12	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País	4,0000	-

Figura 31 – Percepção dos Gerentes Gerais com relação ao conhecimento.

Fonte: pesquisa da autora.

A dimensão da variável dos conhecimentos sob a ótica dos **Gerentes de Hospedagem (figura 32)** difere um pouco do quadro geral (figura 30) e apresenta um comportamento bem característico das funções inerentes ao setor específico, ou seja, àquelas que envolvem os setores de maior contato com o hóspede e basicamente o seu primeiro e último atendimento, como os serviços do *front Office*, onde se destacam a recepção e portaria social (mensageiros, capitão porteiro, caixa, recepcionista, telefonista, concierge, etc.) e a governança.

Assim, as variáveis destacadas pelos Gerentes de Hospedagem ressaltam os aspectos fundamentais para prestar um bom atendimento ao hóspede durante o exercício das funções mencionadas anteriormente, e são **conhecer idiomas estrangeiros, com média 5.71, conhecer a estrutura e funcionamento do hotel, conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho e conhecer as potencialidades, produtos e serviços turísticos da cidade,**

região, país e até internacionais, a todas estas três foi atribuído o mesmo grau de importância com **média igual a 5.57**.

		Gerente de Hospedagem	
Variável	Descrição	Média	Desvio Padrão
09	Conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês	5,7143	0,4518
01	Conhecer a estrutura organizacional de funcionamento do hotel	5,5714	0,7284
06	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	5,5714	0,7284
08	Conhecer as potencialidades, produtos e serviços turísticos da cidade, região, país e até internacionais	5,5714	0,7284
02	Conhecer os serviços desenvolvidos no hotel	5,0000	1,3093
05	Conhecer estratégias de marketing hoteleiro	5,0000	1,0690
04	Conhecer aspectos do planejamento, implantação e gerenciamento de hotéis	4,8571	0,9897
11	Conhecer princípios e técnicas de relações humanas	4,5714	1,1780
12	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País	4,5714	1,4983
03	Conhecer o ambiente de atuação do hotel (concorrentes, fornecedores, e clientes)	4,1429	1,2454
10	Conhecer princípios de economia e finanças	3,8571	0,6389
07	Conhecer diferentes sistemas e programas de informática e software específico do hotel	3,7143	1,0302

Figura 32 – Percepção dos Gerentes de Hospedagem com relação ao conhecimento.

Fonte: pesquisa da autora.

A distribuição das variáveis dos conhecimentos segundo a percepção dos Gerentes de Recursos Humanos (figura 33) teve um comportamento similar aos quadros anteriores, com exceção da variável **conhecer princípios e técnicas de relações humanas que obteve a média 5.0** juntamente com outras duas variáveis. Isto diz respeito ao fato de este tipo de gerência lidar diretamente com os funcionários do empreendimento e ter uma grande importância o seu entendimento e relacionamento com estas pessoas, pois entre as metas principais de sua função está o alcance de condições satisfatórias para a máxima

produtividade dos funcionários e seu bem-estar de maneira a desempenhar um serviço de qualidade para os hóspedes.

Variável	Descrição	Gerente de R.H.	
		Média	Desvio Padrão
06	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	5,3333	0,9428
04	Conhecer aspectos do planejamento, implantação e gerenciamento de hotéis	5,0000	0,8165
09	Conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês	5,0000	1,4142
11	Conhecer princípios e técnicas de relações humanas	5,0000	0,0000
02	Conhecer os serviços desenvolvidos no hotel	4,6667	1,2472
12	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País	4,6667	0,4714
05	Conhecer estratégias de marketing hoteleiro	4,3333	1,2472
07	Conhecer diferentes sistemas e programas de informática e software específico do hotel	4,3333	0,4714
01	Conhecer a estrutura organizacional de funcionamento do hotel	4,3330	1,6997
03	Conhecer o ambiente de atuação do hotel (concorrentes, fornecedores, e clientes)	4,0000	0,0000
08	Conhecer as potencialidades, produtos e serviços turísticos da cidade, região, país e até internacionais	4,0000	1,4142
10	Conhecer princípios de economia e finanças	4,0000	0,8165

Figura 33 – Percepção dos Gerentes de Recursos Humanos com relação ao conhecimento.
Fonte: a autora.

Na percepção dos alunos sobre as variáveis do conhecimento (figura 34) os itens que obtiveram as maiores médias alcançando um grau de extrema importância foram **conhecer idiomas estrangeiros (5.84)**, **conhecer as rotinas e processos relativos as seu trabalho (5.64)**, **conhecer a estrutura organizacional e funcionamento do hotel (5.44)**, **conhecer as potencialidades produtos e serviços turísticos da cidade, região, país e até internacionais (5,44)** e **conhecer princípio e técnicas de relações humanas (5.16)**.

A partir de uma análise geral percebe-se que as variáveis destacadas tanto por gestores quanto por alunos são coincidentes, com pequenas exceções, que a princípio não provocam

grandes distorções. Isto pode ser um indicativo essencial, tanto para as Instituições de ensino em Turismo, quanto para os próprios alunos no sentido em que podem estar buscando melhor qualificação de acordo com a área de interesse, e grosso modo, revela que os alunos estão bastante esclarecidos sobre quais os conhecimentos são importantes para aqueles que desejam atuar no segmento hoteleiro.

ALUNOS			
Variável	Descrição	Média	Desvio Padrão
09	Conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês	5,8400	0,3666
06	Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho	5,6400	0,6859
01	Conhecer a estrutura organizacional de funcionamento do hotel	5,4400	0,8040
08	Conhecer as potencialidades, produtos e serviços turísticos da cidade, região, país e até internacionais	5,4400	0,7526
11	Conhecer princípios e técnicas de relações humanas	5,1600	0,7310
02	Conhecer os serviços desenvolvidos no hotel	5,0800	0,8908
07	Conhecer diferentes sistemas e programas de informática e software específico do hotel	4,7200	0,8727
04	Conhecer aspectos do planejamento, implantação e gerenciamento de hotéis	4,6000	0,8944
12	Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País	4,3200	0,8352
05	Conhecer estratégias de marketing hoteleiro	4,0400	1,2159
03	Conhecer o ambiente de atuação do hotel (concorrentes, fornecedores, e clientes)	3,6800	1,5677
10	Conhecer princípios de economia e finanças	3,3600	1,2290

Figura 34 – Percepção dos alunos com relação ao conhecimento
 Fonte: pesquisa da autora.

No item referente às **habilidades** segundo a percepção dos gestores (figura 35) observa-se que o intervalo mínimo e máximo varia de **4.78 (muita importância), ser capaz de**

operar computadores, a 5.5 (extrema importância), ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade. Outros itens identificados como de extrema importância foram: ser capaz de identificar oportunidades de negócios e avaliar o risco e a rentabilidade (5.50), ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras, ambos com média (5.35), ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede (5.28), ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (5.21).

		GESTORES	
Variável	Descrição	Média	Desvio Padrão
17	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade	5,5000	0,6268
21	Ser capaz de identificar oportunidades de negócios e avaliar o risco e a rentabilidade	5,3571	0,8113
22	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras	5,3571	0,6103
23	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede	5,2857	0,8806
24	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz)	5,2143	0,9395
25	Ser capaz de articular o conhecimento sistematizado (teoria) com a ação profissional (prática)	5,1429	0,7423
14	Ser capaz de identificar as características e expectativas do hóspede em relação ao hotel	5,0714	0,8835
15	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com hóspedes e colegas	5,0714	0,9610
19	Ser capaz de integrar-se aos diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	5,0714	0,8835
20	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do hotel, mercados, negócios, etc)	5,0714	0,8835
18	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho	5,0000	0,8452
16	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	4,7857	0,9395

Figura 35 – Percepção dos gestores em conjunto sobre as habilidades.
 Fonte: pesquisa da autora.

Em separado, os gestores de Recursos Humanos, de Hospedagem e Geral apresentaram um comportamento que elucida bastante um posicionamento característico das funções desempenhadas por cada um, ou seja, novamente as variáveis mais importantes são àquelas diretamente relacionadas ao desempenho satisfatório do trabalho específico de cada um dos gestores selecionados na pesquisa.

De acordo com o exposto na figura 36 observa-se que o intervalo mínimo e máximo de classificação para as variáveis da habilidade segundo a ótica dos **Gerentes Gerais** varia de **4.5 (muita importância)** com **ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do hotel, mercados, negócios, etc.)**, que ocupou a 7ª posição na avaliação geral (figura 35) junto com outros três itens, a **5.75 (extrema importância)**, com destaque para **ser capaz de manter boas relações interpessoais com hóspedes e colegas**, estando também na 7ª posição ao lado de outras três alternativas. Entre os sete primeiros itens selecionados pelos Gerentes Gerais somente um não foi mencionado nas primeiras posições do levantamento conjunto dos gestores sobre as habilidades (figura 35), e alcançou **um grau de extrema importância (5.25)**, ocupando a segunda posição na classificação junto com outras cinco variáveis, e foi **ser capaz de encontrar as informações que necessita para seu trabalho**.

Os itens selecionados pelos **Gerentes Gerais (figura 36)** revelam a preocupação destes gestores no cumprimento de suas funções e tarefas, que conforme revela Davies (2000), entre outras coisas é prever as necessidades dos proprietários, hóspedes e funcionários, visando ultrapassar suas expectativas de modo a atingir a rentabilidade e sucesso do hotel. Daí a importância atribuída pelos mesmos às variáveis das habilidades que denotam a capacidade de se autogerir dos funcionários, pois de acordo com Andrade (2001) as atribuições do Gerente geral serão desenvolvidas com mais eficiência quando este estiver assessorado por uma equipe atenta com as necessidades dos hóspedes e de suas próprias funções.

		GERENTE GERAL	
Variável	Descrição	Média	Desvio Padrão
15	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com hóspedes e colegas	5,7500	0,4330
17	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade	5,2500	0,4330
18	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho	5,2500	0,4330
21	Ser capaz de identificar oportunidades de negócios e avaliar o risco e a rentabilidade	5,2500	0,4330
22	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras	5,2500	0,4330
23	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede	5,2500	0,4330
25	Ser capaz de articular o conhecimento sistematizado (teoria) com a ação profissional (prática)	5,2500	0,4330
14	Ser capaz de identificar as características e expectativas do hóspede em relação ao hotel	5,0000	0,7071
16	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	5,0000	0,7071
19	Ser capaz de integrar-se aos diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	4,7500	0,8292
24	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz)	4,7500	0,8292
20	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do hotel, mercados, negócios, etc)	4,5000	0,5000

Figura 36 – Percepção dos Gerentes Gerais sobre as habilidades.

Fonte: pesquisa da autora.

Os resultados dos questionários dos **Gerentes de Hospedagem (figura 37)** revelam um padrão equiparado de dados, pois as doze variáveis destacadas podem ser divididas em quatro grupos principais com médias iguais, e onde todos, com exceção de um, obtiveram um grau de **extrema importância (média acima de 5.0)**, entre os quais, as três primeiras posições (**5.57**) que foram: **ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade, ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras e ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede**. Os outros itens dividiram-se em: **04 variáveis com média de 5.28,**

04 variáveis com média 5.14, e apenas uma variável com média 4.85 (muita importância).

		Gerente de Hospedagem	
Variável	DESCRIÇÃO	Média	Desvio Padrão
17	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade	5,5714	0,7284
22	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras	5,5714	0,7284
23	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede	5,5714	0,7284
14	Ser capaz de identificar as características e expectativas do hóspede em relação ao hotel	5,2857	1,0302
15	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com hóspedes e colegas	5,2857	0,6999
19	Ser capaz de integrar-se aos diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	5,2857	0,8806
21	Ser capaz de identificar oportunidades de negócios e avaliar o risco e a rentabilidade	5,2857	1,0302
18	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho	5,1429	0,9897
20	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do hotel, mercados, negócios, etc)	5,1429	0,9897
24	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz)	5,1429	0,9897
25	Ser capaz de articular o conhecimento sistematizado (teoria) com a ação profissional (prática)	5,1429	0,9897
16	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	4,8571	1,1249

Figura 37 – Percepção dos Gerentes de Hospedagem sobre as habilidades.

Fonte: pesquisa da autora.

Na **figura 38** são apresentadas as médias apontadas pelos **Gerentes de Recursos Humanos** aos 12 itens da habilidade destacados no questionário. Evidencia-se que os intervalos **máximo e mínimo selecionados foram de 6.0 (imprescindível) e 3.66 (relativa importância)**. A variável **ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências** obteve a **média 6.0**, com desvio padrão inexistente, ou seja, 100% dos respondentes consideram este item **imprescindível**, enquanto que no **cômputo geral (figura 35) ocupa a 4ª posição com média 5.21**. Os demais itens destacados nas cinco primeiras

posições são semelhantes às posições do quadro geral com as visões conjuntas das três gerências, com exceção de **ser capaz de integrar-se aos diferentes contextos sociais (5.0)**, que ocupa juntamente com outras três alternativas a sexta posição com **média 5.07**. Os itens ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras e ser capaz de articular o conhecimento sistematizado com a prática, também obtiveram 100% das respostas atribuindo um mesmo valor as duas alternativas que ocuparam juntas a 3ª posição com média igual a 5.0.

Variável	Descrição	Gerente de R.H.	
		Média	Desvio Padrão
24	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz)	6,0000	-
17	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade	5,6667	0,4714
20	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do hotel, mercados, negócios, etc)	5,6667	0,4714
21	Ser capaz de identificar oportunidades de negócios e avaliar o risco e a rentabilidade	5,6667	0,4714
19	Ser capaz de integrar-se aos diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	5,0000	0,8165
22	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras	5,0000	-
25	Ser capaz de articular o conhecimento sistematizado (teoria) com a ação profissional (prática)	5,0000	-
14	Ser capaz de identificar as características e expectativas do hóspede em relação ao hotel	4,6667	0,4714
23	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede	4,6667	1,2472
16	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	4,3333	0,4714
18	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho	4,3333	0,4714
15	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com hóspedes e colegas	3,6667	0,4714

Figura 38– Percepção dos Gerentes de Recursos Humanos sobre as habilidades.

Fonte: pesquisa da autora

A visão dos **alunos** sobre o **item habilidades (figura 39)** revela distorções significativas em relação à percepção dos gestores. Este fato pode ser decorrente do fato de os alunos analisarem as habilidades sob o prisma de uma atuação mais direta com os clientes,

enquanto as respostas dos gestores enfocarem questões mais globais que abrangem a gestão do negócio como um todo, em função de que suas relações com os hóspedes são um tanto indiretas via outras funções ou funcionários que lidam diretamente com a clientela.

Isto fica notório quando se analisam os cinco primeiros itens destacados na percepção dos gestores sobre as habilidades (figura 35) que foram as variáveis 17, 21, 22, 23, 24 e 25. Estas na visão dos alunos ocuparam as seguintes posições: 4ª (V17), 12ª (V21), 9ª (V22), 10ª (V24), estando apenas as variáveis 23 e 25 entre os cinco primeiros itens, com a 2ª e 3ª posições, respectivamente.

Contudo, embora com posições diferentes todas as variáveis elencadas tiveram um grau de importância significativo, tendo apenas uma alternativa com uma média indicativa de relativa importância (**ser capaz de identificar oportunidades de negócios e avaliar o risco e a rentabilidade, com 3.68**), enquanto as demais obtiveram uma **média mínima de 4.2 (ser capaz de operar computadores e outros recursos)** indicando um grau de muita importância e condizente com a posição atribuída a esta variável pelos gestores (figura 35), e **uma média máxima de 5.6 (ser capaz de argumentar de maneira convincente...), considerado de extrema importância.**

Das doze habilidades descritas constata-se que **a média de percepção dos gestores em é significativamente superior a dos alunos, atingindo um valor de 5.3** que revela um grau de extrema importância às variáveis destacadas, em comparação com a média de **4.02 atribuída pelos alunos**, que revela um grau de muita importância. Esta pode ser uma informação valiosa aos alunos à medida que pode servir de indicativo sobre as habilidades que devem ser estimuladas no decorrer de sua formação, buscando afinar sua percepção em relação aos gerentes que representam os gestores hoteleiros na pesquisa.

			ALUNOS	
Variável	DESCRIÇÃO	Média	Desvio Padrão	
20	Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do hotel, mercados, negócios, etc)	5,6000	0,5657	
23	Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede	5,5600	0,7526	
25	Ser capaz de articular o conhecimento sistematizado (teoria) com a ação profissional (prática)	5,4400	0,7526	
17	Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade	5,4000	0,6928	
15	Ser capaz de manter boas relações interpessoais com hóspedes e colegas	5,3600	0,8429	
19	Ser capaz de integrar-se aos diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc)	5,3200	0,9261	
18	Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho	5,2000	0,6928	
14	Ser capaz de identificar as características e expectativas do hóspede em relação ao hotel	4,9200	0,8908	
22	Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras	4,8000	1,0198	
24	Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz)	4,8000	1,0583	
16	Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos	4,2000	0,9381	
21	Ser capaz de identificar oportunidades de negócios e avaliar o risco e a rentabilidade	3,6800	1,5677	

Figura 39 – Resultados da percepção dos alunos sobre a variável habilidades.

Fonte: pesquisa da autora

Com referência às questões relacionadas à percepção dos gestores sobre as atitudes (figura 40) obteve-se intervalos que variam de 4.68 com demonstrar responsabilidade social (muita importância) a 5.76 com demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para com o hóspede (extrema importância).

Entre os cinco primeiros itens selecionados, destaca-se a alternativa ser ético nas relações interpessoais (V28), com média 5.68 e ocupando a 2ª posição e reconhecer a

importância de prestar um atendimento de qualidade (V27) com 5.56. **Ambas as alternativas evidenciam o valor atribuído pelos gestores ao fato de um funcionário saber se portar e ter entendimento sobre a importância de sua postura para o hotel. Estas atitudes fundamentais para aqueles que desejam atuar no segmento hoteleiro, e se revelam aqui muito mais significativas do que ser proativo ou buscar aperfeiçoamento constante.**

GESTORES			
Variável	DESCRIÇÃO	Média	Desvio Padrão
29	Demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para com o hóspede (manifestar satisfação, disponibilidade, cortesia e educação no atendimento)	5,7600	0,5122
34	Ser ético nas relações interpessoais (reconhecer e valorizar a conduta correta)	5,6800	0,6145
27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	5,5600	0,6974
30	Reconhecer a importância do hóspede para o hotel	5,5200	0,6997
33	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o hóspede)	5,5200	0,6997
32	Dispensar igualdade de tratamento aos hóspedes (reconhecer igualmente o direito de cliente, sem discriminação)	5,4000	0,8485
36	Ser capaz de perceber a necessidade constante de aperfeiçoamento profissional e acompanhamento das evoluções científicas e tecnológicas	5,3600	0,7419
37	Demonstrar modéstia (humildade)	5,3200	0,7859
38	Demonstrar capacidade de contribuir na realização e resolução dos trabalhos em equipes face aos diferentes contextos organizacionais e sociais	5,1200	0,7111
31	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos anseios dos hóspedes, nos objetivos do hotel, no ambiente etc (ser flexível)	4,9200	0,9347
28	Demonstrar proatividade (tomar iniciativa)	4,8000	0,8944
35	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo)	4,6800	0,9683

Figura 40 – Resultados da percepção dos gestores sobre a variável atitude.

Fonte: pesquisa da autora

Na análise individual de cada um dos gestores sobre o quesito habilidades os **Gerentes Gerais (figura 41)** apresentaram um resultado muito próximo ao conjunto dos gestores (figura 33), inclusive em relação aos intervalos **máximos e mínimos das médias, com 5.75 e 4.75**, respectivamente.

Outro aspecto significativo refere-se ao fato das médias apresentarem intervalos muito próximos e similares, divididos em 05 itens com média 5.75, 04 com médias 5.25, 02 com 5.0 e apenas 01 com 4.75.

		Gerente Geral	
Variável	Descrição	Média	Desvio Padrão
29	Demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para com o hóspede (manifestar satisfação, disponibilidade, cortesia e educação no atendimento)	5,7500	0,4330
30	Reconhecer a importância do hóspede para o hotel.	5,7500	0,4330
31	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos anseios dos hóspedes, nos objetivos do hotel, no ambiente etc (ser flexível)	5,7500	0,4330
33	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o hóspede)	5,7500	0,4330
34	Ser ético nas relações interpessoais (reconhecer e valorizar a conduta correta)	5,7500	0,4330
27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	5,2500	0,4330
28	Demonstrar proatividade (tomar iniciativa)	5,2500	0,4330
32	Dispensar igualdade de tratamento aos hóspedes (reconhecer igualmente o direito de cliente, sem discriminação)	5,2500	0,4330
37	Demonstrar modéstia (humildade)	5,2500	0,4330
35	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo)	5,0000	0,7071
36	Ser capaz de perceber a necessidade constante de aperfeiçoamento profissional e acompanhamento das evoluções científicas e tecnológicas	5,0000	0,7071
38	Demonstrar capacidade de contribuir na realização e resolução dos trabalhos em equipes face aos diferentes contextos organizacionais e sociais	4,7500	0,4330

Figura 41 – Resultados da percepção dos Gerentes Gerais sobre a variável atitude.

Fonte: pesquisa da autora

Com relação aos Gerentes de Hospedagem (figura 42) não há grande divergência de posicionamento comparativamente com a visão em conjunto (figura 40). Destaca-se apenas o item **demonstrar proatividade (V28)** na 2ª posição juntamente com outros 04 itens e **média (5.42)**. Este posicionamento pode ser decorrente do fato de que o setor de hospedagem como já fora mencionado, trata diretamente com o produto central do hotel que é o próprio fornecimento da hospedagem e daí necessitar de soluções imediatas e eficientes aos problemas que porventura possam surgir na área, pois o hóspede nem sempre poderá ou irá querer aguardar por uma decisão superior para ver suas dificuldades resolvidas.

Variável	Descrição	Gerente de Hospedagem	
		Média	Desvio Padrão
30	Reconhecer a importância do hóspede para o hotel	5,7143	0,4518
29	Demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para com o hóspede (manifestar satisfação, disponibilidade, cortesia e educação no atendimento)	5,5714	0,7284
32	Dispensar igualdade de tratamento aos hóspedes (reconhecer igualmente o direito de cliente, sem discriminação)	5,5714	0,4949
33	Demonstra paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o hóspede)	5,5714	0,4949
27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	5,4286	0,7284
28	Demonstrar proatividade (tomar iniciativa)	5,4286	0,7284
31	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos anseios dos hóspedes, nos objetivos do hotel, no ambiente etc (ser flexível)	5,4286	0,4949
34	Ser ético nas relações interpessoais (reconhecer e valorizar a conduta correta)	5,4286	0,4949
36	Ser capaz de perceber a necessidade constante de aperfeiçoamento profissional e acompanhamento das evoluções científicas e tecnológicas	5,4286	0,7284
38	Demonstrar capacidade de contribuir na realização e resolução dos trabalhos em equipes face aos diferentes contextos organizacionais e sociais	5,1429	0,6389
35	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo)	4,8571	0,6389
37	Demonstrar modéstia (humildade)	4,8571	0,6389

Figura 42 – Resultados da percepção dos Gerentes de Hospedagem sobre a variável atitude.

Fonte: pesquisa da autora

A **figura 43** aborda o último quadro dos gestores em relação a sua percepção sobre a variável atitudes que é o parecer apresentado pelos **Gerentes de Recursos Humanos**. Dois dados chamam a atenção nos resultados obtidos neste quadro: um se refere a alternativa **ser ético na relações interpessoais (V34)**, que também está entre os primeiros itens da avaliação conjunta (figura 40), mas aqui aparece com o grau de importância máximo alcançando a **média 6.0 (imprescindível) e desvio padrão inexistente**; o outro aspecto corresponde ao item **demonstrar responsabilidade social (V35)**, com **média 5.0** juntamente com outras duas variáveis e ocupando a 4ª posição enquanto na visão conjunta dos gestores está classificado na 11ª posição.

		Gerente de R.H.	
Variável	DESCRIÇÃO	Média	Desvio Padrão
34	Ser ético nas relações interpessoais (reconhecer e valorizar a conduta correta)	6,0000	-
29	Demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para com o hóspede (manifestar satisfação, disponibilidade, cortesia e educação no atendimento)	5,6667	0,4714
33	Demonstra paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o hóspede)	5,6667	0,4714
37	Demonstrar modéstia (humildade)	5,6667	0,4714
27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	5,3333	0,4714
28	Demonstrar proatividade (tomar iniciativa)	5,3333	0,4714
31	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos anseios dos hóspedes, nos objetivos do hotel, no ambiente etc (ser flexível)	5,3333	0,9428
32	Dispensar igualdade de tratamento aos hóspedes (reconhecer igualmente o direito de cliente, sem discriminação)	5,0000	0,8165
35	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo)	5,0000	-
38	Demonstrar capacidade de contribuir na realização e resolução dos trabalhos em equipes face aos diferentes contextos organizacionais e sociais	5,0000	0,8165
30	Reconhecer a importância do hóspede para o hotel	4,6667	1,2472
36	Ser capaz de perceber a necessidade constante de aperfeiçoamento profissional e acompanhamento das evoluções científicas e tecnológicas	4,6667	0,4714

Figura 43 – Resultados da percepção dos Gerentes de Recursos Humanos sobre a variável atitude.

Fonte: pesquisa da autora

Quanto ao posicionamento dos alunos sobre as questões referentes às atitudes, observa-se na figura 44 que a percepção dos alunos é muito semelhante a dos gestores, tendo inclusive as primeiras cinco variáveis em ordem de importância iguais, com diferenças sutis apenas quanto às médias obtidas, pois comparativamente, os valores apresentados no quadro dos gestores (figura 40) são um pouco maiores.

		ALUNOS	
Variável	DESCRIÇÃO	Média	Desvio Padrão
29	Demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para com o hóspede (manifestar satisfação, disponibilidade, cortesia e educação no atendimento)	5,6429	0,6103
34	Ser ético nas relações interpessoais (reconhecer e valorizar a conduta correta)	5,6429	0,4792
33	Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o hóspede)	5,6429	0,4792
30	Reconhecer a importância do hóspede para o hotel	5,5000	0,8238
31	Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos anseios dos hóspedes, nos objetivos do hotel, no ambiente etc (ser flexível)	5,5000	0,6268
27	Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade	5,3571	0,6103
32	Dispensar igualdade de tratamento aos hóspedes (reconhecer igualmente o direito de cliente, sem discriminação)	5,3571	0,6103
28	Demonstrar proatividade (tomar iniciativa)	5,3571	0,6103
36	Ser capaz de perceber a necessidade constante de aperfeiçoamento profissional e acompanhamento das evoluções científicas e tecnológicas	5,1429	0,7423
37	Demonstrar modéstia (humildade)	5,1429	0,6389
38	Demonstrar capacidade de contribuir na realização e resolução dos trabalhos em equipes face aos diferentes contextos organizacionais e sociais	5,0000	0,6547
35	Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo)	4,9286	0,5933

Figura 44– Resultados da percepção dos alunos quanto à variável atitude.
Fonte: pesquisa da autora

Outro ponto relevante em relação à percepção dos alunos quanto ao quesito atitude refere-se à variável **demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos anseios dos hóspedes, nos objetivos do hotel e no ambiente (V31)**, que segundo a visão dos alunos é uma atitude de extrema importância, o que revela a preocupação destes de estar em sintonia com os interesses do hóspede que é o motivo da existência do empreendimento e dos objetivos e necessidades do hotel.

Os resultados obtidos demonstram que a maior parte das competências definidas no instrumento de pesquisa são consideradas relevantes por parte dos gestores e alunos. O intervalo médio entre o menor e o maior grau de importância atribuído pelo grupo de respondentes às variáveis elencadas nos questionários variou de 4.2 (muita importância) a 5.64 (extrema importância). Como comprovado as diferenças de percepções entre os gestores e alunos não são tão significativas, com divergências mais acentuadas apenas quanto ao grau de importância conferido a certas variáveis.

Deste modo, resguardadas as diferenças entre as médias, das 36 competências selecionadas na percepção conjunta de gestores e alunos apenas 01 não foi considerada como muito importante, que foi **conhecer princípio de economia e finanças**, tendo alcançado a **média 3.68 (relativa importância)**, enquanto todas as demais variáveis obtiveram média acima de 4.0 (muita importância). Tal variável pode não ser tão relevante no cenário atual da cidade de Manaus, onde a competitividade entre os empreendimentos hoteleiros ainda não é efetiva, comparativamente com outros centros, mas à medida que houver maior ingresso de cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e o aumento considerável do número de UH's disponíveis, os conhecimentos sobre economia e as finanças serão fundamentais para a gestão e sobrevivência do hotel.

Na sequência serão analisados os dados qualitativos obtidos na pesquisa.

4.2 Análise dos dados qualitativos

Neste item estão descritas as respostas às três questões abertas introduzidas no questionário de pesquisa, que teve por finalidade possibilitar liberdade aos respondentes para que estes pudessem contribuir com outros pontos relacionados à competência que não estavam contemplados nas perguntas objetivas.

As respostas a estas questões foram analisadas, identificando-se elementos interpretativos, bem como a frequência da palavra. Em seguida as respostas foram classificadas de acordo com cada uma das suas categorias.

De modo geral, houve bastante omissão por parte dos respondentes quanto às questões abertas. Para se proceder com a análise e avaliação das respostas foram desconsideradas repetições e até redundâncias, computando-se apenas o número de vezes que uma variável foi mencionada.

Dos 14 gestores hoteleiros entrevistados, 07 responderam as perguntas e as novas competências elencadas foram: 02 novas variáveis de conhecimentos; 02 variáveis das habilidades; 03 variáveis de atitudes. Entre as questões relacionadas ao conhecimento estão: **“conhecimentos sobre técnicas de vendas”** (uma referência) e **“conhecimento sobre regras de etiqueta”** (também com uma referência).

Quanto aos quesitos sobre as habilidades destacam-se: **“saber lidar com imprevistos”** (duas referências); **“ser capaz de prestar informações corretas e satisfatórias sobre a cidade e outras relacionadas ao empreendimento como um todo”** (uma referência).

Em se referindo às atitudes estão **“ser receptivo e demonstrar prazer no que faz”** (duas citações); **“demonstrar segurança aos hóspedes e demais funcionários com que atua”** (uma citação); **“demonstrar educação em tudo que faz”** (uma referência) e por fim **“demonstrar coerência e bom senso em suas ações”** (uma referência).

Na amostra dos **alunos**, entre os 25 respondentes somente 11 manifestaram suas opiniões. No item conhecimentos foram obtidas 06 respostas: **“conhecer técnicas de chefia e liderança”** (uma referência); **“conhecer técnicas de eventos e relações públicas”** (uma citação); **“conhecimentos sobre gestão e educação ambiental”** (uma citação); **“conhecer aspectos sobre manutenção hoteleira”** (uma citação); **“conhecimentos aprofundados sobre as funções e os respectivos setores da hotelaria”** (uma citação) e por fim **“conhecimentos sobre aspectos psicossociais”** (uma referência).

Os destaques para o item habilidades foram: **“ter capacidade de persuasão e negociação na condução e solução de problemas e outras circunstâncias”** (uma referência); **“ser capaz de superar as expectativas dos hóspedes”** (uma citação); **“ser capaz de adaptar-se às novas tendências (tecnológica, econômica, social, cultural, ambiental, ideológicas)”** (uma citação); **“ser capaz de manter o equilíbrio emocional na resolução de problemas”** (uma citação).

Em relação ao quesito atitudes os gestores deram ênfase aos seguintes: **“buscar a excelência em tudo que faz”** (uma citação); **“ser dinâmico”** (uma citação); **“ser comunicativo”** (duas referências); **“ser bem humorado, principalmente em situações difíceis”** (uma citação); **“ter motivação, demonstrar entusiasmo e dedicação no cumprimento de suas funções”** (uma citação); **“ser capaz de demonstrar segurança e inspirar confiança”** (uma citação) e por fim **“investir constantemente em novos conhecimentos estando atento às evoluções do mercado hoteleiro e turístico”** (uma citação).

Entre os itens abordados por gestores e alunos, alguns merecem atenção especial por parte das Instituições de Ensino de Hotelaria e Turismo e do setor hoteleiro, dos quais destacam-se:

- “ter capacidade de persuasão e negociação na condução e solução de problemas e outras circunstâncias”;
- “ser capaz de adaptar-se às novas tendências (tecnológica, econômica, social, cultural, ambiental, ideológicas)”;
- “ser capaz de manter o equilíbrio emocional na resolução de problemas”;
- “ter motivação, demonstrar entusiasmo e dedicação no cumprimento de suas funções”;
- “ser capaz de demonstrar segurança e inspirar confiança”;
- “investir constantemente em novos conhecimentos estando atento às evoluções do mercado hoteleiro e turístico”.

Tais pontos são fundamentais porque no geral enfocam um aspecto extremamente relevante ao setor hoteleiro e por conseguinte para aqueles que pretendem atuar na área, que é a constante renovação em função das necessidades da demanda e da concorrência. Deste modo é imprescindível que a organização possa contar com colaboradores comprometidos e esclarecidos desta premissa e estar sempre buscando a adequação e a superação dos interesses do hóspede e do mercado.

A seguir apresentam-se as conclusões deste trabalho e as recomendações para o desenvolvimento de novos estudos.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste item pretende-se apresentar as conclusões obtidas com o desenvolvimento da pesquisa bem como propor contribuições para a melhoria da competitividade dos estudantes de turismo da Faculdade Alfa.

Conclusões

O presente trabalho objetivou como propósito maior definir as competências individuais relevantes à competitividade dos Bacharéis em Turismo, segundo a percepção dos gestores hoteleiros e alunos da Faculdade Alfa na cidade de Manaus.

Assim, determinou-se a partir da revisão bibliográfica e pesquisa junto aos gestores, 36 competências importantes para o desempenho no setor. A partir dos resultados estabeleceu-se uma análise comparativa entre as percepções dos gestores e alunos acerca das competências individuais essenciais à competitividade no setor hoteleiro, onde foram identificadas prováveis convergências e discrepâncias entre as percepções dos segmentos analisados.

Outros dados relativos aos aspectos qualitativos da pesquisa foram coletados por meio da realização de perguntas abertas inseridas no próprio questionário. As respostas obtidas com

estes questionamentos foram analisadas, classificadas e descritas considerando-se a incidência de vezes atribuída a cada uma de acordo com o grau de importância para o segmento e para os alunos.

Os resultados alcançados demonstraram que grande parte das competências definidas no instrumento de pesquisa são consideradas relevantes por parte dos gestores e alunos. As diferenças de percepções entre os respondentes não foram tão significativas, com divergências mais acentuadas apenas quanto ao grau de importância conferido a certas variáveis.

Resguardadas as diferenças entre as médias, das 36 competências selecionadas na percepção conjunta de gestores e alunos destacam-se as variáveis:

- **conhecer princípios de economia e finanças e conhecer o ambiente de atuação do hotel** por não terem sido consideradas como muito importantes. Entende-se que estas variáveis podem não ter sido consideradas relevantes neste momento, onde a competitividade entre os empreendimentos hoteleiros da cidade de Manaus, comparando-se com outros centros, ainda não é tão efetiva, mas à medida que houver maior ingresso de cadeias hoteleiras nacionais e internacionais e o aumento do número de UH's disponíveis, estes conhecimentos serão fundamentais para a sobrevivência do hotel;
- **conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês e demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para com o hóspede**, por terem sido consideradas as competências mais relevantes segundo a percepção de gestores e alunos, alcançando o grau de extrema importância. Estes posicionamentos evidenciaram fragilidades específicas do setor em relação aos estudantes de turismo de nível superior e do quadro funcional como um todo: de um lado é muito pequeno o número de bacharéis que falam fluentemente um idioma estrangeiro; e de outro o nível de qualificação dos profissionais que atuam na hotelaria, principalmente no setor de hospedagem, ainda é muito baixo. Portanto buscar desenvolver um perfil profissional condizente com as premissas definidas nestas duas competências pode ser

um grande colaborador para o encaminhamento profissional de sucesso para os turismólogos que atuam ou desejam atuar na hotelaria.

Na análise qualitativa foi possível identificar alguns aspectos que não haviam sido contemplados no questionário de pesquisa e que são considerados relevantes por parte dos respondentes, entre os quais destacam-se:

- “ter capacidade de persuasão e negociação na condução e solução de problemas e outras circunstâncias”;
- “ser capaz de adaptar-se às novas tendências (tecnológica, econômica, social, cultural, ambiental, ideológicas)”;
- “ser capaz de manter o equilíbrio emocional na resolução de problemas”;
- “ter motivação, demonstrar entusiasmo e dedicação no cumprimento de suas funções”;
- “ser capaz de demonstrar segurança e inspirar confiança”;
- “investir constantemente em novos conhecimentos estando atento às evoluções do mercado hoteleiro e turístico”.

Estes pontos enfocam a constante necessidade de renovação, que tanto o empreendimento, quanto o seu quadro funcional, devem ter claramente definidos, visando estar em sintonia com as freqüentes evoluções do setor, de modo a atender as necessidades da demanda e se manter à frente da concorrência. Outro fato em destaque é que as variáveis elencadas abordam em sua maioria aspectos relacionados às atitudes e habilidades. Isto denota que não basta apenas ter o conhecimento, se não houver a adequada apropriação e posicionamento deste saber diante de uma situação. Este caso fica ainda mais patente no setor de prestação de serviços como em um hotel, onde o principal produto de venda é intangível. Isto posto, o contato e a postura de um funcionário do empreendimento são decisivos para o resultado final desta experiência.

De modo geral, as competências consideradas de maior importância pelos gestores e alunos referem-se àquelas relativas ao desenvolvimento satisfatório dos serviços inerentes às funções executadas pelo profissional, que envolvem as operações características de uma empresa hoteleira e ao eficiente atendimento ao hóspede, razão da existência do hotel. Estas, envolvem todas as atividades decorrentes dos fluxos de negócios do hotel, que podem ser agrupados em dois grandes processos: a chegada e a partida do hóspede, e correspondem à hospedagem, alimentação, entretenimento, quando houver, além de serviços diversos, como a lavagem de roupas, comunicações variadas, entre outros.

Espera-se que este trabalho possa, de algum modo, contribuir para a melhor qualificação dos bacharelados em turismo e turismólogos, que pretendem atuar ou já atuam na hotelaria da cidade de Manaus. Considera-se que os resultados apresentados podem servir como parâmetros para as Instituições que formam estes profissionais na definição de ações, elaboração ou revisão de seus projetos pedagógicos e grades curriculares, bem como no desenvolvimento de cursos e atividades complementares aos conteúdos específicos em hotelaria. Outrossim, poderia também permitir orientação aos bacharelados e turismólogos, sobre as competências que estes deveriam buscar e/ou aprimorar em busca de competitividade no setor.

A concorrência no setor hoteleiro em Manaus, estabelecendo-se um panorama comparativo com outros centros, é pífia. Entende-se que as competências identificadas neste estudo, ainda podem não ser tão enfáticas neste momento em particular, onde ainda podem ser admitidos funcionários com baixos níveis de qualificação. Mas, o incremento da hotelaria em Manaus, particularmente, nas categorias de *flats* e *aparts*, permitirá maior disponibilidade de UH's na cidade e, conseqüentemente, a busca efetiva por melhores preços/serviços por parte dos consumidores. Deste modo, o investimento no elemento humano, fundamental para o

serviço hoteleiro de qualidade, é absolutamente necessário, sob força do hotel comprometer sua própria sobrevivência no mercado.

Assim, é imprescindível para aqueles que já atuam no segmento hoteleiro, ou pretendem atuar, o investimento em qualificação, estando atentos para as constantes evoluções e necessidades do setor.

Sobretudo, as exigências e tendências do mercado turístico e hoteleiro, onde o consumidor está cada vez mais atento aos níveis de serviços/ preços, bem como ciente dos seus direitos, ratificam a exigência por recursos humanos preparados e conseqüentemente o desenvolvimento de competências que atendam as necessidades deste setor.

Recomendações

Este estudo foi dirigido para determinação de competência segundo o setor hoteleiro de Manaus, motivo pelo qual os resultados obtidos não devam servir de balizador para os estudantes de turismo e Instituições de outras cidades.

O fato de ter direcionado a amostra da pesquisa apenas aos gestores de áreas específicas do hotel, pode ter gerado restrições aos seus resultados. Uma vez que o hotel é um grande sistema com áreas ao mesmo tempo singulares e dependentes, além de ter características completamente diferentes de outros tipos de empresas, é provável que cada setor necessite de funcionários com perfis e competências distintas.

Assim cada um dos gestores (Geral, Hospedagem, Recursos Humanos) entrevistados, representam especificamente as competências características de seu setor. Portanto, sugere-se

aos bacharelados e turismólogos, além das Instituições de Ensino em Turismo alunos e interessados no trabalho, que reapliquem o instrumento de pesquisa com outras áreas e funções dos hotéis, ampliando e definindo competências por áreas específicas.

Ademais outras sugestões podem ser ressaltadas de acordo com cada área de interesse na pesquisa:

- para as Instituições de ensino: ampliar os estudos no setor hoteleiro acerca das competências individuais para os bacharéis em turismo; buscar adequar o programa das disciplinas e/ou grades curriculares para o alcance das competências individuais relevantes ao setor hoteleiro; criar mecanismos que permitam o acompanhamento e constante atualização das competências segundo as necessidades do mercado hoteleiro; estabelecer junto às empresas hoteleiras um canal de comunicação que lhes permita estar recebendo contribuições e estar contribuindo para a melhoria da competitividade dos bacharéis;
- para os hotéis: analisar as informações sobre as competências definidas no estudo pelos alunos e gestores como balizadores para a qualificação e melhoria do hotel como um todo;
- para os alunos: utilizar-se das referências sobre as competências como orientadores para o desenvolvimento de um perfil condizente das necessidades hoteleiras;
- para a comunidade acadêmica: identificar as competências individuais por setores específicos da hotelaria; ampliar a abrangência do estudo para outras cidades; determinar ações que possam definir competências comuns e determinantes para todas as áreas do hotel; ampliar os estudos sobre as competências individuais para os bacharéis em turismo em outros setores do mercado turístico; criar um modelo que permita identificar as competências relevantes agregando valor econômico e social às organizações e profissionais.

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO

APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO SOCIOECONÔMICO

A DETERMINAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA OS BACHARÉIS EM TURISMO, SEGUNDO A PÉRCEPÇÃO DOS GESTORES DE EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS E ALUNOS DO CURSO DE TURISMO DA FACULDADE ALFA NA CIDADE DE MANAUS.

A Sua opinião é muito importante para avaliarmos o grau das competências essenciais necessárias para a atuação e competitividade dos turismólogos no setor hoteleiro na cidade de Manaus.

Por favor, assinale um único número de 01 a 06 de acordo com o grau de importância que você considera para cada item:

ATENÇÃO PARA O GRAU DE IMPORTÂNCIA DAS RESPOSTAS

- Quanto mais próximo do número 1 você marcar sua resposta, menor será o grau de importância.
- Quanto mais próximo do número 6 você marcar sua resposta, maior será seu grau de importância.

Valores

- 1- Sem Importância
- 2- Pouca Importância
- 3- Relativa Importância
- 4- Muita Importância
- 5- Extrema Importância
- 6 - Imprescindível

Para efeito da pesquisa considere :

A) CONHECIMENTOS : CONJUNTO DE INFORMAÇÕES ARMAZENADAS NA MEMÓRIA DAS PESSOAS QUE TEM RELEVÂNCIA E CAUSAM IMPACTO EM SEU COMPORTAMENTO.

1. Conhecer a estrutura organizacional e funcionamento do hotel.	1	2	3	4	5	6
2. Conhecer os serviços desenvolvidos no Hotel	1	2	3	4	5	6
3. Conhecer o ambiente de atuação do Hotel (concorrentes fornecedores e clientes).	1	2	3	4	5	6
4. Conhecer aspectos do planejamento, implantação e gerenciamento de hotéis.	1	2	3	4	5	6
5. Conhecer estratégias de marketing hoteleiro	1	2	3	4	5	6
6. Conhecer as rotinas e processos relativos ao seu trabalho.	1	2	3	4	5	6
7. Conhecer diferentes sistemas e programas de informática e softwares específicos do Hotel	1	2	3	4	5	6
8. Conhecer as potencialidades, produtos e serviços turísticos da cidade, região, país e até internacionais.	1	2	3	4	5	6
9. Conhecer idiomas estrangeiros, principalmente o inglês	1	2	3	4	5	6
10. Conhecer princípios de economia e finanças.	1	2	3	4	5	6
11. Conhecer princípios e técnicas de relações humanas.	1	2	3	4	5	6
12. Conhecer a conjuntura social, política e econômica do País.	1	2	3	4	5	6

POR FAVOR, RESPONDA À QUESTÃO ABAIXO:

13. Existem outros conhecimentos você considera necessário ao turismólogo para atuar na hotelaria? Qual (is)?

B) HABILIDADES: REFERE-SE À CAPACIDADE DE FAZER USO PRODUTIVO DO CONHECIMENTO, OU SEJA, AO SABER COMO FAZER ALGO.

14. Ser capaz de identificar as características e expectativas do hóspede em relação ao Hotel	1	2	3	4	5	6
15. Ser capaz de manter boas relações interpessoais com hóspedes e colegas	1	2	3	4	5	6
16. Ser capaz de operar computadores, periféricos e outros recursos tecnológicos.	1	2	3	4	5	6
17. Ser capaz de comunicar-se com clareza e objetividade.	1	2	3	4	5	6
18. Ser capaz de encontrar as informações de que necessita para o trabalho.	1	2	3	4	5	6
19. Ser capaz de integrar-se a diferentes contextos sociais (saber relacionar-se com diferentes pessoas, culturas, situações, etc).	1	2	3	4	5	6
20. Ser capaz de argumentar de maneira convincente (saber sustentar seus argumentos sobre produtos e serviços do Hotel, mercados, negócios, etc).	1	2	3	4	5	6
21. Ser capaz de identificar oportunidades de negócios e avaliar o risco e a rentabilidade	1	2	3	4	5	6
22. Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras.	1	2	3	4	5	6
23. Ser capaz de conquistar a simpatia e o apreço do hóspede.	1	2	3	4	5	6
24. Ser observador e perceber os fatos que o cercam e suas conseqüências (ser perspicaz).	1	2	3	4	5	6
25. Ser capaz de articular o conhecimento sistematizado (teoria) com a ação profissional (prática).	1	2	3	4	5	6

POR FAVOR, RESPONDA À QUESTÃO ABAIXO:

26. Existem outras habilidades que você considera necessário ao Turismólogo para a sua atuação no Hotel? Qual (is)?

ATITUDES : DIZ RESPEITO À PREDISPOSIÇÃO DE UMA PESSOA EM RELAÇÃO AOS OUTROS, A OBJETOS OU SITUAÇÕES.

27. Reconhecer a importância de prestar um atendimento de qualidade.	1	2	3	4	5	6
28. Demonstrar proatividade (tomar iniciativa).	1	2	3	4	5	6
29. Demonstrar receptividade, empatia e sensibilidade para com o hóspede (manifestar satisfação, disponibilidade, cortesia e educação no atendimento).	1	2	3	4	5	6
30. Reconhecer a importância do hóspede para o Hotel.	1	2	3	4	5	6
31. Demonstrar disposição para reposicionar-se em razão de mudanças nos anseios dos hóspedes, nos objetivos do Hotel, no ambiente etc (ser flexível)	1	2	3	4	5	6
32. Dispensar igualdade de tratamento aos hóspedes (reconhecer igualmente o direito de cliente, sem discriminação).	1	2	3	4	5	6
33. Demonstrar paciência (ser tolerante e estar disposto a ouvir o hóspede).	1	2	3	4	5	6
34. Ser ético nas relações interpessoais (reconhecer e valorizar a conduta correta).	1	2	3	4	5	6
36. Demonstrar responsabilidade social (preocupar-se com as conseqüências de seus atos para a sociedade como um todo).	1	2	3	4	5	6
37. Ser capaz de perceber a necessidade constante de aperfeiçoamento profissional e acompanhamento das evoluções científicas e tecnológicas.	1	2	3	4	5	6
38. Demonstrar modéstia (humildade)	1	2	3	4	5	6
39. Demonstrar capacidade de contribuir na realização e resolução dos trabalhos em equipe face aos diferentes contextos organizacionais e sociais	1	2	3	4	5	6

POR FAVOR, RESPONDA À QUESTÃO ABAIXO:

40. Existem outras atitudes que você considera necessário ao Turismólogo possuir para atuar em um hotel? Qual (is)?

Questionário socioeconômico

Por gentileza, preencha o questionário abaixo:

1. () gestor () aluno

Função:.....

Tempo de atuação:.....

2. Sexo:

() feminino

() masculino

3. Faixa-etária:

() 17 a 22 anos

() 23 a 30 anos

() 31 a 39 anos

() 40 a 49 anos

() 50 a 59 anos

() acima de 60 anos

4. Grau de escolaridade:

() ensino fundamental completo (antigo 1º grau)

() ensino fundamental incompleto

() ensino médio completo (antigo 2º grau)

() ensino médio incompleto (antigo 2º grau)

() superior completo

() superior incompleto

() pós-graduado

5. Nível de renda:

() entre 02 e 05 salários mínimos

() entre 06 e 10 salários mínimos

() entre 11 e 20 salários mínimos

() entre 21 e 29 salários mínimos

() acima de 30 salários mínimos

REFERÊNCIAS

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo – fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2001.

ANSARAH, Marília Gomes dos Reis (org). **Turismo como aprender como ensinar**. São Paulo: SENAC, 2001.

BENI, Mário Carlos. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena, GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo constructo?**

In: Anais do 23º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

CASTELLI, Geraldo. **A excelência em Hotelaria**. Porto Alegre: EDUCS, 2001.

_____. **Administração Hoteleira**. 6 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

CAVASSA, César Ramirez. **Hotéis – gerenciamento, segurança e manutenção**. São Paulo: Roca, 2001.

COOPER, Chris; SHEPERD, Rebeca; WESTLAKE, John. **Educando educadores em Turismo – manual de educação em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Roca, 2001.

DAVIES, Carlos Alberto. **Manual de Hospedagem – simplificando ações na hotelaria**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2000.

DRYDEN, Gordon, VOS, Jeannete. **Revolucionando o aprendizado**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**. São Paulo: editora SENAC, 1996. Série apontamentos.

EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. Disponível em: www.embratur.gov.br.
Acessado em: 10.07.02.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERNANDES, Almir. **Administração inteligente – novos caminhos para as organizações do Século XXI**. 2ª ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.

FIGUEIREDO, José Carlos. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GALLART, Antonia Maria, JACINTO, Cláudia. **Competências laborais: tema clave em la articulación educación – trabalho**. Caderno de trabalho n.02. Educação técnico profissional. OEI, Madrid, 1997. 4f. Disponível em: <http://www.ilo.org/public>.

GREEN, Paul. **Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

Helena C. V. Trylink. Atlas: São Paulo, 2001.

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

HAMEL, G., & PRAHALAD, C. K. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, v. 68, n.3, p. 70-91, may/jun 1990.

_____. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARB, Antônio Geraldo. **A determinação das competências essenciais no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e**

clientes. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2001.

IDALBERTO, Chiavenato. **Carreira e competência - gerenciando o seu maior capital.** São Paulo: Editora saraiva, 2002.

KING, Adelaide, FOWLER, Sally, ZEITHAMI, Carl. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária.** RAE - Revista de Administração de Empresas. V.42. Nº1. P.36-39, jan./mar. 2002.

KLEMP JUNIOR, George. **Competências de liderança.** HSM Management. Nº. 17. Ano 3. P. 132-140, nov. / dez. 1999.

KRIPPENDORF, Jost. **Sociologia do Turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens.** São Paulo: Aleph, 2001.

LAKATOS, Eva, MARCONI, Marina. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2001.

LAMPRECHT, J.; RICCI, R. **Padronizando o Sistema da Qualidade em Hotelaria Mundial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

LE BOTERF, G. **De la compétence.** Paris: Les Edition d'Organization, 1994.

MARQUES, J. Albano. Manual de hotelaria – políticas e procedimentos. Rio de Janeiro: Thex, 2000.

MERTENS, Leonard. **Competencia laboral: sistemas, surgimento y modelos.** Montevideo: CINTEFOR, 1996. 6f. Disponível em : <http://www.ilo.org/public>. Acessado em: 20 jul. 2002.

MILLER, Jerry P & Business Intelligence Braintrust. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial.** São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e desenvolvimento – planejamento e organização.** 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

RESENDE, Enio. **O livro das competências - desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIGBY, Darrell. **Quem tem medo das ferramentas gerenciais?** HSM Management. Nº 24. Ano 4. P. 122-130, mar. / abr., 2000.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional : Um estudo Multi-caso na Indústria da Construção Civil**. Tese – Doutorado em Engenharia da Produção. Setor de Edificações. Florianópolis, 193 f. 1998.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo e planejamento sustentável**. Campinas, São Paulo: 1999.

SACCONI, Luiz Antonio. **Minidicionário Sacconi da língua portuguesa**. São Paulo: Atual, 2000.

SAMPOL, C. N. J. La actividade turística y sus unidades de análisis. **Digidado. Departamento de Economia y Empresa. Universidade de Las Islas Baleares, 1999.**

SERSON, Fernando M. **Hotelaria – a busca da excelência**. São Paulo: Cobra editora, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2000.

SOUZA, César. **Talentos e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações - gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEJADA, José Fernández. **Acerca de las competencias profesionales**. Revista Herramientas. V.56. Madrid, Espanha, 1999. Disponível em: <http://www.ilo.org/public>. Acessado em: 10 de outubro de 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

VALLEN, Gary K., VALLEN, Jerome J. **Check-in, check-out – gestão e prestação de serviços em hotelaria**. 6a.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield, Massachusetts: G. & C. Merriam Co., 1981.

YÁZIGI, Eduardo. **A pequena hotelaria e o entorno municipal – guia de montagem e administração**. São Paulo: Contexto, 2000. Coleção Turismo.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução de Maria C. V. Trylinki. Atlas: São Paulo, 2001.

_____. **Compétences et organization qualifiante em milieu industriel**. In: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTE, Serge. *La Compétence: mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons, 1994.

_____. **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: CINTEFOR, 1999. 46 p.

ZÚÑIGA, Fernando. **La Formación basada en competencias en América Latina**. CINTEFOR, OIT, 1999. Disponível em: <http://www.cintefor.org.uy/competência>. Acessado em: 10 de novembro de 2002. 3f.

_____. **De las virtudes laborales a las competencias claves: un nuevo concepto para antiguas demandas**. Boletim CINTEFOR. n. 149, 23p. maio/agosto. 2000.