



Universidade de Brasília - UNB

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da

Informação e documentação (FACE)

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

TAMARA RIBEIRO DE ALMEIDA

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS EM PROFISSIONAIS DE
UM HOTEL DO DISTRITO FEDERAL**

Brasília – DF

Maior/2008

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E PROFISSIONAIS DE UM HOTEL DO DISTRITO FEDERAL

TAMARA RIBEIRO DE ALMEIDA

Projeto de monografia apresentado ao Programa de Pós-Graduação, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientadora Prof^a Dr^a. Catarina Cecília Odelius

Brasília – DF

Maio/2008.

*Aos meus pais e mestres Benedito e Lúcia,
Meus irmãos Larissa e Flávio,
Ao confidente e presente namorado Gentil
pelo amor incondicional.*

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof^a Dr^a. Catarina Cecília Odélius pelo incentivo e compreensão demonstrados nos momentos de dúvidas, incertezas, pela clareza das informações transparecidas com calma e tranqüilidade proporcionadas em nossos encontros em sala de aula e pela competência acadêmica que tanto contribuiu para a realização deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós Graduação em Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília (PPGA), pelos conhecimentos adquiridos, pelos debates realizados, pelo papel de formação em especialista em gestão de pessoas e que certamente contribuiu para a realização deste trabalho final além de agregar valores sobre o estudo das organizações.

Aos colegas da terceira turma de PPGA pelos inesquecíveis encontros, pelos compartilhamentos de idéias e opiniões, pelas apresentações de *brainstorming*, pelas experiências pessoais e profissionais apresentadas em sala e por todas as outras experiências que agregaram valor na formação em gestora de pessoas, em especial aos colegas psicólogos Marcello Menezes, Monica Almeida e Flórence Costa trio sempre unido e engajado nos trabalhos e discussões em grupos.

À minha família, em especial ao meu pai, pelo incentivo, apoio e carinho sempre apresentados, pelo incentivo à continuação dos estudos.

À minha mãe, pela prestatividade apresentada, inspiração e carinho demonstrado.

À minha família, pela força que me permitiu na realização de mais esta conquista.

Ao meu irmão Flávio pela paciência apresentada e gentileza quanto ao uso do computador, principalmente nas tardes de domingo de futebol.

Ao namorado Gentil, quanto à compreensão nos momentos de ausência, pela inteligência, paciência e amor apresentados, e, sobretudo pela ágil presteza quanto ao auxílio da formatação do presente trabalho.

RESUMO

Este estudo investiga o mapeamento de competências organizacionais e profissionais de um hotel do Distrito Federal. Os objetivos específicos compreendem: (1) identificar as competências organizacionais em empresa do ramo hoteleiro; (2) identificar as competências profissionais necessárias ao atendimento das competências organizacionais; (3) identificar os desafios internos e externos de uma organização hoteleira com foco em mapeamento de competências; (4) fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias que possam ser utilizadas para o desenvolvimento das competências necessárias aos profissionais e organização. O referencial teórico está baseado nos atuais modelos de gestão com foco em competências abordando também competências organizacionais, relacionadas ao segmento do turismo e da indústria hoteleira no Distrito Federal. Trata-se de um estudo de caso realizado em um hotel de grande porte, categoria cinco estrelas super luxo, com vistas a mapear os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos profissionais que atuam neste setor. A coleta de dados foi realizada por meio de dois grupos focais com os colaboradores da organização, pertencentes ao grupo operacional e gerencial. Os resultados foram discutidos com base na técnica de análise de conteúdo. Entre os resultados mais significativos da pesquisa destaca-se: (1) os comportamentos que se referem à atitude do colaborador perante o atendimento ao cliente foram os que geraram uma maior quantidade de dados; (2) para muitos, o conhecimento acadêmico/intelectual foi considerado dispensável para o profissional do setor; (3) as competências necessárias ao profissional da hotelaria restringem-se àquelas que estão relacionadas ao atendimento; (4) as competências organizacionais relativas à qualidade do atendimento e infra-estrutura foram consideradas indispensáveis, porém, de fácil imitação.

PALAVRA CHAVE: competências; competências organizacionais; profissionais hoteleiros; hotelaria e gestão de pessoas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Evolução do Parque Hoteleiro no DF	40
-----------	------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Desafios relatados por profissionais ocupantes de cargos operacionais	56
Quadro 2:	Desafios relatados por profissionais ocupantes de cargos de gerência	57
Quadro 3:	Contexto interno e externo de acordo com profissionais operacionais	59
Quadro 4:	Contexto interno e externo de acordo com os ocupantes de cargos de gerência	60
Quadro 5:	Expectativas identificadas junto aos profissionais ocupantes de cargos operacionais	61
Quadro 6:	Expectativas identificadas junto aos profissionais ocupantes de cargos de gerência	62
Quadro 7:	Competências organizacionais identificadas por ocupantes de cargos operacionais	66
Quadro 8:	Competências organizacionais identificadas por profissionais ocupantes de cargos de gerência	67
Quadro 9:	Conhecimentos necessários aos profissionais de hotelaria de acordo com ocupantes de cargos operacionais	69
Quadro 10:	Conhecimentos necessários aos profissionais de hotelaria de acordo com ocupantes de cargos de gerência	71
Quadro 11:	Habilidades necessárias aos profissionais da hotelaria segundo ocupantes de cargos operacionais	73
Quadro 12:	Habilidades necessárias aos profissionais da hotelaria segundo ocupantes de cargos de gerência	76
Quadro 13:	Atitudes necessárias aos profissionais da hotelaria de acordo com ocupantes de cargos operacionais	79
Quadro 14:	Atitudes necessárias aos profissionais da hotelaria de acordo com ocupantes de cargos de gerência	80
Quadro 15:	Sugestões apresentadas por funcionários e gerentes	83

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
1.1.	OBJETIVOS	7
1.1.1.	Objetivo geral	7
1.1.2.	Objetivos específicos	7
1.2.	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	8
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1.	Gestão de Pessoas na Atualidade	11
2.2.	Evolução Histórica da Gestão de Pessoas	12
2.3.	Competências: um conceito em construção	16
2.4.	Competências Organizacionais	23
2.5.	Contexto: A Indústria Hoteleira no Brasil	30
2.5.1.	Contextualização do Turismo e da Hotelaria: um pouco de História	31
2.5.2.	Crescimento Hoteleiro	31
2.5.3.	As origens e desenvolvimento do turismo: um relato importante para o surgimento dos Hotéis.	32
2.5.4.	Perfil dos Hotéis no Distrito Federal	35
2.5.5.	Evolução do Setor:	35
2.5.6.	Características do Setor Hoteleiro no Distrito Federal	36
2.5.7.	Competências e Hotelaria	38
2.5.8.	Identificação e Definição das Competências: Empreendedorismo no Setor Hoteleiro	39
2.5.9.	Competências Organizacionais e Hotelaria	41
3.	METODOLOGIA	44
3.1.	Tipo de Pesquisa	44
3.2.	Característica do Empreendimento	44
3.3.	Características da Amostra - Grupo Focal	45
3.3.1.	Etapas para a realização do Grupo Focal	47
3.3.2.	Planejamento	47
3.3.3.	Condução	48
3.4.	Participantes e amostra	48
3.5.	Instrumento	50
3.5.1.	Tipos de Perguntas	50
3.6.	Procedimento de coleta de dados	51
3.6.1.	Convite aos participantes	51
3.6.2.	Local de aplicação da pesquisa	51
3.6.3.	Materiais utilizados	51
3.7.	Procedimento de análise dos dados	52
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
4.1.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS POR CATEGORIA DE ANÁLISE	53
4.1.1.	Desafios	53
4.1.2.	Contexto Interno e Externo à Organização	56
4.1.3.	Expectativas	59
4.1.4.	Competências Organizacionais	61
4.1.5.	Conhecimentos	66
4.1.6.	Habilidades	70
4.1.7.	Atitudes	75
4.1.8.	Sugestões apresentadas	79
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
6.	REFERÊNCIAS	85

1. INTRODUÇÃO

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Distrito Federal – SEBRAE/DF (2005), a indústria hoteleira no Brasil gera cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos nos mais de vinte mil meios de hospedagem existentes. Somente no Distrito Federal, são mais de nove mil unidades habitacionais. Um quarto de hotel gera de 0,4 a 2 empregos diretos.

A receita bruta em torno da indústria hoteleira gera cerca de US\$ 2 bilhões de dólares anuais. Em 1996, dados do SEBRAE (2005), mais de 10% da força de trabalho mundial atuava em hotéis, hoje, são mais de 17%. No Brasil uma tendência ao crescimento vem ocorrendo nos últimos anos por meio de interesse de grandes redes internacionais e investimentos em infra-estruturas. Até 2007 grupos nacionais e estrangeiros planejavam construir novos hotéis em todas as regiões do Brasil, com investimentos estimados em R\$ 3,5 bilhões e expansão da capacidade hoteleira em vinte e três mil apartamentos e unidades hoteleiras.

Guerrier (2003) afirma que os Hotéis são organizações altamente diversificadas, podendo ir desde a pequena pousada de administração familiar até corporações globais, de prestigiosos hotéis cinco estrelas. Essa diversidade possibilita a investigação de ampla gama de problemas e questões organizacionais. “É uma indústria importante para a economia mundial” (GUERRIER, 2003, p.54).

Segundo o SEBRAE–DF (2005), no Distrito Federal existe uma quantidade superior a nove mil unidades habitacionais, o que faz de Brasília e regiões a nona colocada em classificação nacional de hotéis. Além do perfil político que a cidade possui, o turismo de negócios cresce em expansão através de campanhas de incentivos de visitação à capital do país, promovido pelo Ministério do Turismo. Além disso, as vantagens e potencialidades do Setor Hoteleiro no DF estão diretamente ligadas às potencialidades do turismo local aliado a uma vasta rede hoteleira moderna.

Segundo Santos (2005), Brasília possui localização privilegiada, num ponto equidistante entre todas as capitais do país e acessível como porta de entrada nacional e internacional. Possui um aeroporto internacional de alto nível, capaz de absorver movimentos elevados de vôos,

deixando muitas vezes de ser escala para passar a ser ponto obrigatório de estada. Além disso, a cidade possui a melhor malha viária urbana do país. Os deslocamentos são facilitados pela alta qualidade das vias e pela fluidez do trânsito. Não se pode deixar de lembrar ainda que Brasília é o centro do poder do país e, ainda, possui monumentos e rituais cívicos.

Santos (2005) afirma ainda que segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas no DF, algumas revitalizações estão sendo feitas com o intuito de captar um número crescente de turistas à capital do Brasil. A revitalização da Esplanada dos Ministérios e da casa de chá, são bons exemplos de atrações turísticas. As construções da Biblioteca Nacional e do Museu Nacional projetadas por Oscar Niemayer são também novos atrativos à capital. A reforma da Torre de TV e a revitalização da Praça dos Três Poderes alinhados aos rituais cívicos diários como hasteamento da bandeira e shows culturais são dentre outros, fortes atrativos à incrementação do turismo em Brasília.

Com tantas variedades de lazer e opções de divertimento, Brasília precisa preparar sua rede hoteleira, em fase de expansão, modernizando-se em qualidade e prestação nos serviços. Os hotéis, portanto, precisam caminhar em conjunto com os atrativos turísticos da região como forma de desenvolverem as competências que os tornem competitivos e únicos. Além disso, o fator humano dentro das organizações torna-se indispensável para a realização da expansão dos serviços hoteleiros no país e no mundo como maneira de se manter competitivo.

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências pode contribuir de maneira importante para que isso aconteça na medida em que tem sido apontada como um modelo gerencial alternativo às organizações. Com a premissa de que certos recursos são determinantes do desempenho das pessoas e também das organizações Borges-Andrade; Abbad, Mourão (2006) afirmam que o modelo de gestão baseado em competências propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, de maneira a desenvolver e sustentar competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

A gestão de competências permite à empresa identificar lacunas de competências, tanto no nível individual quanto no organizacional. Serve ainda de suporte à identificação da lacuna existente entre as competências organizacionais necessárias aos objetivos da empresa e as competências individuais dos profissionais que lidam diretamente com atendimento ao público, eis o que o presente trabalho tem por objetivo investigar.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

O Objetivo geral deste estudo é identificar as competências organizacionais e individuais de um hotel do DF.

1.1.2. Objetivos específicos

Como objetivos específicos, destacam-se:

- 1) Identificar as competências organizacionais em empresa do ramo hoteleiro;
- 2) Identificar as competências profissionais necessárias ao atendimento das competências organizacionais;
- 3) Identificar os desafios internos e externos de uma organização hoteleira com foco em mapeamento de competências;
- 4) Fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias que possam ser utilizadas para o desenvolvimento das competências necessárias aos profissionais e a organização.

1.2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O presente projeto de pesquisa justifica-se em virtude da necessidade de aprimorar os estudos e investimentos voltados para a área de gestão de pessoas do ramo da hotelaria de maneira a subsidiar o desenvolvimento da gestão por competências para profissionais que lidam diretamente com clientes internos e externos, hóspedes renomados nacional e internacionalmente.

Há uma carência de estudos a respeito de competências na área hoteleira e muitas empresas deste setor não costumam adotar a gestão por competências por desconhecerem os processos de mapeamento das habilidades, conhecimentos e atitudes. Os processos de gestão de pessoas ainda se encontram desatualizados para atender à modernidade e a grande oferta e crescimento das redes hoteleiras acontecido nos últimos anos, sobretudo no Distrito Federal.

A empresa em estudo não utiliza a gestão de competências e os atuais processos de recrutamento e seleção, e conseqüentemente os processos de avaliação de desempenho, políticas de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento estão distantes do alinhamento com a gestão de competência, razão esta que justifica a implementação de políticas próprias de gestão, com o intuito de aproximar as atividades desempenhadas por profissionais do setor hoteleiro.

Por estas razões o presente trabalho se faz justificável em virtude da importância do mapeamento das competências dos profissionais da indústria hoteleira na melhoria do desenvolvimento profissional para o setor, possibilitando ainda o incremento das atividades na área de gestão de pessoas.

Sob a perspectiva dinâmica das competências individuais e organizacionais torna-se indispensável identificar e definir as competências específicas do setor hoteleiro, sobretudo do empreendimento do Distrito Federal. Como sabido, as competências são os resultados da ação individual somados aos atributos que a organização apresenta. Um empreendimento hoteleiro em que a competência chave primordial é a prestação de serviços, o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes possibilitará a eficácia do desempenho esperado, tendo,

pois a organização, a responsabilidade de transformar estas capacidades pessoais em sucesso como um todo.

Como justificativa teórica Brandão (2007) afirma que as análises das produções científicas sobre o estudo das competências no trabalho possuem lacunas e limitações revelando carências de estudos. Como competência constitui um conceito em evidência, complexo e multifacetado torna-se relevante analisar e discutir as investigações realizadas sobre o tema de maneira a oferecer subsídios que aprimorem a intervenção organizacional e orientar a realização de novas pesquisas nesse campo de estudos.

Diante da carência de investigações empíricas sobre competências, identificou-se nos estudos de Brandão (2007) que existem lacunas e limitações nas pesquisas sobre este tema, necessitando de investigações empíricas.

Para o autor, torna-se fundamental a realização de mais estudos sobre a natureza da competência que organizações e pesquisadores poderiam se dedicar a investigar, tais como, as efetivas relações entre conhecimentos, habilidades e atitudes, elementos tidos como componentes ou dimensões da competência profissional; identificação das competências relevantes para o futuro, em função de tendências de introdução de tecnologias no trabalho e de mudanças na natureza das ocupações; identificação de estímulos e barreiras ao desenvolvimento de competências no trabalho; analisar como as competências podem mediar as relações entre os estímulos presentes no ambiente organizacional e o comportamento adotado no trabalho; investigar que características do contexto de trabalho, da equipe e da organização podem restringir ou facilitar a expressão de competências profissionais; dentre outras diversas sugestões.

Alinhado com o objetivo do presente trabalho, o mapeamento de competências em profissionais do ramo hoteleiro torna-se importante na medida em que permite verificar as competências internas disponíveis atualmente na organização, além de designar formulação de estratégias para identificar os desafios existentes entre as competências organizacionais e individuais. Embora de abrangência limitada, o presente trabalho traz contribuições para a área de gestão de pessoas e indica caminhos para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com a gestão de pessoas ganhasse espaços cada vez maiores nas organizações, surgindo os modelos de desempenhos com o objetivo de impulsionar os indivíduos juntamente com os objetivos da empresa.

Fleury (2003) defende que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. Quanto mais a organização se concentra nos aspectos tratados como intangíveis, ou seja, seu potencial humano, mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano, de maneira que as competências individuais passam a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elementos de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva.

Dutra (2004) afirma que a gestão de pessoas experimenta um deslocamento de foco, partindo do controle para o desenvolvimento mútuo (as pessoas, ao se desenvolverem, desenvolvem a empresa, e vice-versa). Os modelos tradicionais de gestão de pessoas não estão alinhados com essa transformação. Para ampliar a compreensão da realidade, faz-se necessária a incorporação dos conceitos de competências e aprendizagem organizacional.

Marcon (2007) complementa dizendo que a importância das pessoas para os resultados das empresas tende a ser mais reconhecida, por força de atributos personalíssimos como capacidade intelectual, habilidade e agilidade de resposta às exigências do meio e capacidade de perceber novas oportunidades de negócio.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Na Idade Média já se fazia referência ao termo. Na época de Taylor, no início do século 20, a procura pelos competentes excedia a oferta e a seleção e o treinamento do trabalhador era feito com base a aperfeiçoar as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas. Nesta época, as questões relacionadas ao trabalho eram discutidas estritamente sob o aspecto do ponto de vista do trabalho e do cargo.

A seguir uma breve contextualização da maneira como a gestão de pessoas e o foco no indivíduo ganharam forças dentro das organizações atuais.

2.1. Gestão de Pessoas na Atualidade

Como abordado nos parágrafos acima, a evolução do processo de gestão de pessoas nas organizações é resultante de um longo processo contextual sob o ponto de vista do contexto histórico-social-econômico.

Dentro do atual modelo de gestão, entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza pra gerenciar e controlar o comportamento humano no trabalho. Para tanto, a empresa define políticas, estratégias e práticas e, por meio e através desses mecanismos, programam diretrizes e orienta os estilos de atuação de gestores. A hotelaria é um negócio recente, como veremos no decorrer do trabalho. A gestão de pessoas é algo datado anterior ao desenvolvimento do turismo.

Fleury (2003) afirma que quanto mais a organização se concentra nos aspectos tratados atualmente na gestão como intangíveis, mais forte se torna a dependência dos negócios ao desempenho humano, de maneira que o comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva.

A autora afirma ainda que a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior nas organizações, surgindo os modelos de gerenciamento por competências, modelos estes, específicos para o gerenciamento do potencial de desempenho dos indivíduos junto com a organização. O objetivo do atual modelo de gestão de pessoas é desenvolver a potencialidade humana juntamente com o sucesso da organização: “o comportamento organizacional não é um produto direto no processo de gestão, é o resultado das relações interpessoais e sociais que ocorrem, orientando e direcionando interações humanas” (FLEURY, 2003, p. 17).

Sob esta perspectiva a autora afirma que a gestão de pessoas assume a responsabilidade quanto ao gerenciamento por competências, cabendo-lhe o arranjo de estratégias capazes de

bloquear a saída dos profissionais de dentro da organização e objetivamente mobilizar a ação humana produtiva e eficaz no alcance das metas organizacionais.

A respeito do tema sobre gestão de pessoas, relata-se a seguir um breve histórico sobre o assunto, datados da Era Taylor aos dias atuais.

2.2. Evolução Histórica da Gestão de Pessoas

O movimento de administração tem origem com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos e Henri Fayol (1841-1925), na França. Surgiu como objetivo de proporcionar a fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a imprevisão e o empirismo.

Taylor, com base em observações feitas diretamente em oficinas, concluiu em sua época que de modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. Do ponto de vista técnico, sua observação implicaria na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido.

Gil (2001) afirma que o movimento *taylorismo* envolveu uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores em favor da coordenação de esforços para aumentar o lucro.

Nesta trajetória Gil (2001) complementa afirmando que Fayol também contribuiu para a formulação da doutrina administrativa que passou a ser conhecida como *fayolismo*, atribuindo aos subordinados uma capacidade técnica, que exprime nos princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Taylor defendia que o “estudo científico racional do comportamento humano da mesma maneira que se pode utilizar o método científico na investigação de um problema de engenharia” (GUERRIER, 2003, p. 126). O princípio que servia de base para o pensamento de Taylor sobre administração era “separar concepção e execução”, na medida em que gerentes deviam pensar e trabalhadores deviam trabalhar e que gerentes deveriam descobrir cientificamente a melhor maneira de executar determinada tarefa, ensinar aos trabalhadores a executá-la exatamente dessa

maneira e recompensá-los por fazê-las corretamente. “As pessoas, segundo Taylor, acreditavam que podiam ser motivadas para trabalhar com mais afinco” (GUERRIER, 2003, p. 126). Guierrier (2003) complementa afirmando que Taylor acreditava que as pessoas tinham um conjunto de necessidades relativamente simples no trabalho e que podiam ser incentivadas a trabalhar mediante a oferta de recompensas relativamente simples: o dinheiro.

Os trabalhos de Henry Ford, o pioneiro da indústria automobilística americana, também foram importantes na trajetória de desenvolvimento de pessoas. Para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa e em grande quantidade. “As indústrias eram aparelhadas com tecnologia para desenvolver o máximo da produtividade dos operários de maneira a obter um trabalho altamente especializado em que o operário realizaria uma única tarefa” (GIL, 2001, p. 16). Por fim, Gil (2001) cita que a contribuição do modelo fordista implementou também fatores importantes aos trabalhadores da época adotando políticas de boa remuneração, jornada de trabalho reduzida e aumento da produtividade, dentre outros.

Por outro lado, Fleury e Fleury (2001) argumentam que existem, atualmente, muitas organizações que ainda se encontram baseadas na perspectiva dos modelos *taylorismo/fordismo*.

Para os autores, a atual prática administrativa em gestão de pessoas faz referência às habilidades e requisitos definidos a partir do papel ocupacional do cargo. E sob a ótica do modelo de competências, o conceito surge como sendo um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser definidos para a execução de tarefas pertinentes ao cargo. Desta forma, Fleury e Fleury (2001) acreditam que as organizações precisam desvencilhar-se dos rótulos e dos alicerces dos princípios de Taylor e Ford devendo, pois, competir não mais apenas sobre produtos, mas sim em atributos e competências, buscando atrair e desenvolver pessoas, e com isto, se manterá competitiva em um mercado de complexas demandas e de ambiente altamente mutável e globalizado.

Marcon (2007) faz referência ao sucesso das empresas japonesas na década de 80 que chamou a atenção de todo o mundo. Esse modelo dá pouca ênfase à organização por postos de trabalho, o desempenho das atividades era de responsabilidade coletiva, e não individual, e as competências profissionais eram desenvolvidas e colocadas a serviço da organização, por meio

das atividades de pequenos grupos de trabalho. Os bons resultados apresentados pelas empresas japonesas refletiram até nos países ocidentais.

As mudanças ocorridas, aliadas às novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinaram, sobretudo, a partir da década de 90, sérios questionamentos quanto à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Como resultado, Marcon (2007) afirma que o modelo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, surge com a preocupação de integrar as práticas de gestão de pessoas à estratégia do negócio e, neste contexto, os indivíduos passariam a ser reconhecidos como fornecedores de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Fleury e Fleury (2001) destacam como principais características desse modelo: (1) a importância atribuída ao desenvolvimento profissional, como fator fundamental para o alcance da estratégia de negócio, (2) a valorização do trabalho em equipe, (3) a gestão da cultura para o sucesso profissional.

Fleury (2003) adicionalmente cita Brewster e Hegewisch (1994, apud FLEURY, 2003, p. 143) segundo o qual os fatores que diferenciam a atual gestão de pessoas da antiga administração de pessoas:

- *Planejamento da alocação das pessoas no trabalho*: uso de técnicas que estabeleçam um elo entre a estratégia de negócios da empresa e as pessoas;
- *Comunicação com os empregados*: adota como focos de atuação a comunicação direta e a negociação permanente com os empregados;
- *Sentimentos dos funcionários*: a gestão concentrada na satisfação das pessoas e em tudo aquilo que possa interferir na cultura organizacional da empresa;
- *Gestão de Pessoas*: políticas de seleção e recrutamento de pessoas, desenvolvimento de competências, avaliação de desempenhos, gestão orientada para resultados, políticas de treinamento, desenvolvimento e educação, dentre outras;
- *Gestão de Custo e Benefícios*: esforços orientados para a redução dos custos com a mão de obra, tais como redução da rotatividade, do absenteísmo e outros fatores que interferem na efetividade organizacional;

- *Gestão do Desenvolvimento*: preocupação com a criação de competências necessárias para o futuro da empresa.

Schuler e Jackson (1997) afirmam que a importância dos recursos humanos como fator de competição no século XXI é a chave do sucesso nos dias de hoje. Segundo Welch (1994, apud SCHULER; JACKSON, 1997, p. 255) as empresas de topo sabem que a produtividade vem de equipes de pessoas que foram desafiadas, motivadas, estimuladas, devidamente recompensadas e enquadradas na organização para tornarem parte da ação com papéis específicos na obtenção do sucesso da empresa.

A abordagem atual dos sistemas de gestão de recursos humanos gera impactos econômicos jamais vistos anteriormente. A crença de que os recursos humanos jogam um papel importante no empenho da empresa para ganhar vantagem competitiva, é largamente apoiada (SCHULER; JACKSON, 1997).

De fato, afirmam os autores acima citados, bem como os acadêmicos e profissionais da área de gestão de pessoas, que as empresas que adotam sistemas e práticas de gestão de recursos humanos progressivas ou de elevado rendimento têm atingindo níveis mais elevados de rentabilidade, volume de vendas anual por empregado e valor de mercado mais alto. Este elevado rendimento, por sua vez, complementam os autores, inclui desenvolvimento de treinamentos extensivos aos empregados, compensação dependente do trabalho individual e de grupo, rendimento global da organização, “seleção com base em competências nos quais ajudam a criar uma força de trabalho com as competências e flexibilidade necessárias para competir em mercados cujos produtos mudam rapidamente” (SCHULER; JACKSON, 1997, p. 255).

As atividades relacionadas à gestão de pessoas ocorrem em todas as organizações, desde pequenas a grandes incorporações. Schuler e Jackson (1997) afirmam que para desempenhar essas funções, as empresas admitem pessoas e as recompensam de acordo com o trabalho que desempenham. Para admitir uma pessoa, a organização necessita recrutar perfis profissionais que detenham um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que considere necessário para a realização de suas metas, e a partir dos quais implementam estratégias de gestão como a remuneração, por exemplo. Poucas organizações continuam a remunerar e ou investir em indivíduos que têm seus rendimentos considerados insatisfatórios.

Sob esta perspectiva o conceito de gestão de pessoas alinhado ao de gestão de competências, torna-se elemento de importante diferenciação dentro do atual modelo de gestão de pessoas. Pretende-se sob este enfoque dar o primeiro passo para permitir que a gestão por competências (individuais e organizacionais) seja utilizada nas organizações e também mapear os desafios encontrados em empresas do ramo hoteleiro.

O modelo de gestão de pessoas assume características que acompanham as tendências e a modernidade do atual cenário das organizações. Sob esta perspectiva, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que nas organizações o impacto da modernidade materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão, sendo, pois, configuradas como um desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. As propostas para obtenção do diferencial competitivo parecem caminhar em uma mesma direção: a gestão estratégica de recursos humanos (gestão de pessoas) alinhados à gestão de competências. “A ênfase nas pessoas como recurso determinante ao sucesso organizacional, é a busca pela necessidade de contar com profissionais altamente capacidades, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado” (BRANDÃO; GUIMARÃES 2001, p.9).

Por sua vez para acompanhar o movimento de transformação e diferenciarem-se frente à concorrência, “as organizações precisam ir à busca de profissionais com perfis marcados pela autonomia, iniciativa e senso crítico” (MARCON, 2007, p.15). Perde espaço o perfil *taylorista/fordista*, calcado na obediência e na disciplina.

2.3. Competências: um conceito em construção

Nos últimos anos diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão baseados em competências. O tema competência, seu desenvolvimento e sua gestão, entraram para a pauta das discussões empresariais na medida em que requer planejamento, captação e desenvolvimento para avaliar os diferentes níveis da organização, tanto individual quanto grupal e ou organizacional.

O termo competência, como tantos outros nas ciências humanas e sociais, é também utilizado na linguagem cotidiana das pessoas, com significados traduzidos por Lima, Borges-Andrade, Abadd e Mourão (2006) como: aptidão de uma autoridade pública de efetuar determinados atos; poder detido por um indivíduo, em razão de seu cargo ou função, de praticar atos próprios; capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito do que é versado; soma de conhecimentos e habilidades; indivíduo de grande autoridade num ramo do saber ou do fazer; o saber lingüístico inconsciente do indivíduo, graças ao qual ele é capaz de construir, reconhecer e compreender frases gramaticais mesmo nunca ouvidas antes; e por último Houais, (2001, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p.199) a capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos.

Fleury e Fleury (2001) apontam que a noção de competência aparece assim associada a verbos: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter a visão estratégica, dentre outros. “Competência é uma palavra do senso comum” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184). É amplamente utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. Fleury e Fleury (2001) citam que o seu oposto, ou o seu antônimo não implica a negação desta capacidade, mas sim, um sentimento depreciativo. Porém, do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. “Embora o foco da análise seja o indivíduo, se faz importante alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelo cargo ou posições existentes nas organizações” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Os autores acima citado afirmam que o termo competência surgiu pela primeira vez em 1973, nas academias, após a publicação de McClelland nos Estados Unidos. Para McClelland “as competências são características subjacentes a uma pessoa que é casualmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184). Mirabile (1997, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185) cita que surgia então a diferenciação entre competências de aptidões (talento natural da pessoa, no qual pode vir a ser aprimorado); de habilidades (demonstração de talentos) e conhecimentos que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa. Fleury e Fleury (2001) complementam ainda que este conjunto de capacidades humanas são os que justificam um alto desempenho no qual os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas, sendo, pois, o estoque de recursos que a pessoa detém.

Há inúmeros registros na literatura sobre a definição de competências. Contudo, “as abordagens mais modernas usam o conceito de competências considerando as dimensões do trabalho e associando-o ao desempenho” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p.98).

Outras diversas definições de competências, na revisão de Dias (2001, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) são citadas: conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função; conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona como o desempenho, que pode ser medido por padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento; conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito, no trabalho; características individuais observáveis – conhecimento, habilidades, objetivos, valores – capazes de predizer/causar desempenho efetivo ou superior no trabalho; atributos pessoais (motivações, qualidades, habilidades), evidenciados pela maneira como a pessoa se comporta no trabalho, que predizem a efetividade ou o alto desempenho no trabalho; repertórios comportamentais identificados como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional; capacidade da pessoa em gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa; colocar em prática o que se sabe em um contexto de trabalho; assumir responsabilidade frente a situações laborais complexas e desenvolver uma atitude reflexiva sobre o trabalho, que permite ao profissional lidar com situações e eventos inéditos, surpreendentes.

O conceito que parece ter maior aceitação tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial é assim definido: “Competências representam as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto organizacional”. Durand (2000; Nisembaum, 2000; Santos, 2001 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO & COLS, 2006, p.98).

Sob esta perspectiva Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) afirmam que as competências são reveladas quando as pessoas agem perante as situações profissionais com as quais se defrontam. Agregam valor econômico e social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa.

Brandão e Guimarães (2001) enfatizam que há autores que definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, afirmando que se faz necessário colocar em prática o que se sabe e mobilizar e aplicar tais qualificações. Definem competências ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de propósitos, na medida em que uma habilidade presume o conhecimento de técnicas específicas, da mesma forma que adoção de um comportamento no trabalho exige a detenção não apenas de conhecimento, mas também de habilidades e atitudes apropriadas. A noção de competências agrega valores econômicos à organização e valores sociais ao indivíduo.

O conceito francês de competências nasceu nos anos 70 com a necessidade de se questionar o conceito de qualificação e do processo de formação profissional. A necessidade do mundo do trabalho em constantes transformações buscava estabelecer a relação entre competências e os saberes (FLEURY; FLEURY, 2001, p.186).

Nos anos 90 o conceito de competência abordado por Zarifian (1999, apud, FLEURY; FLEURY, 2001, p 186) foca três mutações no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competências para a gestão das organizações:

- *Noção de Incidente*: aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, perturbando a ordem normal do sistema de produção de maneira a ultrapassar a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação, ou seja, as competências não podem estar contidas nas pré-definições da tarefa e a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para desenvolver as novas formas e situações de trabalho;

- *Comunicação*: comunicar implica em compreender o outro e a si mesmo; entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão;

- *Serviço*: para atender a um cliente interno ou externo da organização se faz necessário a prestação de serviços ser central em todas as atividades de maneira a se fazer presente, e para tanto a, comunicação é fundamental.

O trabalho não é mais somente o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, “é sim um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”. (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Zarifian (1996, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.9) afirma que competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. “A competência é a inteligência prática para situações que apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das ações” (Zarifian, 1999, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

Hoffman (1999, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 200) fez uma revisão da literatura sobre competência e destaca que não existe uma única definição amplamente aceita. Esse autor considera que três significados podem ser encontrados para o termo. Há aqueles que a definem como sendo desempenho observável; há ainda os que se referem como sendo um padrão de qualidade do desempenho das pessoas, e finalmente os que usam o conceito como sendo para referir aos atributos subjacentes de uma pessoa.

Sparrow e Bognanno (1994, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.9) ao tratar do mesmo tema, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Para Durand (2000, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.10) o conceito de conhecimento é definido através da informação. Trata-se do “saber”, do “o quê” e do “fazer o quê”. Durand (2000, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99) cita que o conhecimento é um conjunto de informações reconhecidas e integradas pelo indivíduo dentro de um esquema que o permite entender o mundo e que causa um impacto em seu comportamento. “É o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99).

As habilidades são resumidas por técnicas e capacidades, trata-se do “saber como”. Durand (2000, APUD BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99) cita que a habilidade está relacionada à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação. Segundo Bloom et al.,1979; Gagné et al., (1988, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99) as habilidades são definidas como a

busca do conhecimento pelo indivíduo através de experiências anteriores para examinar e solucionar um problema qualquer. Podem ser classificadas em intelectuais, abrangendo os processos mentais de organização das informações; e motoras, quando exigem fundamentalmente uma coordenação muscular.

E finalmente, as atitudes são definidas por “querer fazer”, “identidade” e “determinação”. Durand (2000, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99) refere-se a atitude como os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Segundo Bloom et al, (1979) e Gagné et al, (1988), apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99) comentam que as atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando as escolhas da ação pessoal. “O efeito da atitude é ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição, em relação a algo. Está relacionada ao sentimento, a emoção ou ao grau de aceitação ou rejeição da pessoa” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99).

O modelo de gestão de competências com vistas a objetivar, planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias às organizações é sugerido por Ienaga (1998, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 p. 11). O passo inicial é a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de gestão de pessoas, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. Segundo o autor, a idéia é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) afirmam que os estágios para o mapeamento de competências são: planejamento, execução e avaliação.

No estágio de planejamento, os autores afirmam que a avaliação de necessidades de treinamento é o primeiro passo para o mapeamento. É nesta fase em que se averiguará as necessidades existentes entre a discrepância do desempenho esperado e o desempenho real.

Podem ser considerados os desempenhos tanto da organização ou de pessoas isoladamente. Neste nível são incluídos também o levantamento e a formulação das competências esperadas dos empregados e em seguida, a mensuração dos níveis em que um conjunto desses indivíduos domina essas competências, ou em que a sua competência é discrepante do ideal. “As etapas do processo de mapeamento de competências devem ser objetivadas e compreendidas como competências esperadas pela organização” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 192). Após essa obtenção, deve-se analisar a natureza dos desempenhos envolvidos nessas necessidades, bem como as condições sob as quais elas devem aparecer. As necessidades são discrepâncias entre os desempenhos esperados e reais, podendo ter como referência o nível de desempenho da organização de cargos e pessoas. Esta etapa pode ser nos níveis organizacionais e do indivíduo. Os estágios de planejamento e avaliação, quando bem realizados, expõem decisões, critérios e parâmetros, permitindo uma maior participação nas decisões. A fase seguinte se refere à execução do que foi dito no planejamento, findando com a avaliação em que ocorre a medição do mapeamento previsto na fase de planejamento através de parâmetros de desempenho.

Para finalizar, Marcon (2007) afirma que as competências individuais devem estar alinhadas em conjunto com a estratégia organizacional, ou seja, missão e visão de futuro, uma vez que a visão é o estado o futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes bem como todos os esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências. É uma prática gerencial inovadora na medida em que objetiva e propõe não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo.

Assim sendo, as competências possuem um papel importante para a área de gestão de pessoas ao conferir o alinhamento relacionando também à estratégia do negócio. Sua atuação é relevante quando clarifica e organiza as relações entre competências organizacionais e individuais. “Por outro lado, é também a responsável em garantir que o desenvolvimento de competências agregue valor para os indivíduos” (MARCON, 2007, p.25).

2.4. Competências Organizacionais

Fowler, King e Zeithaml (2002) afirmam que as *competências organizacionais* das empresas despertam bastante interesse no mundo acadêmico e também das organizações.

Por competências organizacionais Brandão e Guimarães (2001) definem recursos raros, de difícil imitação e que confere vantagem competitiva às organizações servindo-se como referência para importantes estratégias e ações.

Lima e Borges-Andrade (2006) afirmam que o conceito de competência é central em inúmeras abordagens utilizadas na psicologia organizacional e do trabalho e as teorias organizacionais que têm mais utilizado o conceito de competências, na atualidade é relativa a gestão estratégia baseada em recursos. Por esta perspectiva, a vantagem competitiva é resultante não só de oportunidades no ambiente, mas, principalmente dos recursos organizacionais internos. E para que esta vantagem se torne sustentável os recursos devem ser valiosos, não ter substitutos estrategicamente equivalentes, devem possuir pouca probabilidade de imitação e ser raros entre os competidores.

Embora saiba a importância do reconhecimento das competências como fonte de importante vantagem competitiva, muitas organizações encontram dificuldade para identificá-las e avaliá-las, tendo apenas uma vaga idéia do valor das competências que possuem, ou até mesmo, de sua possível ausência. “Compreender e distinguir melhor as competências de uma empresa pode trazer inúmeros benefícios” (FOWLER; KING; ZEITHAML, 2002, p.37). Em geral, as empresas que investem tempo e esforços na avaliação de suas competências terão à sua disposição informações valiosas para apoiar as tomadas de decisões estratégicas.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão, 2006 afirmam que as competências organizacionais são definidas por processos, sistemas e práticas (ex: métodos de treinamento, programas de mudança, processos técnicos) que capacitam uma organização a transformar capacidades pessoais em competências da organização como um todo. Além disso, possibilitam direcionar os processos de recrutamento e seleção, levantamento das necessidades de treinamento, avaliação de desempenhos, gestão de carreiras, gestão de cargos e salários “envolvendo diversos níveis da organização, do corporativo ao individual” (BRADÃO; GUIMARÃES, 2001, p.9).

Fowler, King e Zeithaml (2002) afirmam que as competências compreendem a soma dos conhecimentos presentes nas habilidades individuais e organizacionais. Para se tornarem, portanto, competitiva em mercados de constantes transformações precisam ser raras e implicar dificuldades de serem copiadas pelas concorrentes, de maneira a tornar a organização sustentável em ações estratégicas. Os autores afirmam ainda que competências específicas das organizações muitas vezes são ambíguas o que acarreta a percepção individual distorcida e errônea, gerando implicações para as organizações.

Para Fowler, King e Zeithaml (2002) as competências podem ser divididas em tácitas ou explícitas. Segundo as autoras, as competências explícitas são divididas em partes ou codificadas de acordo com as regras e normas da organização. São divulgadas verbalmente ou por escrito, são transmitidas com certa facilidade a diversos contextos e apresentam pouca ou nenhuma vantagem competitiva; as competências tácitas, por sua vez, baseiam-se em conhecimentos intuitivos que não podem ser totalmente expressas, a habilidade para o comportamento não é mensurável, tampouco passível de transmissão de informações; sendo, pois, uma competência de difícil imitação que se encontra internalizada dentro das organizações e indivíduos, é um fator de diferenciação e competitividade.

Lyles (1999, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 193) diferencia o conhecimento explícito resultante de repetições e rotinas, sendo, pois o conhecimento que pode ser explicado e codificado. E o conhecimento tácito é um conhecimento de nível mais alto que envolve o ajustamento de crenças e normas e resultam em novos quadros de referências, habilidades, podendo chegar até um momento de desaprender coisas que fizeram sucesso no passado e que hoje não têm mais razão de ser, é às vezes inconsciente e se apóia na memória organizacional.

Weiner (1999, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 200) distingue nove diferentes modos de definição ou interpretação do conceito de competência, focalizando especialmente a gestão de pessoas e a área educacional. Essas diferentes perspectivas, com as correspondentes definições de competências, são apresentadas a seguir como sendo:

- Competências cognitivas gerais: sistemas de habilidades e atitudes, em geral independente de conteúdo e contexto, que provém requisitos para ação, raciocínio, aprendizagem e interação com o ambiente, tais como os modelos de processamento de informação e modelos de desenvolvimentos cognitivos;

- Competências cognitivas específicas: São conjuntos de requisitos cognitivos que devem estar disponíveis para que o indivíduo apresente um bom desempenho em uma área específica.

- Modelo competência-desempenho: estabelece a competência lingüística como uma habilidade universal, herdado através de regras e elementos cognitivos básicos, combinado com um processo de aprendizagem.

- Competência cognitiva e tendências motivacionais para a ação: nessa perspectiva, motivos de realização, crenças sobre controle pessoal e auto conceito complementam uma competência baseada em critérios objetivos de desempenho com dimensões baseadas na experiência subjetiva e atitudes sobre aprendizagem e desempenho.

- Competência Objetiva e subjetiva: competência objetiva é disposição para o desempenho, pode ser medida por testes padronizados; competência subjetiva é a avaliação subjetiva de habilidades relevantes para o desempenho, necessárias para a realização de determinadas tarefas e problemas.

- Competência para a ação: inclui os pré-requisitos cognitivos, motivacionais e sociais necessários ou disponíveis para a aprendizagem e ação bem sucedidas. É o que afirma Weinert (1999, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 200): “combina aquelas habilidades intelectuais, conhecimento específico, habilidades cognitivas, estratégias específicas, rotinas, tendências motivacionais, orientações pessoais de valor e comportamento social, em um sistema complexo”.

- Competências-chave: competências que independem do contexto, igualmente efetivas em diferentes organizações, tarefas e sob várias condições de demanda.

- Metacompetências: incluem habilidade de avaliar a disponibilidade, uso, compensação e capacidade de aprendizagem de competências pessoais e “estão relacionadas ao metaconhecimento, ou à capacidade de saber o que se sabe” (Weinert, 1999, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 200).

Le Boterf (1999, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 101) reforça que o desenvolvimento de competências depende basicamente dos fatores relevantes ao interesse do indivíduo em aprender; de um ambiente de trabalho que favoreça e facilite um estilo de gestão eficaz que busca incentivos; e do sistema de formação disponível do indivíduo. O

autor explica que o mapeamento das competências relevantes serve de parâmetro aos empregados para orientar o desenvolvimento profissional; aos gestores das áreas fins constituindo de critérios para avaliação de desempenho e de ferramentas para promover o desenvolvimento de equipes; e à área de recursos humanos no que tange a gestão de pessoas.

Prahalad e Hamel (1990, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184) afirma que para ser chave, as competências devem dentro do que já foi citado, prover acesso a diferentes mercados. A questão principal, segundo os autores diz respeito à possibilidade de combinação de várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes, sendo, pois competente para assumir a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. Segundo Fleury e Fleury (2001) a questão principal quando se trata de competências organizacionais é a possibilidade de combinar diferentes competências para conceber, produzir e entregar produtos e serviços aos clientes, todavia, é indispensável que essas competências estejam associadas a um processo de aprendizagem envolvendo a capacitação de gestão de pessoas.

Zarifian (1999, apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184) diferencia as seguintes competências em uma organização: sobre processos (conhecimentos do processo de trabalho); técnicas (conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado); sobre a organização (saber organizar os fluxos de trabalho); de serviços (aliar às competências técnicas a pergunta: *qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?*) e por fim, as competências sociais: que é o saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, de maneira a serem autônomas e responsáveis.

Lado e Wilson (1994, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 204) a competência organizacional é definida através dos recursos e das capacidades específicas para uma organização desenvolver, escolher e implementar estratégias que aumentem o seu valor. Incluem todos os bens da organização, os conhecimentos, as habilidades, e capacidades inseridas na estrutura, tecnologia, processos e relações interpessoais e intergrupais de uma organização. Os autores descrevem de forma mais detalhada as seguintes competências organizacionais:

- *Competências de Gestão*: incluem as capacidades dos líderes de uma organização de articularem uma visão estratégica, comunicá-las a toda a organização e capacitá-la a realizar essa

visão. Além disso, os líderes devem ser capazes de formar relações adequadas com o ambiente organizacional;

- *Competências de Entrada*: englobam os recursos físicos, de capital, humanos, conhecimentos, habilidades e atitudes que capacitam uma organização a realizar os processos de geração de produtos de valor, para seus *stakeholders*;

- *Competências transformacionais*: capacidades organizacionais necessárias para converter entradas e saídas (produtos). Incluem inovação, empreendedorismo e cultura;

- *Competências de Saída*: incluem bens estratégicos organizacionais intangíveis e baseados em conhecimentos, associadas aos valores dos produtos da organização (produtos, reputação, imagem, qualidade de produtos e serviços).

Drejer (2000, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 205) propõe uma definição de competência organizacional que consiste em um sistema de tecnologia, seres humanos, uma estrutura formal e elementos culturais. De maneira bastante similar Castro, LIMA; BORGES-ANDRADE (2005, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 205) definem competência essencial de uma organização como um conjunto de habilidades e conhecimentos partilhados pelos seus membros, desenvolvido ao longo da história organizacional, específico para a organização, e central para o alcance de sua missão).

Dunford, Snell e Wright, (2001 apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 203) afirma que para entender profundamente a competência essencial da organização, ou seja, as competências organizacionais “deve-se examinar, as pessoas que estão engajadas nos processos, as habilidades individuais e coletivas que possuem e o comportamento em que devem engajar-se para implementar o processo” (DUNFORD; SNELL; WRIGHT, 2001, p. 711-712). Lima e Borges-Andrade (2006) complementam ao dizer que a competência essencial é fenômeno em nível da organização, demonstrada pela capacidade organizacional de manejar, de maneira adequada, as muitas competências individuais de que dispõem, sendo, pois, um desafio.

Fleury e Fleury (2003) citam que toda empresa possui um portfólio de recursos que podem ser traduzidos em competências sejam elas definidas por estruturas físicas; estruturas financeiras; material intangível (marca imagem e outros); estruturas organizacionais e propriamente a estrutura humana. E a capacidade da organização se tornar competitiva reside na

capacidade das organizações em desenvolverem novas competências (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 217).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) o grande desafio das organizações é utilizar sistemas de gestão de competências e desempenho como práticas de aprendizagem coletiva, que estimulem as pessoas a desenvolverem coletivamente as competências e também a compartilhá-las.

Lado e Wilson (1994, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 203) afirmam que os recursos de uma organização englobam todos os fatores – tangíveis ou intangíveis, humanos ou não – pertencentes ou controlados pela organização e que entram na produção de bens e serviços para satisfazer as necessidades humanas. Sendo, pois, “as capacidades organizacionais definidas como mecanismos dinâmicos que capacitam uma organização a adquirir, desenvolver e disponibilizar seus recursos para obter desempenho superior a outras organizações”. Lado e Wilson (1994, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 203). Os autores complementam ao afirmar que as competências organizacionais incluem recursos e capacidades que são específicas para a organização de maneira a capacitá-la a desenvolver, escolher e implementar estratégias que aumentam o seu valor. “Incluem bens, conhecimentos, habilidades e capacidades, inseridas na estrutura, tecnologia, processos e relações interpessoais e intergrupais de uma organização” (Lado e Wilson, 1994, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 203).

Outra definição proposta por Drejer, (2000, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 204) sobre as competências organizacionais são trazidas como um sistema de tecnologia, de seres humanos, uma estrutura forma e elementos culturais. Já Guimarães, Borges-Andrade, Machado e Vargas, 2001, apud (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 203), definem competência essencial de uma organização como um conjunto de habilidades e conhecimentos, partilhado pelos membros, desenvolvido ao longo da história organizacional, específico para a organização, e central para o alcance de sua missão.

Lima e Borges-Andrade (2006) complementam a citação acima que existe uma forte tendência das competências individuais serem definidas segundo o contexto organizacional. Há autores que defendem que são habilidades e conhecimentos necessários para a execução de papéis ocupacionais. As motivações internas muito contribuem para o desenvolvimento das competências organizacionais no desempenho de uma função ou tarefa de trabalho. E as

competências organizacionais por sua vez são processos e práticas que capacitam uma organização a transformar capacidades pessoais em competências organizacionais como um todo. Eis os grandes desafios das áreas de gestão de pessoas na atualidade.

Na dinamicidade do mundo das corporações as competências organizacionais compreendem um somatório das competências individuais, sendo, pois uma resultante do manejo adequado dessas competências. O conceito é extensivo do nível individual até o organizacional, embora as “organizações não sejam seres possuidores de competências, nem seres que aprendem. Indivíduos é que possuem competências e podem aprender” (LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 207). As competências devem ir além de cargos e papéis ocupacionais.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) apresentam uma distinção ente competências pessoais e competências organizacionais. Segundo os autores as competências pessoais englobam atributos, habilidades e comportamentos de pessoas para desempenhar uma função ou tarefa de um trabalho; por sua vez, as competências organizacionais são definidas por processos, sistemas e práticas que capacitam uma organização a transformar capacidades pessoais em competências da organização como um todo.

Os autores complementam essa definição acrescentando que a competência organizacional esta inserida em uma estrutura tecnológica de processos e relações entre as pessoas e grupos juntamente com a gestão estratégica da organização. “As competências organizacionais envolvem um manejo adequado de competências individuais, a partir de um modelo mental compartilhado” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 207). Os autores complementam afirmando: “as pessoas ao desenvolverem as competências essenciais para o sucesso da organização no qual atuam estão investindo também em seu próprio potencial” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 207).

Assim, a característica dinâmica das competências tem sido reconhecida por muitos autores contemporâneos, que enfatizam a necessidade de que as metodologias de avaliação de necessidades de competências contemplem não somente as competências atuais, mas aquelas emergentes no futuro, especialmente se relacionadas a competências organizacionais.

Para conhecer um pouco sobre o contexto do mercado hoteleiro, contextualização e evolução do setor apresentam-se abaixo características gerais do setor hoteleiro. O tópico a seguir abordará características do mercado hoteleiro bem como suas implicações.

2.5. Contexto: A Indústria Hoteleira no Brasil

O setor hoteleiro é o quarto maior empregador do país em virtude de suas receitas serem provenientes de gastos do turista com hospedagem, alimentação e bebidas e utilização de serviços como telefonia, lavanderia, aluguel de sala para eventos etc.

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira – EMBRATUR (2000), a indústria hoteleira no Brasil gera cerca de um milhão de empregos diretos e indiretos nos 18 mil meios de hospedagem existentes, e possui receita bruta em torno de US\$ 2 bilhões.

O Brasil é um país atrativo aos mercados hoteleiros, essa informação pode ser confirmada de acordo com os dados da EMBRATUR (2000) que grupos nacionais e estrangeiros construíram novos hotéis em todas as regiões do Brasil, com investimentos estimados em R\$ 3,5 bilhões, com isso, a expansão da capacidade hoteleira aumentou em vinte e três mil apartamentos. Como muitas marcas hoteleiras ainda não estão presentes nas principais cidades do país é muito provável que alguns empreendimentos independentes passem a ser operados por redes nacionais ou internacionais.

Duarte (2004) aponta a importância de se investir nas grandes redes hoteleiras internacionais e nacionais como fonte de arrecadação de renda e possibilidade de aumento do capital estrangeiro para o país. O autor afirma ainda que a consolidação destes grupos hoteleiros com uma gestão eficaz destes empreendimentos é crucial para a sobrevivência no mercado. Atualmente há poucas linhas de créditos disponíveis aos empreendedores brasileiros e isso pode levar ao sucateamento da rede hoteleira nacional. O autor cita que 80% dos hotéis precisam de reinvestimentos para continuar com a mesma qualidade de produtos e serviços para concorrerem com os hotéis das grandes redes internacionais e 36% da rede hoteleira têm mais de 15 anos de uso. “As grandes redes hoteleiras buscaram nos últimos anos marcas mais populares e conhecidas internacionalmente numa estratégia de conquistar hóspedes com outros padrões econômicos criando produtos capazes de garantir preços menores” (DUARTE, 2004, p.27).

Com a chegada de grupos estrangeiros ao mercado hoteleiro no Brasil surge ainda uma grande oportunidade de propagação e divulgação da cultura e do turismo brasileiro aos hóspedes que ali se hospedam, afirma Duarte (2004). Nas grandes redes internacionais a presença da

cultura brasileira deve ser considerada como fator de diferenciação e competitividade, incluindo, por exemplo, nos cardápios sofisticados, um pouco do regionalismo e tendências culturais do Brasil.

Sendo, portanto, mundialmente conhecida e devido ao potencial de mercado de hotéis econômicos, as redes internacionais como, por exemplo, a rede ACCOR (*Ibis e Formule 1*), Atlântica (*Comfort Inn, Sleep Inn e Go Inn*) e Intercontinental (*Holiday Inn*), concentrou a partir de 2002 toda a prospecção e investimentos neste segmento de mercado como forma de disputar melhores espaços e clientes com preço bastante acessível. Desde então, os viajantes exigem empreendimentos com preços mais baixos e instalações modernas.

No tópico a seguir uma breve descrição sobre a origem o surgimento do turismo e da hotelaria.

2.5.1. Contextualização do Turismo e da Hotelaria: um pouco de História

Santos (2005) afirma que a palavra hotel originou-se do francês *hôtel*, que significava, originalmente, residência do rei. O termo também era utilizado para designar os edifícios suntuosos e imponentes pertencentes à aristocracia francesa. “No século XVIII, alguns *hôtels* passaram a alugar quartos para fidalgos como alternativos aos albergues, mosteiros e castelos. Desta forma foram associadas como meios de hospedagem luxuosos” (SANTOS, 2005, p.15).

2.5.2. Crescimento Hoteleiro

Segundo dados do SEBRAE/DF (20005) o setor hoteleiro está em ebulição no Brasil. Em 2004 a oferta de unidades habitacionais chegou a 310 mil, contra 140 mil em 1992. Com o aumento da concorrência, as empresas hoteleiras têm investido em reformas e modernização das instalações, ampliação dos serviços e mudanças estratégicas de atuação. Além disso, como já citado, o incremento de redes internacionais ao país nas últimas décadas possibilitou o gerenciamento de empreendimentos independentes nos moldes e padrões internacionalmente conhecidos. O autor cita que muitos empreendimentos familiares foram vendidos a grandes grupos corporativos internacionais com a intenção de gerenciá-los nos padrões estipulados.

Lunes (2004) afirma que na atual conjuntura econômica de países desenvolvidos e em desenvolvimento, o setor de serviços vem ocupando lugar de destaque, tanto na geração de divisas como de empregos. Este setor, no Brasil, em consonância com a economia mundial, também vem tendo crescimento acelerado. Em 1970, esse setor tinha participação de 52,61% do PIB, e em 2001 esse número chegou a 76%. A importância deste setor para a economia do país é complementada pela geração de mais da metade dos empregos existentes, chegando ao número aproximado de seis milhões de oportunidades.

Dados do SEBRAE (2005) indicam que a atividade específica em hotéis e restaurantes em 2005 empregou aproximadamente 2,5 milhões de trabalhadores. A expectativa é de que o setor de serviços continue a crescer aceleradamente, principalmente em hotelaria.

Apesar do crescimento hoteleiro conferido nos últimos tempos, as expectativas de oferta de unidades hoteleiras superam a demanda em algumas cidades, tais como Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro. E neste caso, “a qualidade e diversidade de serviços e, principalmente, localização deve ser fundamental para garantir o sucesso do empreendimento” (LUNES, 2004, p.15).

Para compreender melhor o contexto e a importância do tema, o turismo é abordado de forma sucinta para depois enfatizar o tema central do presente trabalho: competências em gestão hoteleira.

2.5.3. As origens e desenvolvimento do turismo: um relato importante para o surgimento dos Hotéis.

As viagens sempre fizeram parte da humanidade. O homem das cavernas já caminhava longas distâncias em busca de abrigo e comida. Os povos da antiguidade já realizavam viagens em busca de mercadoria e de descobertas. Oliveira (2001, apud LUNES, 2004, p. 18), afirma que o turismo em si é mais antigo que a própria expressão, uma vez que os primeiros jogos olímpicos ocorrem em 776 a.C, na Grécia Antiga, quando foram promovidas as primeiras viagens.

Lunes (2004) afirma que uma grande evolução do turismo foi resultante da Revolução Industrial, por volta de 1760, na Inglaterra, uma vez que o invento da máquina a vapor

possibilitou o transporte em massa, com rapidez, conforto e segurança. E em 1890 surgem os primeiros hotéis do mundo na Inglaterra, na Europa e nos EUA. Segundo Santos (2005) os primeiros hotéis no mundo foram os chamados *resorts*, estâncias balneárias voltadas para a cura e tratamento de doenças por meio de banhos de mar e *spas*, estâncias localizadas próximas às estações de águas minerais, destinadas a tratamento médico.

Outro grande importante acontecimento que incentivou a indústria do turismo/hotelaria nas maiores cidades do mundo concentrou-se nas áreas próximas às estações ferroviárias onde uma grande quantidade de pessoas pernoitava no local esperando o transporte para o dia seguinte, afirma Santos (2005). Começava a surgir, a partir de então, aglomerado de hotéis. “O desenvolvimento de hotéis ocorreu com o aumento da procura por locais de instalações que oferecessem abrigo e alimentação temporária às pessoas que se encontravam distante de suas residências” (SANTOS, 2005, p.15). Já no século XX com a produção de carros em massa por Henry Ford, com as melhorias da qualidade de vida, aumento da produção industrial, aumento da economia e do acréscimo de trabalhadores assalariados o conceito de turismo se expandiu através da aquisição de carros de passeios e facilidade de transporte a uma grande maioria.

Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (1994) (OMT), o turismo desenvolve-se com mais afinco partir de 1950 pelo surgimento de vários fatores: avião a jato, baixo preço do petróleo, maior renda da população, férias remuneradas e o aumento do tempo livre pelas populações mais desenvolvidas. Em 1970 o mundo já contava com extraordinária infra-estrutura de cadeias hoteleiras.

No Brasil, as hospedarias surgiram no século XVIII, nas cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, para atender a viajantes europeus. “No início do século XIX, vários edifícios foram transformados em estabelecimentos hoteleiros com o aumento da procura por hospedagem, provocado pela transferência da família real e pela abertura dos portos” (SANTOS, 2005, p. 16). No início do século XX foi construído no Rio de Janeiro, o primeiro edifício do país para abrigar um estabelecimento Hoteleiro. Em São Paulo, diversos empreendimentos de pequeno e médio porte foram construídos, na capital e no interior, pelos fazendeiros de café, de maneira a atender a viagens de negócios, afirma Santos (2005).

O turismo é um meganegócio que corresponde por 10% do PIB mundial, gera milhões de empregos e atinge outras centenas de milhões de pessoas, estendendo seu impacto na área social,

política e cultural. “O crescimento da demanda, da oferta turística e das facilidades para viagens tornaram o mundo inteiro acessível aos viajantes ávidos por conhecimentos e novas experiências” (LUNES, 2004, p. 22).

Lunes (2004) afirma que o mercado nacional de hotelaria/turismo é responsável por 3,5 do PIB, e faturamento anual de R\$ 53 bilhões com potencial para R\$ 221 bilhões nos próximos dez anos. Somente nos próximos três anos a Organização Mundial do Turismo (OMT) investirá no Brasil entre US\$ 6 a 10 bilhões para alavancar os progressos para o setor. O intuito é que o país salte da 43ª posição da economia que atualmente ocupa para a 25ª no ranking mundial entre os países que mais se desenvolveram nos setores de turismo/hotelaria. Para que este progresso seja realizado o autor afirma ainda que o Brasil estabeleceu as seguintes metas no Plano Nacional de Turismo (PNT) : atingir em 2007/2008 o desembarque de 9 milhões de turistas estrangeiros, um ingresso estimado de US\$ 8 bilhões de dólares e a criação de 1,2 milhão de empregos. “E em parte as projeções estão sendo confirmadas” (LUNES, 2004, p.38).

O setor hoteleiro está em consonância com o crescimento do turismo. Um dos fatores que contribuíram para este crescimento, como já citado anteriormente foi a vinda de grandes redes internacionais apostando no Brasil. Como resultado desta expansão, Lunes (2004) afirma que em 2004, o Brasil já contava com uma oferta de 310 mil quartos, em contrapartida aos 140 mil datados de 1992. Por outro lado, o mercado turístico investe menos de US\$ 100 milhões/ano e tem potencial para arrecadar mais de US\$ 5 bilhões em divisas estrangeiras anuais para o Brasil, contribuindo para ser considerado o maior mercado gerador de empregos no país; desde a mão-de-obra mais qualificada até a de menor qualificação. Os empregos diretos e indiretos são gerados nos locais de origem e de destino turístico.

Com o passar dos anos, a própria História mostra que o homem, desde os tempos remotos desloca-se à procura de diferentes lugares com diferentes propósitos. Mas foi somente a partir dos anos 50 que o crescimento do setor hoteleiro acelerou, com o desenvolvimento do transporte aéreo, com os investimentos em aeroportos, com as construções de estradas interestaduais e a instalação da indústria automobilística no país. De acordo com Santos (2005), é em meio a essa efervescência desenvolvimentista que a construção de Brasília se torna um fato, transferindo-se para cá, a Capital Federal.

2.5.4. Perfil dos Hotéis no Distrito Federal

O início da indústria hoteleira local se confunde com a construção da própria cidade, em 1950 uma vez que era necessário abrigar os que para cá se dirigiam. A seguir um breve relato sobre a atuação do mercado hoteleiro da capital federal.

Segundo as estatísticas Duarte (2004) afirma que 70% dos estabelecimentos do país estão entre as categorias dois e três estrelas. As estrelas são atribuídas de acordo com a prestação de serviço e instalações existentes em cada estabelecimento hoteleiro. Os hotéis também são classificados segundo a quantidade de apartamentos: até 50 (cinquenta) unidades habitacionais, hotel de pequeno porte; acima de 200 (duzentos) unidades habitacionais, hotel de grande porte.

Segundo Santos (2005) em pesquisa realizada com entidades ligadas ao setor hoteleiro/turístico do Distrito Federal, tais como EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo); ABIH (Associação Brasileira de Indústrias e Hotéis) e *Brasília Convention & Visitors Bureau* identificou-se no DF 233 empreendimentos de hospedagem situados em áreas urbanas, sendo 213 hotéis, demais modalidades, tais como pousadas, pensões e motéis foram totalizadas em 20 estabelecimentos.

Analisando a realidade dos empreendimentos hoteleiros do Distrito Federal, Santos (2005) classifica os hotéis segundo o número de unidades habitacionais (UH's): grande, médio e pequeno porte. Atualmente existe na região 122 empreendimentos hoteleiros de pequeno porte, com até 50 UH'; hotéis de médio porte, entre 51 e 99 UH's são em sua totalidade representados por 16 casos e por fim, 30 hotéis com 100 ou mais UH's caracterizados como hotéis de grande porte.

2.5.5. Evolução do Setor:

Segundo pesquisa realizada por Santos (2005) mostrado na Tabela a seguir, em 1960, época da inauguração da cidade, havia apenas quatro hotéis na cidade. Em 2003, após 43 anos, esse número chegou a 213 hotéis. Abaixo a evolução do setor:

Ano	Quantidade de Hotéis em Operação	% de Crescimento em relação ao período anterior
Até 1960	4	100
Em 1970	9	125
Em 1980	33	267
Em 1990	57	72,73
Em 2000	115	101,75
Em 2003	213	85,22

Tabela 1: Evolução do Parque Hoteleiro no DF.
Fonte: Santos (2005).

A partir de 1960, observa-se taxa de crescimentos bastante significativos. Entre 1960 e 1970 o setor cresceu 125%, com o surgimento de cinco novos empreendimentos. Entre 1970 e 1980, a taxa de crescimento foi de 267% com a entrada em operação de 24 novos hotéis. Em 1980 e 1990 surgiram outros 24 hotéis. Entre 1990 e 2000 o crescimento foi de 101,75%. De 2000 até 2005 em apenas cinco anos, o aumento do número de empreendimentos hoteleiros no Distrito Federal foi da ordem de 85,22%, com a cobertura de 98 novos hotéis.

2.5.6. Características do Setor Hoteleiro no Distrito Federal

De acordo com os dados da Empresa Brasiliense de Turismo, a Brasiliatur (2008), Brasília desponta no cenário mundial como um grande acontecimento do setor turístico devido à importância econômica que o setor vem desempenhando ao longo dos últimos tempos. Uma nova ordem se impõe na política do turismo do Distrito Federal, e em especial da Capital da República que é Patrimônio Cultural da Humanidade.

Dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira no Distrito Federal (ABIH/DF) divulgados através da Brasiliatur (2008) apontam o crescimento da média de ocupação de leitos como primeiro indício de que há um movimento ascendente no setor. Até 2006 essa média se

mantinha entre 55% a 58 % de ocupação. E em 2007 esses dados, segundo a Empresa Brasiliense de Turismo, esses dados sobressaem a 65%.

Com relação à quantidade de unidades habitacionais (UH's) disponíveis no Distrito Federal, o estudo de Santos (2005) indica a existência de 9998 UH's em hotéis urbanos acompanhados de suas estruturas físicas, equipamentos das áreas sociais e áreas de lazer, setor de alimentos e bebidas, responsável pela elaboração e fornecimento das refeições e dos alimentos que são oferecidos aos hóspedes nos hotéis. Para Santos (2005), os hotéis além de oferecerem apartamentos, compreendem também uma variedade de bares, restaurantes, áreas para compras, salas para eventos, salas de escritórios, auditórios, centro de convenções, áreas de lazer, dentre outros. São várias as possibilidades de receber clientes e hóspedes dentro de um complexo hoteleiro vasto, sendo, portanto, mais uma possibilidade importante de geração de renda para o empreendimento.

Entretanto, uma característica peculiar da dinâmica da cultura hoteleira local é ressaltada também pelo autor. No DF, a natureza por demanda de hospedagem e demais serviços é gerada predominantemente pelo turismo, viagens e participação em eventos de negócios, o que faz com que os hóspedes fiquem poucas horas nas dependências do hotel e a oferta diversificada de lazer pouco se justifica. Outro fator de importante notoriedade é que no Distrito Federal os hotéis se encontram, em sua grande maioria, localizados em setores apropriados para suas instalações: o setor hoteleiro norte e sul.

Santos (2005) em estudo realizado pela WHO - Pesquisa e Informações de Mercado, exclusivamente para o SEBRAE-DF (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal), em parceria com a FECOMÉRCIO (Federação do Comércio) e com o apoio do Brasília *Convention e Visitors Bureau* e ABIH-DF teve por objetivo a construção do Perfil do Setor Hoteleiro no Distrito Federal. A pesquisa possibilitou identificar e caracterizar o setor com o propósito de construir uma fonte segura e bem fundamentada da realidade local em termos da oferta de meios de hospedagem, caracterizando o Perfil da Indústria Hoteleira no Distrito Federal como insumo essencial para o planejamento e alocação de investimentos para o setor, de maneira a torná-lo, cada vez mais, um importante vetor de desenvolvimento local.

De acordo com este estudo, o autor identifica também a profissionalização da mão de obra existente e revela: “O atendimento dos hotéis do DF é muito bom, à altura de qualquer hotel de qualidade no Brasil” (SANTOS, 2005, p.19). Há a expectativa geral de que o setor se profissionalize cada vez mais, por necessidade e por determinação em vencer as dificuldades atuais e preparar-se para o grande fluxo pretendido logo após a consolidação da recente construção do Centro de Convenções Ulysses Guimarães e a incrementação do turismo de negócios na capital do país. O atendimento ainda é avaliado, segundo a pesquisa, como carente de capacitação e treinamento, e argumenta ainda que a capacitação não deve ser considerada esporádica, mas sim, duradoura e permanente em todos os níveis de formação, do básico, passando pelo técnico, chegando ao superior. Como será visto na discussão do trabalho, os dados apresentados acima, servirão de constructo para o desenvolvimento das competências essenciais aos profissionais hoteleiros.

2.5.7. Competências e Hotelaria

Devido a rápidas e vertiginosas mudanças econômicas acontecidas no setor hoteleiro, sobretudo no Distrito Federal, a dinamicidade que caracterizam o mundo do trabalho e a exigência em busca de profissionais altamente capacitados está cada vez maior. A ênfase nas pessoas como recurso determinante ao sucesso organizacional aumenta a procura por profissionais capacitados e aptos frente às oportunidades e aos desafios da organização

Dentro deste contexto, a dinâmica organizacional tem explorado nos últimos anos investimentos em melhorias nos processo de gestão de pessoas, sobretudo na capacitação profissionais. O intuito é desenvolver indivíduos quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes para que estes se mantenham competitivos no mercado; e desta forma, promover e sustentar também o sucesso da organização.

Os parágrafos a seguir apresentam uma relação entre o tema competência e hotelaria.

2.5.8. Identificação e Definição das Competências: Empreendedorismo no Setor Hoteleiro

A dinamicidade da atividade hoteleira torna necessário o aprimoramento constante dos serviços, e por isso, as competências da organização devem também ser ágeis para acompanhar a velocidade com que se manifestam.

O mercado hoteleiro está em expansão, sobretudo no Distrito Federal. A qualificação e a capacitação dos profissionais, através de uma combinação sinérgica entre as competências demonstradas através do desempenho, tornam-se situações de vantagem competitiva, cabendo, pois, a gestão de competências mapear processos de identificação, tanto do individual como também na organização, com intuito de fornecer subsídios e suporte à demanda da organizacional.

Os motivos que levam as pessoas a se hospedar em um bom hotel são os mesmos que a levam para retomar a bons restaurantes, afirmam Hayes e Ninemeire (2005), ou seja, os serviços personalizados, produtos de boa qualidade e preço.

Hayes e Ninemeire (2005) afirmam que poucos hóspedes consideram apenas o apartamento e os aspectos físicos (tamanho, manutenção, mobiliário) quando decidem se hospedar em um hotel. A qualificação de mão-de-obra é um importante fator na escolha da opção de hospedagem. Fatores tais como a amabilidade dos funcionários no trato com o hóspede pensam na avaliação. Os autores afirmam ainda que em indústrias automotivas e eletrônicas, por exemplo, a mão de obra humana tem sido substituída por tecnologia e equipamentos sofisticados em várias atividades. Contudo na indústria hoteleira, isso ocorre em menor escala, porque grande parte da rotina de um hotel está relacionada à prestação de serviços pelos funcionários. “As pessoas que viajam estão cada vez mais exigentes e dispostas a pagar pelos serviços prestados e a capacidade de atrair e reter pessoal qualificado capaz de prestar serviços de alta qualidade é o segredo para o sucesso do hotel ou para sua falência” (HAYES; NINEMEIRE, 2005 p.10).

Castelli (2000) afirma que embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no ramo da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. É dele que depende todo o processo de acolhida do cliente e conseqüentemente, a própria rentabilidade da empresa. É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende

em grande parte, a formação de uma imagem positiva ou negativa do estabelecimento. Desta forma, a exigência do elemento humano qualificado é condição *sine qua non* para garantir o nível de serviços prestados, sendo, pois, preciso investir em formação técnico-científica, evidenciando as qualidades humanas na formação do profissional hoteleiro.

O profissional hoteleiro, segundo Castelli (2000) trata diretamente com pessoas de diversas nacionalidades e busca, através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos destas pessoas. “Isto envolve um engajamento pessoal, iniciativa e criatividade por parte do colaborador” (CASTELLI, 2000, p.37). Complementa ainda que é na análise das aptidões físicas, intelectuais, sociais e de caráter do profissional hoteleiro que se verifica o verdadeiro profissional, isto é, indivíduos vocacionalmente voltado para a hotelaria”(CASTELLI, 2000, p.37).

Feuerschütte e Godoi (2007) afirmam que as competências são o resultado da ação do profissional e que os hotéis configuram-se como organizações empreendedoras por utilizar saberes mobilizados para sua expressão estruturados segundo a definição de três categorias: as competências quanto às características pessoais do empreendedor; as competências relativas à gestão do empreendimento e as competências relacionadas ao empreendimento e seu contexto. Os hotéis para serem considerados eficientes em suas ações precisam abordar o empreendedorismo sob a perspectiva que considere ações do indivíduo, realizações e o contexto no qual está inserido. “Envolve o reconhecimento de variáveis culturais, históricas, socioeconômicas subjacentes às intensas transformações sobre o mundo do trabalho” (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007. p. 1).

Os autores supracitados afirmam que estudos realizado com empreendedores do setor hoteleiro revelam que estes possuem uma postura empresarial pautada na relação de demanda *versus* oferta, no foco sobre o ambiente e na visão ao longo prazo. O gestor hoteleiro realiza uma avaliação do contexto no qual está inserido, permitindo vislumbrar as oportunidades empreendedoras, bem como desenvolver ações que potencializem a imagem do empreendimento e melhoramento de resultados. As percepções destes empreendedores demonstraram a necessidade de conhecer estratégias, buscar conhecimentos formalizados para enfrentar o ambiente ou o mercado em que atuam, a fim de tornarem-se mais preparados e articulados com a

realidade e suas demandas. Ao expressar a competência de saber avaliar o contexto que cerca a hotelaria e perceber suas características e demandas, o empreendedor identifica oportunidades e/ou ameaças que farão com que reoriente seu negócio. “Nos dias de hoje o empreendedor hoteleiro não pode mais ser um “aventureiro” que inova, ousa e coloca em prática um sonho sem definir seu foco de atuação” (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007. p. 1).

Nesse sentido, as competências hoteleiras devem estar paralelas às competências do indivíduo. É importante ressaltar que as organizações precisam desenvolver-se com vistas a atingir seus objetivos e de igual maneira fornecer subsídios para o aprimoramento das competências individuais, de maneira que os colaboradores possam agir segundo o qual esperam que eles ajam. “Desta forma, garantem a sobrevivência do negócio, tal qual a maioria dos gestores de organizações produtivas de bens ou de serviços” (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007. p. 1).

2.5.9. Competências Organizacionais e Hotelaria

Como já visto, a hotelaria representa uma força de trabalho mundial, empregando grande parte da mão de obra existente. Guerrier (2003) complementa afirmando que a hospitalidade é uma indústria atraente para os governos de países desenvolvidos que estão em busca de alternativas de oferta de emprego em face do declínio do setor industrial, e para os governos de países em desenvolvimento que precisam oferecer oportunidades de emprego para a sua população em crescimento. As oportunidades empreendedoras, para Dutta e Crossan (2005, apud FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007, p. 12), são condições ambientais que permitem ao empreendedor, a introdução no mercado de um ou mais produtos ou de novos serviços; podem ser socialmente construídas ou interpretadas, isto é, elas não estão à disposição no ambiente para serem descobertas, mas emergem a partir da percepção, interpretação e capacidade do empreendedor em reconhecê-las.

A indústria da hospitalidade abrange prestação de serviços em hotéis e restaurantes, e requer particularmente mão-de-obra não qualificada e semiquificada. Riley (1991, apud GUERRIER, 2003, p. 72) afirma que cerca de dois terços dos postos de trabalho nos setores da hotelaria são de mão - de obra não qualificada ou semiquificada, o que significa que os empregos da indústria são acessíveis a grande parcela da população, incluindo aqueles com

pouco treinamento formal. Além disso, os empregos podem ser temporários, sazonais ou em “horários de trabalhos não sociais”, haja vista que há turnos de trabalho durante as 24 horas do dia.

Guerrier (2003) afirma que existe um consenso segundo o qual as qualificações requeridas num dado posto de trabalho seguem o status que se atribui àquele trabalho. Se um trabalho tem um status baixo na sociedade, sendo, pois geralmente executado por gente pessoas menos favorecidas economicamente, presume-se que ele requeira poucas qualificações. Para a autora, ser camareira, por exemplo, é visto como um trabalho pouco qualificado porque, por exemplo, é exercido por mulheres de pouca instrução, mediante baixa remuneração. Há ainda uma série de outros fatores que tendem a diminuir o status dos empregados que trabalham em hotéis, tais quais, trabalho associado ao servilismo, o trabalho visto como algo “sujo” no sentido de envolver a limpeza e arrumação de quartos daquilo que os hóspedes deixaram para trás, ao preconceito e trabalho visto como algo restrito ao afazeres domésticos tal qual cozinhar, limpar a casa, dentre outros. A autora conclui que como consequência, as organizações contam com um quadro de pessoal desproporcional, especialmente para o desempenho dos trabalhos citados acima, executados por pessoal socialmente desfavorecido e que não encontra empregos melhores.

As competências hoteleiras são facilmente observadas em grandes redes internacionais de hotéis em que a vantagem competitiva é identificada em procedimentos e padrões mundialmente conhecidos.

Hayes e Ninemeire (2005) afirmam que a padronização de procedimento deve ser adotada desde o preparo de um apartamento ao servir de determinada refeição ou bebida. Estes procedimentos devem ser o mesmo para todos os hóspedes. Complementam informando que “embora esses procedimentos operacionais possam ser ligeiramente padronizados, ao mesmo tempo criam desafios, sendo importante focar a necessidade de cada hóspede” (HAYES; NINEMEIRE, 2005, p 10). Além disso, a padronização oferece menos oportunidade para o exercício da criatividade nos processos de tomada de decisão para execução do trabalho necessário.

Por padrão de desempenho Lima e Borges-Andrade (2006) afirmam ser excelência no desempenho orientando o esforço individual para a superação, em busca de maior produtividade

ou eficiência. Sob esta analogia contextualiza-se que os hotéis devem focalizar os padrões de desempenho de maneira que tenha um modelo único de prestação de seus serviços. Guerrier (2003) complementa que os padrões são normas a serem cumpridas dentro do Hotel como forma de encantar o cliente, sendo, pois uma marca registrada ou um “cartão de visita”.

Dentro desta perspectiva de padronização de arrumação, de prestação de serviços, de atendimento ao cliente e na riqueza de detalhes são padrões de desempenhos resultado do desempenho humano. Assim sendo, o desempenho no âmbito do indivíduo é traçado de acordo com os objetivos organizacionais, de maneira que o resultado deste desempenho seja considerado como um padrão a ser alcançado, permitindo que seus conhecimentos, habilidades e atitudes produzam comportamentos de desempenhos competentes. “É o CHA’s, comportamentos e atitudes requeridas para desempenhar um papel de forma eficiente”. Brophy e Kiely, (2002, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p. 201).

Para desenvolver todo esse potencial econômico, que são os hotéis, é indispensável não pensar no fator e elemento humano, visto aqui como força motriz e central de todas as atividades no ramo da hotelaria.

Estudar as competências no ambiente organizacional envolve o estudo das interações humanas que vão desde o contato com os sócios-proprietários, a cliente até ao colaborador. O resultado final dessa interação resulta em satisfação e encantamento do cliente, além da valorização e a atuação em equipe.

3. METODOLOGIA

A metodologia tem por objetivo definir os procedimentos e o mapeamento de como ocorrerá a pesquisa. A seguir, são descritas as estratégias adotadas neste trabalho.

3.1. Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa tem por objetivo o mapeamento das competências individuais e organizacionais na área de hotelaria. Para tanto, o foco que se pretende estudar é identificar, na realidade organizacional, quais são as competências essenciais necessárias para a sobrevivência no mercado, se propondo ainda a, levantar quais são as competências que precisam ser desenvolvidas aos indivíduos e à organização.

3.2. Característica do Empreendimento

A organização em estudo foi criada por volta da década de 50 iniciando suas atividades no ramo agronegócio. Em pouco tempo se tornou a maior beneficiadora e empacotadora de arroz da região de Anápolis (GO). O sucesso foi rápido. A partir dela, outras empresas foram criadas e teve forte atuação no eixo Goiânia-Anápolis-Brasília dando origem a um dos maiores grupos econômica da região, atuando nos ramos: construção civil, transporte, revenda de automóveis, hotelaria, beneficiamento e comercialização de cereais, entre outras.

A organização hoteleira em questão é um empreendimento na categoria cinco estrelas super luxo, tendo como principais características a excelência, dinamismo e constância no padrão que seduzem o cliente e imprimem o selo de qualidade cultivado pelos proprietários do empreendimento. Manter este título significa atender semestralmente a uma lista requisitos extremamente rigorosos EMBRATUR (Empresa Brasileira de Turismo) que contém 185 itens que aferem o padrão dos meios de hospedagem brasileiros nessa categoria.

O hotel recebeu no início da década de 80 investimentos da ordem de R\$ 2,5 milhões. As instalações foram remodeladas e a partir de então, solicitada a reclassificação à EMBRATUR,

que confirmou seu padrão cinco estrelas, o primeiro da Região Centro-Norte do País. Pesou nesta avaliação o fato do hotel ser, no país, o que recebe maior número de personalidades por metro quadrado.

A legislação que trata da classificação dos meios de hospedagem determina que os hotéis sejam reavaliados a cada seis meses para aferir a qualidade dos serviços e qualquer falha pode justificar a cassação das estrelas. Para alcançar o topo da classificação o Hotel passou por rigorosa aferição feita pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini, que é homologada pelo INMETRO, faz parte do IQNET (The International Certification Network), órgão responsável por conferir os certificados ISO.

O empreendimento hoteleiro é composto de dezenove andares e um total de cento e noventa e sete apartamentos entre suítes *single e double*. Tem dezoito anos de história hoteleira em Brasília com uma equipe de 190 funcionários no total. Sua área de atuação abrange o turismo e a hospitalidade nos meios de hotelaria em Brasília-DF. Além de apartamentos, o hotel dispõe ainda de salas executivas, com capacidade para até cinquenta pessoas, salas de eventos de capacidade variada, pérgulas de cascatas com cem metros quadrados, bares e restaurantes e um Centro de Convenções para setecentas pessoas.

Devido à característica do mercado hoteleiro no Distrito Federal o grupo econômico se expandiu no DF e GO na categoria executiva, criando hotéis de modalidades mais simples e voltados para o homem de negócios destas regiões. A visão empreendedora da tendência de mercado se concretizou com a abertura de dois novos hotéis do grupo, em julho de 2007 e fevereiro de 2008 de maneira a atuar no segmento hoteleiro econômico, surgindo os hotéis da *Rede Plaza e Express*.

3.3. Características da Amostra - Grupo Focal

Oliveira e Freitas (1998) afirmam que grupo focal é um método qualitativo de pesquisa utilizado inicialmente pela sociologia e aplicado em diversas áreas tais como a educação, saúde, gestão planejamento, sistemas de informação, dentre outras. Os autores consideram que a experiência do grupo focal é uma aplicação de técnica ou método que se aproxima da realidade, reunindo as pessoas em grupo de maneira a criar condições ambientais de manifestação

espontânea de cada um e propiciando a interação de todos, o que de certa forma, seria impossível, se aplicado de forma objetiva.

Os autores citam que o grupo focal é um tipo de entrevista realizada em profundidade, com características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e procedimentos de condução. Tem como objetivo e foco de análise interação dentro do grupo. “Os participantes influenciam uns aos outros através das respostas às idéias e colocações durante a discussão, estimulados por comentários ou questões que são fornecidos pelo pesquisador” (OLIVEIRA; FREITAS, 1998 p. 84).

As características gerais do grupo focal são definidas segundo Oliveira e Freitas (1998) por envolvimento das pessoas; reuniões em série; homogeneidade dos participantes quanto a aspectos de interesse da pesquisa; geração de dados; natureza qualitativa e discussão focada em um tópico, o qual é determinado pelo propósito da pesquisa.

Oliveira e Freitas (1998) afirmam ainda que o método da pesquisa com grupo focal é recomendável para orientar e dar referencial para investigação em novos campos; de maneira a gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes e avaliar diferentes situações de pesquisas ou populações de estudo. Trata-se do desenvolvimento de pesquisas e questionários com intuito de fornecer interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais e gerar informações a um estudo de grande escala. “O grupo focal é apropriado quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma vez que a discussão das reuniões é efetiva em fornecer informações sobre o que as pessoas pensam, sentem e agem” (OLIVEIRA; FREITAS, 1998 p. 84).

Algumas vantagens na utilização do grupo focal são descritas pelos autores acima, no que se refere à observação dos participantes. Visa oferecer a oportunidade para observar uma grande quantidade de interações sobre um tópico em um limitado espaço de tempo e sem contar que algumas discussões não estariam disponíveis num ambiente natural ou seriam muito difíceis de serem observadas em seu ambiente natural. Por outro lado, as desvantagens ocorrem em um agrupamento social não natural, limitado ao comportamento verbal e a interação somente na discussão de grupo, criada e gerenciada por um pesquisador. Ou dito em outras palavras a utilização do grupo focal tem vantagens e desvantagens. A vantagem reside na utilização do grupo focal em coletar dados em curto espaço de tempo e em quantidade adequada, mas a

espontaneidade não pode ser percebida com precisão, o que de certa forma, pode ser uma desvantagem.

No que se refere às vantagens da abordagem do grupo focal comparado a entrevista individual, pode ser destacado o razoável nível de envolvimento dos participantes, possibilitando um controle das interações nas mãos dos participantes, e não do pesquisador além de consumir menos tempo. “O grupo focal propicia uma riqueza e uma flexibilidade na coleta de dados que normalmente não se dispõem ao aplicar um instrumento individualmente; além de ganhar a espontaneidade pela interação entre os participantes” (OLIVEIRA; FREITAS, 1998 p. 86).

Dessa forma, a presente pesquisa pretende obter o entendimento dos participantes a respeito do tópico de interesse da pesquisa, ou seja, das competências pessoais e organizacionais necessárias para profissionais de um Hotel do Distrito Federal a partir das perspectivas dos participantes.

3.3.1. Etapas para a realização do Grupo Focal

O grupo focal foi dividido em três etapas: planejamento; condução das entrevistas e análise dos dados.

3.3.2. Planejamento

No planejamento a pesquisa teve a intenção de elaborar as questões a serem investigadas e a seleção dos cargos dos profissionais que foram entrevistados.

Nesta fase, Krueger, 1994 (apud, OLIVEIRA; FREITAS, 1998) pretendeu-se propor uma reflexão a respeito das razões de realizações do estudo, saber que tipos de informações seriam produzidos e a quem se destinavam essas informações.

Para Oliveira e Freitas (1998) a elaboração da pesquisa com o grupo focal necessita de um roteiro de planejamento de ações a serem executadas para a organização da pesquisa.

3.3.3. Condução

Para a condução de um grupo focal Oliveira e Freitas (1998) recomendam se atentar para os seguintes aspectos:

Campo: discussão de um campo de tópicos que cobrem questões já estudadas; e também introdução de um grupo de questões novas;

Especificidade: direcionar o questionário para as discussões do grupo focal que contribua detalhadamente e de maneira concreta as experiências dos participantes.

Contexto pessoal: obter informações que permitem à pesquisadora um entendimento das perspectivas dos participantes sobre o tema competências.

Com base nessas recomendações, ocorreu a fase de condução junto ao grupo focal por meio de encontros com cada grupo. Na fase de condução objetivou-se a interação entre os participantes, de maneira a explorar as diversas opiniões ali apresentadas quanto às questões levantadas através do estudo.

Ainda nesta fase, uma pequena introdução a respeito da importância do trabalho foi apresentada aos participantes de ambos os grupos, por meio de slides em arquivo *PowerPoint* expostos através de projetor multimídia. Foi mostrado aos participantes os objetivos e as justificativas do presente trabalho com vistas a demonstrar importância da pesquisa para a organização estudada. Por serem leigos no assunto sobre competências, algumas informações sobre os conhecimentos, habilidades, atitudes e competências organizacionais foram transmitidos com a exposição das principais idéias dos autores renomados apresentados no referencial teórico.

3.4. Participantes e amostra

Na fase de planejamento foram escolhidos os participantes da pesquisa e ficou decidido quantos profissionais seriam entrevistados. Assim sendo, os colaboradores foram divididos em dois grupos, grupo 1 e grupo 2, com quatro indivíduos em cada um. O critério utilizado para a organização dos grupos foi o papel ocupacional desempenhado na organização.

O grupo focal teve a participação de dois grupos, cada um com 4 participantes. O grupo 1 foi formado por colaboradores que detêm cargos de liderança e chefia, são eles: Gerente de Recepção, Governanta Executiva, Maitre Executivo e Controller; profissionais que atuam em importantes setores do Hotel. Os participantes pertencentes ao grupo 2 são formados também por 4 colaboradores. São representantes dos setores acima descritos. São colaboradores que representam o nível operacional, a saber: uma recepcionista, uma camareira, um garçom e um auxiliar administrativo.

O grupo 1 foi constituído por profissionais pertencentes ao nível tático e estratégico do hotel, ou seja, por especialistas de áreas. São gestores e líderes de equipes responsáveis pelos processos de tomada de decisões da organização, a citar: Governanta Executiva gerente responsável pela área de Governança do Hotel, os quais têm entre suas atribuições a coordenação das equipes das camareiras e arrumadores e supervisão das áreas sociais do hotel, a arrumação dos apartamentos e a padronizações das camas, reposição da lavanderia e rouparia, controle de frigobar, limpeza dos banheiros, entre outros; Gerente de Recepção, especialista em coordenar equipe de recepcionistas, mensageiros, capitão porteiro para o atendimento ao hóspede, gerenciamento da taxa de ocupação, atendimento no *check-in*, *check-out*, atendimento às solicitações dos hóspedes; Maitre Executivo, gestor responsável em coordenar a parte de alimentos e bebidas no que concerne à arrumação das mesas, talheres, copos, bebidas, almoços, jantares, *coffee break*, e a coordenação de equipes compostas por garçons, *comins* e ajudantes e; por fim, o *Controller*, do hotel, responsável por gerenciar a equipe administrativa e financeira da instituição no que concerne às atividades contábilísticas, orçamento e investimentos.

O grupo 2, por sua vez, foi constituído por profissionais pertencentes ao quadro operacional da referida instituição. Trata-se de colaboradores atuantes na operação das atividades rotineiras do hotel, ou seja, os responsáveis em manter a estrutura hoteleira funcionando. São funcionários das áreas da Governança, (uma camareira); da Recepção (um recepcionista); da área de alimentos e bebidas (um garçom) e (um auxiliar administrativo) da Controladoria.

A escolha dos participantes pertencentes ao grupo 1 ocorreu devida a importância que os cargos ocupam dentro da organização, considerando as áreas sob as supervisão destes

especialistas, as quais especificam e caracterizam a organização. A escolha da amostra dos participantes do grupo 2 foi por conveniência e acesso,

Coube, portanto a pesquisadora acompanhar e observar o desempenho dos profissionais acima citados como participantes da pesquisa, de maneira a corroborar com a interpretação e análise dos dados. As observações permitiram ainda o fornecimento de experiências típicas dos profissionais e desta forma, ajudar no levantamento das competências a partir da obtenção destas percepções.

3.5. Instrumento

A pesquisa, de caráter descritiva e exploratória, utilizou-se de entrevistas pessoais e semi-estruturadas para coletas de dados

3.5.1. Tipos de Perguntas

As perguntas utilizadas em grupo focal foram definidas a partir dos objetivos do trabalho:

1) Que perspectivas futuras esperar para a Hotelaria no DF e no mundo ?

2) Quais os desafios a serem enfrentados por parte da organização nos próximos 2 anos?

3) Quais as competências indispensáveis tanto aos indivíduos pertencentes à Organização quanto ao próprio estabelecimento para vencerem e enfrentarem esses desafios?

Coube à pesquisadora a orientação da fala no momento da entrevista, encorajando aos participantes e incentivando-os quanto a suas respostas. Os participantes foram orientados que não existiam respostas certas ou erradas, e sim, demonstrações de opiniões e expressões individuais. Não houve, durante o processo de entrevistas, julgamento de respostas nem manifestações contrárias às divergentes opiniões apresentadas, pois o grupo focal teve como intuito coletar o acatar de idéias sem discriminações

3.6. Procedimento de coleta de dados

Foi na fase de condução que ocorreu as gravações das entrevistas. Após esta fase, as entrevistas foram transcritas. A duração média da realização da pesquisa foi de aproximadamente 1 hora para ambos os grupos (1 e 2).

3.6.1. Convite aos participantes

A primeira abordagem da pesquisadora com os participantes foi realizada por convite individual por meio da chefia imediata, no intuito de mostrar a importância da presente pesquisa para a organização no qual se encontram.

3.6.2. Local de aplicação da pesquisa

O local de realização da pesquisa aconteceu na própria organização estudada em razão da fácil localização para os participantes. Os entrevistados foram dispostos em uma sala de reunião, isolada acusticamente das demais salas, disposta ainda com mesas e cadeiras para cada entrevistado.

3.6.3. Materiais utilizados

Os materiais utilizados foram tela de projeção, projetor multimídia para demonstração da importância da pesquisa, papel A4, canetas. O gravador foi utilizado com o consentimento dos participantes.

3.7. Procedimento de análise dos dados

A análise dos dados no grupo focal teve por característica a obtenção das informações relevantes e interpretação de resultados. Tomando como referência os rumos da indústria hoteleira e da organização do trabalho, a análise dos dados foi de caráter qualitativo.

Os dados obtidos através das entrevistas foram apreciados de maneira a identificar e validar categorização de competências consideradas emergentes e verificar as novas exigências de qualificação para os funcionários do Hotel e a configuração de um perfil profissional para o funcionário do futuro.

A análise dos dados foi realizada de maneira cuidadosa e sistemática. Foram considerados as palavras e seus significados; o contexto em que foram colocadas as idéias; a consistência interna, frequência e extensão dos comentários; a especificidade das respostas; e a importância de identificar as idéias principais. Estes dados, de origem qualitativa, foram analisados sob o aspecto da teoria estudada a respeito das competências individuais e organizacionais e serviram de subsídios para as discussões.

Os dados foram tabulados mediante os aspectos e dimensões das respostas obtidas considerando as falas dos entrevistadores; a definição operacional sobre os aspectos e dimensões de maneira a exemplificar o que os dados levantados querem dizer; e por fim, as variáveis e os dados levantados a fim de investigar as ações e sugestões proposta na fala dos participantes. As informações assim dispostas foram então organizadas e transcritas em Quadros contendo as informações dos respectivos grupos (1 e 2).

Os resultados das entrevistas foram analisados à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico apresentados e estruturados em categorias de análises com foco nas competências apresentadas. Tais informações puderam ser ilustradas com base nas verbalizações dos entrevistados. As entrevistas permitiram verificar as competências chave e subsidiaram o processo de mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais que atuam em certo hotel do Distrito Federal e como estas competências interagem com as competências estratégicas e competitivas desta organização.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa obtidos por meio das entrevistas com os grupos focais dos grupos pertencentes ao quadro de colaboradores operacionais e com os colaboradores pertencentes a cargos gerenciais. Os resultados demonstram as expectativas dos entrevistados para o ramo hoteleiro e os profissionais envolvidos e a relação entre o desenvolvimento de competências, dos conhecimentos, das habilidades e atitudes que tais profissionais precisam deter em consolidação com as competências que a própria organização precisa deter.

Os dados foram tabulados de acordo com as respostas obtidas pelos grupos 1 e 2 e organizado de acordo com as respostas dos grupo operacional e gerencial, e organizados por categoria de análise.

Os resultados relativos aos desafios identificados pela a área hoteleira por profissionais ocupantes de cargos operacionais estão apresentados no Quadro 1.

4.1. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS POR CATEGORIA DE ANÁLISE

De acordo com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico estudado, foram estabelecidas previamente as seguintes categorias de análise: (1) desafios; (2) definição do contexto, das características internas e externas do ambiente organizacional; (3) expectativas apresentadas para a organização e para o desenvolvimento do turismo; (4) as competências da organização; (5) os conhecimentos; (6) as habilidades; (7) atitudes e por fim; (8) sugestões e soluções apresentadas.

4.1.1. Desafios

Há muitos desafios que precisam ser superados com objetivo de atender às necessidades do mercado hoteleiro em expansão. Dentre as informações obtidas nas entrevistas, há desafios

quanto ao investimento para a modernização do mercado hoteleiro, das unidades habitacionais, das tecnologias atualmente disponibilizadas da comunicação. Fatores externos à organização foram também relatados como uma ameaça de oportunidades para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do mercado, entre elas estão a melhoria no setor turístico do Distrito Federal, investimentos do turismo de lazer, e a baixa quantidade de turistas para a região.

Em contrapartida, há relatos do grupo focal, composto pelos profissionais das áreas operacionais, que citam a qualificação profissional como um grande desafio, na medida em que faltam investimentos e capacitação do profissional hoteleiro, bem como a profissionalização dos serviços. Adicionalmente ações e sugestões foram dadas com o objetivo de integrar esforços conjuntos e investimento em treinamento, educação e desenvolvimento para estes profissionais.

Por atuarem também na prestação de serviços, há o desafio de buscar sempre a satisfação do hóspede com intuito de prestar o melhor atendimento e superar expectativas. Torna-se um desafio na medida em que a manutenção da satisfação do hóspede é um trabalho árduo e contínuo.

O atendimento, a qualidade e a diversidade na prestação dos serviços em hotelaria são fundamentais para a garantia do sucesso do empreendimento, sendo, portanto, um fator de diferenciação competitiva. Com a crescente expansão do setor ocorrida nas últimas décadas, sobretudo no Distrito Federal, a disputa por hóspedes e clientes torna-se cada vez mais acirrada.

Os resultados relativos aos desafios identificados por profissionais ocupantes de cargos operacionais para a atividade/área hoteleira estão apresentados no Quadro 1.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Buscar a satisfação do Hóspede;	agradar ao hóspede, prestar o melhor atendimento
	atender às necessidades do hóspede e superar suas expectativas.
Melhorar o turismo no DF;	investir em atrativos turísticos para a região com intuito de captar clientes.
	parcerias com órgãos competentes para incrementar o turismo de lazer, passeio, eventos, etc.
Qualificação profissional;	investir em Treinamento, Educação e Desenvolvimento para os profissionais hoteleiros
	realizar parcerias com cursos profissionalizantes, buscar patrocínios, aumentar a disponibilidade da oferta e a diminuição do custo.
Aumentar a taxa de ocupação aos finais de semana	a ocupação média dos finais de semana é 20%. No DF não há atrativos turísticos que retenha hóspedes no final de semana.
	investir no turismo de lazer, turismo cívico, campanhas de visitação á capital do país, diárias mais baratas para os finais de semana.
Atendimento personalizado e individualizado	oferecer um atendimento <i>VIP (Very Important People)</i> a todos os hóspedes, de maneira a chamá-lo pelo nome, conhecer seus gostos, maneiras e jeitos de ser tratado.
	no ato da reserva do Hotel a atendente tem que buscar informações que possam dar pistas sobre como o hóspede gosta de ser tratado.
Superar a concorrência	adotar ações que possam fazer frente ao aumento da concorrência: Investir em marketing
	implementar ações que viabilizem pacotes promocionais; diárias aos finais de semana; realizar parceria com eventos, governo, etc.
Aumentar o número de turistas na região	aumentar a quantidade de visitas de turistas nacionais e estrangeiros com o intuito de alavancar as diárias nos Hotéis.
	melhorar a malha viária da região, transporte público, segurança. Trabalhar em conjunto com EMBRATUR, Secretaria do Turismo e órgãos envolvidos.
Desmistificar a idéia que se tem de Brasília ser uma cidade estritamente política e burocrática.	Brasília é a capital federal, e por esta razão, há a relação do funcionamento da cidade ser voltado apenas para o servilismo público.
	mostrar os atrativos turísticos que o DF possui para além do Serviço Público, mostrar o turismo cívico, turismo de lazer, de eventos, congressos, seminários e histórico.

Quadro 1: Desafios relatados por profissionais ocupantes de cargos operacionais.

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 2 abaixo, revela os desafios apresentados relatados por profissionais ocupantes de cargos gerenciais da organização.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
A organização tem 18 anos de fundação e precisa se modernizar	para acompanhar o mercado, faz necessário reformar o hotel com vistas à modernização
	investir na estrutura física do Hotel, instalações e espaços
Investir em Tecnologia da Informação	modernização da rede de informática do Hotel
	computadores mais velozes, ambiente <i>wi-fi</i> para todas as áreas do hotel, internet de qualidade a todos, segurança nos serviços de rede do Hotel
Inovar	ser diferente
	bucar novas formas de manter o cliente
Ter diferenciais	o que era diferente há cinco anos atrás, hoje é uma comodidade e as concorrentes já copiaram
	investir em fatores que tornem o hotel competitivo, diferente, único.
Fazer com que o cliente sinta-se em casa	se sentir em casa; fazer com que o hóspede tenha igual conforto, aconchego e acomodação ao de sua casa. O hotel precisa ser um lugar tão bom quanto a residência do hóspede.
	investir em atendimentos personalizados e diferenciados
Comunicação interna eficiente	comunicação interna deve ser eficiente, para evitar falhas e erros,
	a organização tem que ser fazer ouvir internamente, deixar claro a sua visão, a sua missão, pra que todos atinjam com perfeição

Quadro 2: Desafios relatados por profissionais ocupantes de cargos de gerência.

Fonte: dados da pesquisa.

4.1.2. Contexto Interno e Externo à Organização

Alguns fatores internos e externos à organização foram relatados como características da organização hoteleira estudada. Os entrevistados identificam entre os fatores externos que influenciam o mercado hoteleiro: o fato de Brasília se restringir ao turismo de negócio; a hospedagem do Distrito Federal é diferente de outros estados e a ocupação das UH's ocorrem apenas em dias úteis da semana, sendo o público alvo políticos, empresários e chefes de estados.

As informações obtidas pelos profissionais do setor definem a atuação hoteleira e o turismo na região de Brasília como um turismo de negócios e ou a trabalho, carecendo, pois de

investimentos atrativos na área do turismo aos finais de semana, campanhas em parceria com Ministério do Turismo, EMBRATUR, ABIH-DF, entre outros.

O surgimento de grandes redes nacionais e internacionais no DF, ao mesmo tempo em que compreende um fator externo à organização, também torna-se um desafio a ser superado com o aumento da concorrência. Os fatores internos à organização, por sua vez, compreendem que o profissional tem possibilidade de ascensão de carreira na hotelaria, ou seja, um funcionário que atua em um cargo hierarquicamente inferior na organização tem condições de almejar melhores chances de colocação profissional na própria organização. Isso foi considerado um fator positivo inerente à organização que trabalham.

Os fatores internos da organização muitas vezes são confundidos como sendo a características da própria organização. Nos quadros ilustrados abaixo, os profissionais relatam que o atendimento prestado aos hóspedes deve ser semelhante ao que eles têm em sua própria casa. Nos relatos vivenciados com o grupo focal, os entrevistados revelam que esta característica é restrita da organização estudada, e que muitos hóspedes falam que preferem se hospedar na “escadaria” do referido hotel a ter que se hospedar em uma suíte de luxo de um hotel vizinho e concorrente.

As características do contexto interno e externo estão apresentadas respectivamente através dos Quadros 3 e 4 relatados por profissionais ocupantes de cargos operacionais e gerenciais .

Definição Teórica	Aspectos Identificados	Ações e Sugestões	
Internos (características do ambiente da organização)	Fazer com que o hóspede se sinta em sua própria casa.	oferecer conforto e acomodação como se o hóspede estivesse em sua própria casa. jornais e revistas do estado/país de origem do hóspede, comidas e bebidas típicas.	
	Treinamentos voltados para o atendimento hoteleiro	treinamentos voltados exclusivamente para o profissional hoteleiro realizar parecerias com Universidades, parceiros, EMBRATUR.	
	Profissional da hotelaria tem possibilidades de crescimento profissional	possibilidade de crescimento; almejo de cargos hierarquicamente melhores profissionalização do funcionário e ou os incentivos dados pela organização.	
	Hospitalidade no atendimento	funcionários hospitaleiros e esforçados em buscar a cultura do hóspede prestatividade no atendimento é uma característica dos funcionários. Ex: atendimento no idioma para hóspedes estrangeiros, culinária da região, etc.	
	Oferecer serviços diferenciados	oferecer serviços personalizados e variados de acordo com a necessidade dos hóspedes serviços diferenciados (salão de beleza, <i>fitness center</i> , recepcionista 24 horas à disposição, etc).	
	Há muita preparação para o profissional hoteleiro, capacitação com instituições competentes tais como o SESC.	profissionalização do setor através de escolas técnicas/cursos profissionalizantes. profissionalização acessível para aqueles que desejam ingressar no setor.	
	A hotelaria em Brasília se restringe ao turismo de negócios	o turista em Brasília não vem à passeio, mas sim à trabalho. investir em atrativos turísticos para que os turistas possam permanecer no DF além dos dias úteis. Ex: shows, eventos, congressos, seminários, festas culturais, festividades, etc. ocupação de hospedagem somente em dias úteis 90% da hospedagem em Brasília é a negócios	
	Externos (características associadas ao mercado hoteleiro)	Surgimento das grandes redes internacionais no DF	modernização do complexo hoteleiro. investimentos nas UH's, modernização, ambiente wireless, modernizar os apartamentos, investir em equipamentos dentro do quarto de hotel. investir em TV's de plasma, lâmpadas de maior duração, móveis de qualidade, realizar pequenos reparos, elevadores eficientes. aumento da concorrência buscar alternativas para vencer a concorrência
		Oferecer atendimento VIP para todos os hóspedes.	atendimento diferenciado, com melhores opções de serviços. atualmente somente os hóspedes que pagam uma tarifa diferenciada recebem atendimento VIP, o que deveria ser estendido para todos os hóspedes,
		Aumento do investimento e modernização da Hotelaria no DF	modernizações das UH's; ambiente <i>wireless</i> , e novas tecnologias
Investir na UH's.		modernização do apartamentos e dos equipamentos da UH	

Quadro 3: Contexto interno e externo de acordo com profissionais operacionais.

Fonte: dados da pesquisa.

Definição Teórica	Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Internos (características do ambiente da organização)	Os atendimentos e serviços prestados aos hóspedes seguem um procedimento	todos os serviços deve ter uma maneira única de ser apresentado, com o intuito de repetir o tratamento em outras situações semelhantes
		investir em treinamentos de assimilação dos procedimentos internos, realizar auditorias, cobrar por resultados
Externos (características associadas ao mercado hoteleiro)	Crescimento do turismo	o meio de hospedagem é de extrema importância para o turismo, pois as pessoas viajam e se hospedam em algum lugar.
		investir nos meios de hospedagens, nas redes hoteleiras existentes.
	A hotelaria tem crescido no mundo e no DF.	aumento do número de UH'S
		investir no mercado hoteleiro e na qualificação destes profissionais para gerar a possibilidade de atrair turista de vários lugares
	Crescimento dos profissionais que atuam na área	com o aumento da hotelaria a necessidade de profissionais voltados para o turismo vem crescido significativamente
		investir na capacitação e treinamento destes profissionais
	Profissionalização da hotelaria	profissionais que não estão em sintonia com o mercado hoteleiro não sobrevivem
		investir em cursos profissionalizantes
	Melhoria do atendimento na Hotelaria	nos últimos 10 anos, na visão do gerente, a hotelaria tem mudado o foco no atendimento com vistas a cativar clientes
		investir no atendimento, em equipes cada vez mais preparadas, agilidade, eficiência.
Exigência da capacitação	os clientes estão cada vez mais exigentes, por isso os profissionais hoteleiros devem estar cada vez mais capacitados	
	os profissionais que atuam na Recepção, devem ter conhecimento em outro idioma, curso superior, etc. Essas exigências também servem para cargos de chefia	
Mudança do perfil profissional	profissional deve estar amplamente preparado para atuar na Hotelaria	
	cursos superiores devem ser mais rigorosos, mais atentos com a realidade do mercado hoteleiro	

Quadro 4: Contexto interno e externo de acordo com os ocupantes de cargos de gerência.

Fonte: dados da pesquisa.

4.1.3. Expectativas

As expectativas relatadas pelos profissionais no que refere ao desenvolvimento e ao crescimento da hotelaria no Distrito Federal são bastante otimistas, ainda mais depois do anúncio divulgado pelo Governo do estado quanto à possibilidade da cidade sediar os jogos da Copa Mundial de Futebol em 2014.

O mercado de trabalho e a prestação de serviços de qualidade são promissores, pois em Brasília há espaço para que isso aconteça desde que haja ações que viabilizem o atingimentos dessas expectativas: “o atendimento só tem a melhorar”, relata um dos entrevistados.

Outra expectativa apresentada se respalda no investimento e na qualificação no funcionário com vistas no melhoramento e aperfeiçoamento da prestação de serviços e na qualidade do atendimento, ou seja, ações que invistam em capacitação e treinamento. Interessante observar que os próprios funcionários ocupantes de cargos operacionais percebem a importância da capacitação e do aperfeiçoamento constante para atribuições de suas atividades, compreendendo que são eles mesmos, as pessoas responsáveis em garantir um bom atendimento para com o hóspede. Com o incremento do aperfeiçoamento profissional, expectativas como aumento salarial, melhorias da qualidade de vida para profissionais do setor são conseqüências a serem almejadas.

Além disso, a expectativa do aumento da quantidade de turistas/hóspedes e aumento da ocupação da UH's aos finais de semana colaboram com otimismo do mercado.

O Quadro 5 contempla as expectativas verbalizadas pelos profissionais ocupantes de cargos gerenciais.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
O atendimento só tem a melhorar;	melhorar o atendimento para garantir satisfação do hóspede
	mostrar prontidão às eventuais necessidades
Investimento no funcionário	o funcionário é a mão de obra da organização
	capacitá-los, e treiná-los para prestar o melhor atendimento
Aumentar o turismo aos finais de semana	ocupação alta somente em dias úteis (100%).
	investir na ocupação aos finais de semana e feriado;
Investir na qualidade de vida do funcionário para dar oferecer a mesma qualidade ao hóspede.	dar condições ideais para o funcionário adquira a satisfação do hóspede
	investir na qualidade de vida do trabalhador, aumentar o quadro de colaboradores em departamentos que dependam da agilidade do funcionário devido a demanda.

Quadro 5 : Expectativas identificadas junto aos profissionais ocupantes de cargos operacionais.
Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 6 contempla a identificação das expectativas definida pelos profissionais ocupantes de cargos gerenciais:

Aspectos Identificados		Ações e Sugestões
Expectativas	O futuro para a hotelaria é promissor, em termos de mercado de trabalho, em termos de serviços de qualidade	Brasília terá mercado para o crescimento hoteleiro
		criar ações que possibilitem esse crescimento

Quadro 6 : Expectativas identificadas junto aos profissionais ocupantes de cargos de gerência.
Fonte: dados da pesquisa.

4.1.4. Competências Organizacionais

Drejer (2000, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO 2006, p. 205) propõe uma definição de competência organizacional que consiste em um sistema de tecnologia, seres humanos, uma estrutura formal e elementos culturais. De maneira bastante similar Castro, Lima e Borges-Andrade, (2005 apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 205) definem competência essencial de uma organização como um conjunto de habilidades e conhecimentos partilhados pelos seus membros, desenvolvido ao longo da história organizacional, específico para a organização, e central para o alcance de sua missão). Brandão e Guimarães (2001) complementam afirmando ser recursos raros que as organizações dispõem. São valores inestimáveis de difícil imitação, conferindo vantagem competitiva.

Assim sendo, competências organizacionais relatadas pelos entrevistados revelaram o atendimento com o hóspede e o cuidado com a prestação de um bom atendimento. Um dos valores relatados foi tratar o hóspede/cliente pelo nome, no ato de sua chegada a Recepção do hotel. Isso é constatado quando o mensageiro ao carregar a bagagem do hóspede identifica o nome e sobrenome do cliente na etiqueta de identificação que se encontra na mala, o que muitas vezes é indispensável, haja vista a familiaridade com o hóspede. Essa informação é diretamente repassada aos recepcionistas que de prontidão já realizam o *check-in* antes mesmo de o cliente chegar até o balcão e se surpreender ao ser chamado pelo nome, sem sequer ter apresentado a

documentação que o identifique. A conferência da documentação pessoal é apenas um procedimento de confirmação da informação disponível na etiqueta da bagagem.

Assim sendo, essas informações são então transmitidas até à governança do hotel e por sua vez repassada às camareiras e ao *maitre* do restaurante para que todos saibam quem é o hóspede que está hospedado no hotel. Os entrevistados garantem que todo esse procedimento é considerado uma característica única da organização estudada, e desconhecem igual tratamento em todo o setor hoteleiro. Acreditam que estas pequenas ações descritas diferem competitivamente de outros hotéis. A hospitalidade é um mercado de negócio e há inúmeras ofertas de serviços que a hotelaria oferece. O crescimento da demanda, da oferta turista e das facilidades para viagens tornaram o mundo inteiro acessível aos viajantes e ávidos por experiências que a hotelaria e o turismo podem oferecer e o tratamento diferenciado é uma delas. (LUNES, 2004, p. 40).

Para Feuerschütte e Godoi (2007) as competências são o resultado da ação do profissional e os hotéis configuram-se como organizações empreendedoras por utilizar saberes mobilizados para expressão, segundo a definição das competências quanto às características pessoais do empreendedor, das competências relativas à gestão do empreendimento e das competências relatadas ao empreendimento e seu contexto. Desta forma, os autores relatam que os hotéis para serem considerados eficientes em suas ações precisam abordar o empreendedorismo sob a perspectiva que considere ações do indivíduo, realizações e o contexto ao qual está inserido, reconhecendo variáveis culturais, históricas, socioeconômicas.

Desta forma, as características mencionadas acima podem ser observadas nos relatos dos entrevistados. Fazer com que o hóspede sinta-se em casa é uma competência organizacional apresentada pelos pesquisadores definida segundo características pessoais do empreendedor e também do empreendimento. Isso ocorre através de um atendimento personalizado solicitando às eventuais necessidades do hóspede, a idéia, segundo os entrevistados é de fornecer condições de serviços iguais ao que o hóspede tem em sua casa. Alguns exemplos são citados tais como café da manhã privativo em uma vista privilegiada, prorrogação do horário do café da manhã, se solicitado, extensão do horário pra a realização do *check-out*, entre outros. Os atendimentos VIP's também são citados como uma característica única da organização hoteleira, através dos

serviços de assistência privilegiada para os hóspedes 24 horas, exclusividade no atendimento, funcionários à disposição, escritórios disponíveis para uso indeterminado, atendimento bilíngüe, bebidas nacionais e importadas, buffets variados e com apartamentos exclusivos e diferenciados dos demais.

Fazer o algo a mais para o cliente é também uma característica indispensável. Os pesquisadores relatam que o que a concorrência faz como habitual, a organização em que atuam agrega outros valores nas tarefas de rotina, por exemplo, no café da manhã coloca à disposição uma variedade de frutas de diversas regiões dos países, como maneira de demonstrar a cultura brasileira ao mundo juntamente com receitas tradicionais e variadas. Nos apartamentos, por exemplos, há roupões, chinelos, toalhas à disposição do hóspede.

“Encantar o cliente é a lei” do hotel – relata um participante da pesquisa – “o cliente é uma pessoa imprevisível, conhece-se alguns e outros não, por esta razão deve-se sempre buscar tratá-lo atendendo sua real necessidade, além é claro de oferecer ao hóspede e ao nosso cliente pequenos "mimos", tais como cestas de frutas, *welcome-drink* (bebida de boas vindas) chocolates na abertura de camas, trufas, etc: “isso eu só vejo aqui neste hotel, não há outro hotel em Brasília que ofereça tantas mordomias ao hóspede, como o nosso (sic)”. Afirma um dos entrevistados ocupante de cargo operacional. “A organização se sobressai ainda por ter uma equipe altamente qualificada, fadada de elogios”, relata uma profissional.

Duarte (2004) afirma que a cultura brasileira, com todo o seu regionalismo deve ser considerada como um fator de diferenciação e competitividade, incluindo nos cardápios sofisticados as tendências culturais. Pelo que se pôde observar na referida organização, há relatos que a diferenciação cultural se revela como uma competência restrita a este hotel. Existe uma vasta variedade de comidas e bebidas típicas tais como frutas tropicais e *drinks*, que ficam à disposição do cliente durante 24 horas por dia. Além de ser uma maneira de propagar a cultura do país é um atrativo diferencial que confere vantagens competitivas perante aos demais correntes, muito embora, não seja uma competência de difícil imitação.

De acordo com Zarifian (1999, apud FLEURY; FLEURY 2001, p. 184), as competências de uma organização são identificadas: por processos; técnicas; organização de fluxos de trabalho; serviços e competências sociais. Pelos resultados apresentados a organização se destaca através de seus serviços prestados para o consumidor final. Como mostra nos Quadros 7 e 8, o atendimento ao cliente é bastante ressaltado e dito como primordial para ambos grupos de entrevistados. As demais competências (processos, técnicas, fluxos de trabalhos) identificadas pelo autor acima, não puderam ser vistas nos dados da pesquisa. Desta forma, ressalva-se a importância desta organização investir esforços para que a consecução das mesmas de maneira que estas também possam ser consideradas como fatores de vantagem competitiva.

As competências organizacionais são classificadas segundo a definição de Weiner (1999, apud LIMA; BORGES-ANDRADE, 2006, p.200) em competências cognitivas, competências cognitivas específicas, competências-desempenho, competências cognitivas e tendências motivacionais para ação, competências objetiva e subjetiva, competências para ação e competências-chave. Porém para a organização estudada, a melhor definição de competências organizacionais é definida por Le Boterf (1999, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD; MOURÃO, 2006, p.101) no que reforça que o desenvolvimento de competências depende basicamente dos fatores relevantes ao interesse do indivíduo em aprender; de um ambiente de trabalho que favoreça e facilite um estilo de gestão eficaz que busque incentivos; e do sistema de formação disponível do indivíduo. O mapeamento das competências serve de parâmetro tanto aos empregados no que tange o desenvolvimento profissional, aos gestores das áreas fins e à área de gestão de pessoas.

De maneira em geral, com a dinamicidade do mundo corporativo, as competências organizacionais devem ser compreendidas como um somatório das competências individuais, sendo, pois uma resultante do manejo deste somatório. O conceito, segundo Lima e Borges-Andrade (2006) é extensivo do nível individual até o organizacional, uma vez que são os indivíduos que possuem as competências.

Quando perguntado a respeito das competências organizacionais, os funcionários que ocupam cargos operacionais identificaram como competências de difícil imitação e que

conferem vantagens competitivas à organização os aspectos relacionados ao atendimento dos hóspedes conforme apresentado no Quadro 7.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Conhecimento do nome hóspede (cliente);	chamar o hóspede pelo seu devido nome. Evitar dizer o nº do apartamento.
	fornecer condições de serviços iguais ao que o hóspede tem em sua casa. A saber: prorrogação do horário do café da manhã, café da manhã privativo com uma vista privilegiada, maior hora no check-out, etc.
Fazer com que o hóspede sinta-se em casa.	atendimento personalizado ao invés de atendimentos pré-fixados, como os das redes internacionais de hotelaria. Padrão de excelência no atendimento (tratamento cinco estrelas).
	atender o hóspede fazendo com que ele se sinta em sua própria casa.
Ser um negócio de "hospitalidade"	empenhar para prestar o melhor atendimento dentro da hospitalidade.
	atendimento exclusivo, funcionários à disposição, escritórios à vontade, atendimento bilíngue, bebidas nacionais e importadas, buffet variado e exclusivo, apartamento diferenciado.
Atendimento VIP	serviços e assistência privilegiada para os hóspedes VIP's.

Quadro 7: Competências organizacionais identificadas por ocupantes de cargos operacionais.

Fonte: dados da pesquisa.

Os profissionais ocupantes de cargos gerenciais revelaram como características de competências organizacionais os aspectos relacionados ao atendimento *VIP* e formas de encantamento do cliente. Tais fatores podem ser observados nos dados obtidos do Quadro 8.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Encantar o cliente	o cliente é uma pessoa imprevisível. Conhece-se alguns e outros não. Por esta razão deve-se sempre buscar tratá-lo atendendo sua real necessidade
	realizando pequenos "mimos", tais como cestas de frutas, welcome-drink (bebida de boas vindas) chocolates, serviços especializados.
Funcionários 24 horas à disposição dos clientes	serviços VIPs personalizados e assistidos
Equipe altamente qualificada	muitos hóspedes elogiam a forma de tratamento como recebem nas dependências do Hotel, e isto, não é visto na concorrência
	investir no funcionário, em melhorias de qualidade de vida, em fatores motivacionais, salários, etc.
Serviços VIP'S	serviços VIPs diferenciados: suítes, vips, com acesso a andares exclusivo, com atendimento diferenciado, check in/check-out, a recepção dispõem de enxoval de roupa diferenciado, o garçom prepara uma cesta de trufas/frutas/chocolate, um espaço lounge, que faz com que este hospede seja diferenciado, seja vip, ou seja, espaços para reuniões, onde os hospedes tem um happy hour, incluso no valor da diária, com bebidas nacionais à vontade.
	manter a qualidade no serviços
Fazer o algo a mais para o cliente	o que a concorrência faz como habitual, O hotel agrega outros valores nas tarefas de rotina. Ex: no café da manhã, há frutas de diversas regiões do país e do mundo, receitas tradicionais (tapiocas, omeletes, pizzas, cachorro quente) de maneira a agradar diversas nacionalidades. Mostra-se tudo o que a culinária brasileira e internacional pode oferecer. Nos apartamentos, por exemplos, há roupões, chinelos, toalhas à disposição.
	manter o padrão de atendimento

Quadro 8: Competências organizacionais identificadas por profissionais ocupantes de cargos de gerência.

Fonte: dados da pesquisa.

4.1.5. Conhecimentos

Como afirma Borges-Andrade, Abadd e Mourão (2006) o modelo de gestão baseado em competências propõe-se a integrar e orientar esforços, permitindo a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes bem como identificar as lacunas e competências levantando dados para o diagnostico de competências.

Por conhecimento Durand (2000, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.10) afirma ser o conceito definido através da informação. Trata-se do “saber”, do “o quê” e do “fazer o

quê”. “É o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

Os relatos apresentados demonstraram que o profissional hoteleiro precisa, na visão dos profissionais operacionais da organização conhecer: sobre a dinâmica hoteleira, hospedagem; turismo, ou turismo de negócios; sobre a maneira de como os setores e os departamentos do hotel se estruturam; conhecimento da concorrência.

Os conhecimentos específicos em cada função também uma especificidade que os profissionais precisam ter, por exemplo, as arrumadoras devem ter os conhecimentos em produtos de limpeza; o garçom em cartas de vinho, tipos de talheres, copo, etc.; profissionais dos setores administrativos precisam ter conhecimento de auditoria, sistemas, faturamento; o recepcionista deve ter conhecimento em check-in/out em sistemas, etc; conhecer outros idiomas, preferencialmente inglês e ou espanhol, para atendimentos personalizados a estrangeiros e comitivas e conhecimento sobre atualidades, tendências, modernidade, atualizações.

Percebe-se em relatos obtidos com o grupo focal em que participam profissionais ocupantes de cargos operacionais, o conhecimento acadêmico é pouco valorizado ou ressaltado como competência indispensável aos profissionais hoteleiros. Nota-se através da fala de alguns que existe certo preconceito com aqueles que têm o conhecimento acadêmico. A afirmação se confirma através do relato de um profissional: “As vezes que têm o diploma sabem muito menos que a gente que nem tem o segundo grau completo, pois trabalhamos há anos aqui no hotel” (sic).

Em outro relato essa situação também é identificada: “os estudantes de turismo e hotelaria aprendem coisas ultrapassadas (...) os livros não abrangem a hotelaria como ela é de verdade”. Outro relato de um profissional ocupante de cargo operacional revela: “(...) quem tem o “canudo” (diploma) não quer dizer que sabe mais (do) que não tem (sic)”. Os relatos acima corroboram também com as afirmações de Guerrier (2003) no que concerne a pouca ou mão de obra deficitária.

O Quadro 9 revela os conhecimentos relatados pelos profissionais ocupantes de cargos operacionais.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Conhecer de Hotelaria	saber sobre turismo de negócios e dinâmica hoteleira.
	estudar sobre hotelaria, conhecer setores, departamentos.
Conhecimento do mercado hoteleiro e da concorrência	conhecer como anda o mercado de hotelaria na ocasião e saber dados sobre a concorrência
	saber dados da concorrência, valores das diárias, taxa de ocupação dos demais empreendimentos, buscar informações estratégicas, etc.
A hotelaria é um sistema complexo que envolve a atuação de vários departamentos	se por acaso, um atendimento nos andares não foi o suficiente, de nada adianta se o cliente tiver uma excelente comida ou um atendimento personalizado na recepção.
	o atendimento deve ser considerado como único. Dessa forma, desde o mensageiro no carregar da bagagem do hóspede até o seu atendimento final, deve ter um alto padrão de excelência.
Conhecimentos específicos para a função	ex: arrumadoras : conhecimentos em produtos de limpeza; garçom : conhecimento em cartas de vinho, tipos de talheres, copo, etc; administrativo : conhecimento de auditoria, sistemas, faturamento; Recepcionista : conhecimento em check-in/out, etc.
	repassar aos colaboradores informações e conhecer sobre função/atuação
Conhecer sobre demais setores da hotelaria. Buscar conhecer as atividades de outros departamentos.	facilitar o entendimento das relações estabelecidas com os demais setores da organização (Recepção, Governança, Restaurante, Administração, etc)
	crosstraing
Saber preferencialmente outro idioma (inglês)	para atendimentos personalizados com estrangeiros
	investir em estudos, buscar parcerias, solicitar investimentos.
Profissionalizar na área	profissionalização dos serviços, conhecimento das atividades, dos produtos, serviços, etc.
	investir na profissionalização do setor.
Conhecimento sobre atualidades, tendências, modernidade, atualizações.	muitos processos em hotelaria se encontram desatualizados com a modernidade atual.
	atender ao hóspede com maior rapidez, eficiencia e presteza.

Quadro 9 : Conhecimentos necessários ao profissional de hotelaria de acordo com ocupantes de cargos operacionais.
Fonte: dados da pesquisa

Os relatos obtidos com os profissionais que atuam em cargo de gerência, por sua vez, revelaram que os profissionais devem ter conhecimentos acadêmicos preferencialmente formação em Turismo e ou áreas afins e desejável pós-graduação, como é o caso de alguns profissionais que atuam na recepção e em cargos administrativos; conhecimento obrigatório na

língua inglesa para todos os cargos que lidam diretamente com o público; conhecimento em outros idiomas; além de conhecer o mercado hoteleiro e de suas especificidades.

A exigência do elemento humano qualificado é condição *sine qua non* para garantir o nível de atendimento exigido para um padrão de atendimento cinco estrelas de um hotel. Correspondendo com as informações de Castelli (2000) em que afirma que é preciso investir em formação técnico-científica, evidenciando as qualidades humanas na formação do profissional hoteleiro.

De acordo com o perfil do setor hoteleiro do Distrito Federal em pesquisa realizada por Santos (2005) a profissionalização e o atendimento da hotelaria do DF estão à altura de qualquer outro hotel de qualidade no Brasil. Entretanto, há um consenso geral entre ambos os grupos que o setor carece de profissionalização. Há expectativas dos profissionais em atender às necessidades atuais de mercado para que estes possam vencer as dificuldades e se prepararem para o grande fluxo e demanda. O atendimento, segundo Santos (2005) ainda é avaliado como carente de capacitação e treinamento, defendendo que esta capacitação não deve ser esporádica, mas sim, duradoura.

O Quadro 10 revela os conhecimentos relatados por profissionais ocupantes de cargos gerenciais.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Formação em Turismo e ou áreas afins; pós-graduação.	a maioria dos profissionais que atuam na Recepção e em cargos administrativos por exemplo, possuem nível superior.
	criar parcerias com instituições de ensino e empresários com vistas a incentivar a formação profissional; realizar parcerias, estágios, convênios, etc.
Todos os recepcionistas e pessoas que lidam diretamente com o público falam inglês	idioma estrangeiro é indispensável para a prestação de serviços de turistas de diversas nacionalidades
	parcerias com instituições de ensino
Conhecimentos em idiomas	diferencial no tratamento para com o hóspede
	optar pelo recrutamento de profissionais bilíngues, trilingues, etc
Conhecer o mercado hoteleiro	na Hotelaria a prática se sobrepõem a teoria. Os profissionais que possuem vivência prática são mais bem acolhidos no mercado
	investir e capacitar profissionais, treiná-los para a aquisição do conhecimento

Quadro 10: Conhecimentos necessários ao profissional de hotelaria de acordo com ocupantes de cargos de gerência.
Fonte: dados da pesquisa.

4.1.6. Habilidades

Para Durand (2000, APUD BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006): as habilidades são resumidas por técnicas e capacidades, trata-se do “saber como”. Gagné et al., (1988, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99) as habilidades são definidas como a busca do conhecimento pelo indivíduo através de experiências anteriores para examinar e solucionar um problema qualquer.

De maneira em geral as verbalizações apresentadas pelos entrevistados apresentam certa similaridade nas respostas uma vez que todos entendem que o profissional hoteleiro precisa ter certa postura diante do cliente. Dentre as características relatadas, os profissionais ocupantes de cargos operacionais destacaram o “saber falar” e o “saber ouvir” como destaques.

O “saber falar” se refere a maneira pelo qual o funcionário deve se dirigir no ato do diálogo com o cliente sobretudo no que concerne à educação e o respeito para com hóspede. Outra habilidade apresentada é a maneira de chamar o hóspede, ou seja, se dirigir ao hóspede sempre o chamando pelo seu nome. “O hóspede aprecia quando percebe a sua importância para a organização”, relata uma das entrevistadoras do grupo operacional.

O atendimento, segundo os entrevistados deve ser em tom agradável e com a utilização do pronome de tratamento correspondente com o que o hóspede apresenta, em sinal de respeito a hierarquia existente entre ele, o hóspede/cliente, e o funcionários.

“O saber ouvir” também se apresenta como uma habilidade indispensável para com o atendimento ao hóspede, uma vez que o funcionário deve estar atendo às eventuais reclamações do hóspede, bem como a acatar sugestões e opiniões apresentadas. Segundo os entrevistados, se todos os funcionários soubessem ouvir as necessidades do hóspede, minimizaria em 50% dos erros que acontecem dentro do Hotel. E para que essa habilidade seja cumprida de maneira eficiente, os entrevistados propõem que as validações dos questionários de avaliações deixadas pelos hóspedes sejam vistas como importante canal de comunicação entre eles e o Hotel e que a organização possa, dentro do que se é possível, atender às eventuais solicitações e sugestões dos hóspedes.

Outra habilidade apresentada é a experiência adquirida no setor de maneira a entender como os departamentos se interagem, desde a chegada à Recepção até a sua saída. “tudo tem que sair perfeito”, relata a camareira, “e muitas vezes a atuação da gente tem que se despercebida”, complementa o garçom que relata ainda que sempre tem que ficar atento ao cliente, e servindo sempre que houver necessidade: “até para servir uma latinha de refrigerante, somos nós quem colocamos (o refrigerante) no copo do cliente, isso é também um diferencial nosso no atendimento” complementa. Na Recepção, antes mesmo do hóspede chegar até o balcão para realizar seu *check in* o mensageiro já se prontifica para carregar às bagagens, recolher a etiqueta da mesma, repassar ao recepcionista, e assim por diante.

Como sugestão apresentada o *crosstraing* é uma excelente oportunidade para que os profissionais conheçam os demais setores do Hotel, e não somente aquele em que atua. Isto viabilizaria diversas operações internamente, por exemplo, a Recepção entenderia a demora da liberação pela camareira de um apartamento, depois que passar por um dia no setor de arrumação e acompanhando o detalhamento desta operação.

Uma habilidade essencial relatada ainda pelos funcionários operacionais se refere ao fato de conhecer os gostos, a maneiras e o jeito do cliente, bem como sua personalidade de modo a compreender como ele gosta de ser tratado, que goste que arrume o seu apartamento, que sirva seu jantar, dentre outros. Esses dados podem ser sugeridos no ato da realização da reserva, antes mesmo da hospedagem do hóspede, sugerem os funcionários.

O Quadro 11 revela as habilidades verificadas através dos relatos do grupo de profissionais ocupantes de cargos operacionais.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Saber falar	falar com educação ao hóspede, falar com cuidado, saber se ele quer ou não ser incomodado
	investir em cursos de oratória
Chamar o funcionário pelo nome e utilizar o respectivo pronome de tratamento	utilizar os pronomes corretos de tratamento. Por se tratar de políticos, conhecer a sua função/cargo com maneira de reconhecer sua autoridade.
Saber ouvir	escutar reclamações, sugestões, opiniões dos hóspedes. No atendimento acabaria com 50% dos erros e agilizaria o atendimento no check-in/check out.
	validar os questionários deixados pelos hóspedes e dar vazão aos comentários, sugestões e opiniões deixados por eles.
Adquirir experiência no setor	saber como os departamentos se interagem.
	crosstraining
Acompanhar o cliente , desde o início, durante, e até a sua ida.	no restaurante por exemplo, servir o hóspede com a latinha de refrigerante a cada vez que necessitar (latinha não fica na mesa , por isso); deixar que o mensageiro carregue a bagagem do hóspede; nos quartos, oferecer chinelos, roupões, saís de banho, etc.
Conhecer gostos, maneira que o hóspede gosta de ser tratado, etc.	como o hóspede gosta que arrume o quarto dele, que sirva a janta dele ou que faça seu <i>check-in</i> ou <i>check-out</i>
	dados da reserva, obter dados se o cliente já passou pelo Hotel anteriormente, como foi atendido, como foi tratado, etc.

Quadro 11: Habilidades necessárias aos profissionais da hotelaria segundo ocupantes de cargos operacionais.
Fonte: dados da pesquisa.

Os gerentes por sua vez relataram a pró-atividade, a capacidade de solucionar problemas, o “jogo de cintura” para quebrar regras, o dinamismo, o controle, o sigilo e a organização como habilidades essenciais ao profissional da hotelaria. A pró-atividade se refere à capacidade que o funcionário deve ter para atender de imediato às necessidades do cliente, por exemplo, um dos gerentes cita o fato do hóspede querer um jantar privativo dentro do restaurante, embora o hotel não disponha desta área, cabe, portanto, ao funcionário resolver esta situação e oferecer outras possibilidades de atendimento; assim também ocorre em outras diversas solicitações, tais como reservas em restaurantes, pedidos, informações, etc. Estas habilidades acompanham também o dinamismo cabendo ao profissional agilidade, eficiência e preparo para prestar o melhor atendimento para com o hóspede de maneira a garantir o padrão de excelência no atendimento.

Na organização estudada, entre as competências explícitas importantes identificadas encontram-se a arrumação dos apartamentos, a maneira de servir um almoço ou jantar no restaurante, arrumação das mesas, dos copos, dos talheres, posição de utensílios, cadeiras e a

realização de demais procedimentos no ato do recebimento do cliente no *check-in* (entrada), *check-out* (saída), reposição do frigobar nos apartamentos, arrumação das toalhas, *amenities*, edredons, cobertores, toalhas, etc. Todos os aspectos são analisados com base em padrões de procedimento de operações rigorosos que devem ser seguidos para manter a excelência que um padrão da categoria cinco estrelas superluxo exige.

Quanto a solucionar problemas o gerente de recepção afirma que todos os problemas são acompanhados de oportunidades e se os colaboradores do hotel entenderem esse problema e conseguirem solucioná-los, o cliente sairá muito satisfeito com esta atuação. Assim como o fato de quebrar regras, quando necessário, sem causar prejuízo para as partes envolvidas, como acontece em solicitações de hóspedes que demandam uma quantidade maior de toalhas e roupas de cama, por norma interna do hotel, “não podemos oferecer mais do que a quantidade estipulada para cada hóspede” relata o entrevistado, porém, era uma solicitação de um hóspede e precisou ser atendida.

O controle dos objetos, a organização dos pertences e os dados do hóspede assim como o sigilo são habilidades dita pelos entrevistados como essenciais ao profissional hoteleiro, segundo relata o entrevistado, “muitas vezes, ocorrem fatos que devem ser preservados e mantidos em segredo, como forma de respeito e ética da profissão”.

Castelli (2000) relata que o profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca, através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos de maneira a exigir um engajamento pessoal e muita iniciativa e criatividade. O autor declara que o verdadeiro profissional hoteleiro é aquele que vocacionalmente é analisado segundo as aptidões físicas, intelectuais e sociais.

Guerrier (2003) afirma que além de “saber fazer”, o profissional precisa selecionar a melhor maneira de exercer o “como fazer” é o que define, por sua vez, as competências tácitas referem-se aquelas no qual visam o bom atendimento a clientes e hóspedes, tratamentos formais, de modo a garantir a sua permanência no hotel, tais como empatia, a cordialidade a presteza, educação, atendimento diferenciado, de modo a atender e superar as expectativas de hóspedes, clientes internos e externos, dentre outros. Essas sim são de importantes vantagens competitivas,

sendo específicas para o ambiente hoteleiro sobre o determinado contexto de atendimento ao hóspede e, portanto muito difícil de serem copiadas, por mais concorrentes que existam. Do contrário, as estas competências podem ser facilmente observadas e reproduzidas em outros contextos, em outras organizações.

O Quadro 12 revela as habilidades verificadas através dos relatos dos grupos de profissionais ocupantes de cargos gerenciais.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Pro-atividade	Caso um hóspede necessite de um jantar, privativo, nosso restaurante não tem área privativa, então o hotel tem que entender essa necessidade, e tentar resolver, ter flexibilidade, criar outras possibilidades, outras salas, prestatividade
	Buscar apoio das outras áreas envolvidas.
Solucionar problemas	Todos os problemas acompanham de oportunidades se os colaboradores da organização entenderem esse problema e conseguirem solucionar, e com certeza teremos um cliente muito satisfeito
	Apoiar ações dos funcionários que resultam num bom atendimento ao hóspede
Quebrar regras	Ex: um grupo de artistas solicitou 10 duzias de toalhas por pessoa. Isso pela norma interna do hotel não é permitido, mas era uma solicitação do hóspede, e precisou ser atendida
	Ter apoio da alta gerencia quando situações como estas acontecem.
Dinamismo	Cabe ao profissional buscar o que tem de melhor no mercado para trazer aos seus clientes, desta forma, ela vai se manter no topo.
	Os funcionários não pode se acomodar e pararem de buscar a excelência. Ficam na zona de conforto, e quando exergam isso, já perderam espaço para a concorrência, fica decadente, caindo as estrelas, o padrão e nunca mais conseguem recuperar
Controle	Rigidez com os dados do hóspede
Sigilo	Os dados do cliente são confidenciais
Organização	Separar detalhadamente dados do hóspedes

Quadro 12: Habilidades necessárias aos profissionais da hotelaria segundo ocupantes de cargos de gerência.
Fonte: dados da pesquisa.

4.1.7. Atitudes

Durand (2000, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006, p. 99), as atitudes são definidas por “querer fazer”, “identidade” e “determinação”. Refere-se à atitude como os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Sparrow e Boganno (1994, apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.9) definem que as competências são repertórios de atitudes que possibilitam o profissional a adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem permanente, são atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Nos relatos apresentados as atitudes foram as características mais evidenciadas pelos entrevistados contendo uma maior quantidade de informações para o profissional hoteleiro.

Dentre as verbalizações apresentadas por ambos os grupos se encontram: ser educado, respeitoso, cuidadoso e zeloso com o hóspede; ter “garra para trabalhar” no atendimento, pois segundo os entrevistados, em muitas vezes são nove a dezesseis horas de trabalho intenso com atendimento ao cliente e para agir assim, tem que gostar muito do que faz, gostar de trabalhar com pessoas e mostrar-se disposição para o atendimento, sendo, pois solícito às demandas e às necessidades dos hóspedes; ser leal, honesto com os pertences do hóspede; ser discreto para não incomodar o hóspede; ter bom senso em situações que envolvam o hóspede, pois o cliente tem sempre razão, portanto, nunca se deve discutir com ele; ser prestativo e procurar atender sempre da melhor forma; tirar o sorriso do cliente; ter a empatia, se colocando no lugar do cliente e compreendendo a eventual necessidade; e atender com simpatia e cordialidade com intuito de deixar uma boa imagem e impressão ao cliente que se encontra de passagem pela cidade e que muitas vezes não retornará; ser sensível às solicitações dos hóspedes no intuito de estar atento para suas necessidades e buscar compreendê-las; mostrar-se pronto para querer ajudar; atencioso; solícito; possuir uma comunicação eficiente; mostrar-se criativo na resolução de problemas; ser profissional fazendo suas atribuições com êxito e eficiência e além de evitar o surgimento de falhar, pois no atendimento não é permitido falhar e se isso acontece, coloca em risco os atendimentos conquistados anteriormente; “as expectativas do hóspede tem que ser superadas”, relata um entrevistado, cabendo a organização e aos seus funcionários a flexibilidade de escutar as solicitações dos hóspedes, estendendo, se necessário o horário para o *check-out*.

E como ações sugeridas para o desempenho das atitudes acima apresentadas encontram-se o investimento no potencial humano da organização; a capacitação em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas; investimentos na profissionalização do setor e somatório de esforços na consolidação das equipes de trabalhos valorizando posturas de funcionários que corroboram com a melhoria no atendimento.

De acordo com Hayes e Nenemeire (2005) poucos hóspedes consideram apenas o apartamento e os aspectos físicos (tamanho, mobiliário, etc.) quando decidem se hospedar em um hotel. Segundo os autores a qualificação de mão-de-obra é um importante fator na escolha da hospedagem e cita alguns exemplos de como se comportar perante o cliente, uma delas é a amabilidade no tratamento dos funcionários no trato com o atendimento. Demonstra-se, desta forma que a atitude no contexto organizacional é um ponto de forte avaliação entre as escolhas dos clientes diante a concorrência, sendo também um fator de diferencial competitivo que a organização detém.

Apesar do progresso advindo com as inovações tecnológicas o elemento humano continua sendo a indispensável para a organização. No caso da indústria hoteleira, é dele que depende o processo de acolhida do cliente. “É do tratamento que o hóspede recebe no hotel que depende em grande parte, da concepção de uma imagem positiva ou negativa e conseqüentemente a própria rentabilidade da empresa” (CASTELLI, 2000, p. 34).

Quadro 13 revela as atitudes relatadas por profissionais ocupantes de cargos operacionais.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Ser educado, respeitoso e zeloso com o hóspede	os funcionários entram na intimidade do hóspede.
Garra para trabalhar 8,9,16 horas com atendimento ao público	interesse pelo que faz.
	aumentar o quadro de colaboradores do Hotel..
Gostar de trabalhar com pessoas	lidar com pessoas no atendimento é primordial
	treinamento de Relações Humanas
Disposição para a atendimento	mostrar-se solícito às demandas, estar atento para aos "chamados" do hóspede.
	melhorar o canal de comunicação interna do hotel, acessos a informática, rádios, sistema de câmaras, etc.
Ser leal/honesto	lidar com os pertences dos hóspedes requer cuidados
	melhorar o sistema de segurança para ajudar a manter essa habilidade.
Discreto/Manter sigilo	o hóspede não gosta de ser incomodado Deve-se agir de maneira cautelosa, sem que ele perceba nossa presença
	entrar com discrição nas acomodações onde o hóspede esteja presente; manter sigilo dos fatos observados. Nunca fornecer informações de hóspedes para outras pessoas.
Bom senso	o cliente tem sempre razão. Evitar discutir com o cliente e procurar dar a melhor prestação de serviços a ele. O importante é tirar um sorriso dele.
	escutar o que o hóspede tem a dizer através dos formulários de opiniões, dar vazão ao que ele pensa e não engavetar informações.
Atender com simpatia e cordialidade o cliente	muitas vezes o cliente que está em Brasília e está de passagem. Pode ser que demore para vir ou que nunca mais volte, então a primeira impressão é a que fica. Então, deve sempre atender de maneira cortez e educada
	a primeira impressão é a que fica. O hóspede pode não voltar a se hospedar no Hotel, então, ele deve sair "daqui" com ótimas referencias e isso irá fazer com que indique nosso hotel para outras pessoas "lá fora".
Sensibilizar com o hóspede	estar atento para as necessidades do hóspede. Compreender o que se passa ao redor e mostrar-se eficiente para atendê-lo.
Mostrar-se pró-ativo	é no atendimento que se mostrará como o hóspede deve ser tratado e como atendemos às demandas por ele solicitado
	o hóspede não é como um familiar que se você errar com ele, tem como acertar. " O momento é agora".
Comunicação eficiente	para atender o cliente, tem que se deixar claro o que temos para poder oferecer, da mesma maneira explicar ao cliente o que se deseja
	fornecer informações sobre os serviços prestados no Hotel, etc. Criar uma ouvidoria interna.
Mostrar-se atencioso/criativo	prestar os devidos cuidados para observar quando o cliente está nos chamando para atendê-lo. O garçom tem que estar atento aos chamados do hóspede no Restaurante, e assim como em outros setores também.
	preparação da equipe para atender às necessidades do hóspede.
	oferecer formas variadas de atender ao hóspede
Evitação de falhas	não é permitido falhar no atendimento. Tudo deve estar em perfeita ordem.
	certificar no ato da reserva todos os dados do cliente, conferir os dados do hóspede no ato de <i>check-in</i> , conferir preferencias, estilos comportamentais (ex: alérgico ?, fumante ?, portador de necessidade especial ? E preferências diversas

Quadro 13: Atitudes necessárias aos profissionais da hotelaria de acordo ocupantes de cargos operacionais.
Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, o Quadro 14 revela as características dos comportamentos e das atitudes que os profissionais hoteleiros devem ter, segundo a concepção dos profissionais gerentes.

Aspectos Identificados	Ações e Sugestões
Empatia	Atendimento cordial e solícito junto ao hóspede
	O funcionário deve sempre se colocar no lugar do hóspede, para atender as necessidades dele.
Superar a expectativa do hóspede	compreender, que aquela pessoa não está sendo chata ela tem uma necessidade que precisa ser atendida, então cabe ao funcionário, entender qual é esta necessidade e compreender e atender a demanda dela, preferencialmente superando a expectativa
	incentivar posturas de funcionarios que se empenham em atender as demandas do hóspedes.
	dar uma certa flexibilidade ao funcionário de maneira que ele possa atender e superar as necessidades do hóspede, a citar: internet sem restrições.
Flexibilidade	a pessoa que esta hospedada e precisa que o checkout seja estendido, até mais tarde. Então cabe ao hotel conceder o late check out, sem cobrar para isso, é uma flexibilidade do hotel, e claro do recepcionista, que deve entender como realmente uma necessidade. E não entender que é quebra da norma do hotel por exemplo. Mas na verdade é uma necessidade, então cabe a compreensão na da cecessidade.
Escutar o cliente	escutar, entender o que o cliente, buscar solução pra ele.
Bom senso	quando necessário, o bom senso deve ser utilizado para quebrar regras com intuito de atender ao hóspede
	senso pra quebrar regras, quando precisar, ou seja, se isso for causar melhor aceitação por parte do hóspede, isso melhorará o atendimento dele no hotel.
Disponibilidade de horário	há grupos que entram mais cedo, ou saem mais tarde. Funcionário tem que vir em horários diferentes dos que estão acostumados. 24 horas.
	privilegiar profissionais com disponibilidade; oferecer transporte alternativos aos colaboradores, etc.
Sorrir	prestar atendimento com sorriso
	elogiar colaboradores que prestam atendimento com simpatia
Cordialidade	ser cortez, educado e solícito para com o hóspede
	elogiar colaboradores que prestam atendimento com simpatia
Saber falar	ter uma comunicação eficiente é importante para o diálogo com o Hóspede
Ser bom no que faz	compreender o negócio e assumir a excelência do atendimento

Quadro 14: Atitudes necessárias aos profissionais da hotelaria de acordo ocupantes de cargos de gerência
Fonte: dados da pesquisa.

4.1.8. Sugestões apresentadas

O Quadro 15 relata um resumo de algumas sugestões apresentadas pelos entrevistados como melhorias ao desenvolvimento de competências na organização. Dentre as sugestões e citadas acima, destacam o investimento na qualidade de vida do trabalhador hoteleiro; oferecimento de equipamentos de trabalho com qualidade e que atendam as necessidades dos profissionais, com vistas melhorar o desempenho; investimentos em modernidade, em informática, em aparelhos de última tecnologia, nas instalações dos próprios funcionários com vistas a pensar mais no colaborador interno uma vez, segundo eles, ser o que impulsionam o hotel a funcionar.

A hotelaria é uma prática realizada desde 776 a.C, conforme afirmação de Oliveira, 2001, apud (LUNES, 2004, p.18). Porém, no DF, ela só veio a se consolidar após a inauguração de Brasília e ter um crescimento considerado efetivo a partir de 1990, de acordo com os dados apresentados por Santos (2005).

A gestão de pessoas é algo que só passou a ser relatado nas últimas décadas e a evolução do processo de gestão de pessoas como se conhece atualmente foi resultado de conquistas realizadas ao longo de um contexto histórico-social decorrida por anos, ainda sendo uma ciência social de estudos recentes. Neste sentido, a hotelaria dentro do contexto de gestão de pessoas, também é objeto de estudos recente. Necessita de investimentos em pesquisas para haver a conciliação entre a gestão de pessoas e o assunto.

Fleury (2003) afirma que a importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez maior nas organizações, surgindo os modelos de gerenciamento por competências específicos para o gerenciamento do potencial de desempenho dos indivíduos junto com a organização com o objetivo atual de desenvolver a potencialidade humana juntamente com o sucesso da organização.

Devido a esta importância, o ambiente hoteleiro ainda está se adaptando a eventuais formas e estratégias de envolver e mobilizar ações humanas, dentro de sua estrutura, para o

atingimento e superação de suas metas sob o foco do gerenciamento de pessoas, contando ainda, em investimentos e esforços futuros para ter a possibilidade de arranjar estratégias capazes de bloquear a saída dos profissionais e mobilizar a ação humana produtiva e eficaz para a organização, hoteleira, segundo informações apresentadas pelo autor citado.

As sugestões de melhorias da capacitação dos funcionários coletadas nas entrevistas são compatíveis ao diagnóstico apresentados por Guerrer (2003) que indica profissionais com pouca qualificação. Nas entrevistas com os pesquisandos, muitos dados foram relatados como variáveis e sugestões quanto ao investimento do profissional em cursos profissionalizantes e que tenham o apoio dos empreendedores, e na capacitação e desenvolvimento profissional, com vistas a melhorar a qualidade dos serviços prestados no hotel.

O Quadro 15 abaixo apresenta um conjunto resumido de alternativas e soluções apresentadas por ambos os grupos como sugestões e intervenções de melhorias à organização.

Capacitação e desenvolvimento de pessoas;
Investir em planos de cargos e salários
Investir na qualidade de vida dos trabalhadores
Salários compatíveis para a função
Redistribuição de tarefas
Investir em cursos profissionalizantes para os funcionários do setor
Oferecer equipamentos de trabalhos de qualidade (ex: fax, computador, telefone sem fio, impressoras, aquisição de novos <i>softwares</i> , etc).
Planejamento setorial envolvendo as atividades de todos os setores, numa espécie de " <i>crosstraning</i> ".
Programas de qualidade, com avaliações das condições de trabalho.
Investimentos em melhorias das instalações (ex: elevador de serviço eficiente) e nas ferramentas de trabalho (ex: carrinhos da camareira, carrinhos para levar bagagem, etc.)
Recursos para o desempenho do trabalho
Melhoria da comunicação interna abrangendo desde o Gerente Geral ao colaborador da operação.
Valorização do cliente interno, escutar as opiniões dos funcionários, etc.
Ter uma canal em que se valorize o funcionário.
Maior abertura com o Gerente Geral.
Pensar mais no colaborador interno, de maneira geral, e não individual como os gerentes do empreendimento fazem.
Melhoria das instalações internas e externas do Hotel
Melhorar a comunicação interna com possível criação de uma Ouvidoria Interna.
Investir nas instalações do prédio

Quadro 15: Sugestões e Soluções apresentadas.

Fonte: dados da pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal identificar as competências organizacionais e individuais de um hotel do DF. Apoiada na literatura, a estratégia de pesquisa buscou primeiramente descrever sobre o atual modelo de gestão de pessoas, as competências individuais e organizacionais e sobre o aparecimento do turismo e ascensão da hotelaria no Distrito Federal. Feito isso foram identificadas os desafios existentes atualmente no mercado hoteleiro, a contextualização dos fatores externos e internos à organização, o mapeamento das competências organizacionais e dos profissionais hoteleiros e apresentação de sugestões e intervenções de melhorias.

Os resultados desta pesquisa permitem corroborar com estudos anteriores em que o desenvolvimento de competências está associado à capacidade profissional, por esta razão, o mercado hoteleiro, os empreendedores e também os profissionais da hotelaria e do turismo devem investir esforços com vistas a melhorar a qualificação profissional através de convênios com instituições públicas e privadas; incentivos à educação por meio de escolas técnicas profissionalizantes; consolidação de parcerias para o incremento dos serviços; investimento de esforços na profissionalização da prestação dos serviços; em desenvolvimento de programas de treinamentos, desenvolvimento e educação que desenvolvam as competências indispensáveis a consecução dos objetivos organizacionais e na manutenção dessas competências. As empresas prestadoras de serviço, para serem competitivas e garantirem a sua sobrevivência, necessitam do capital humano. O seu sucesso repousa fundamentalmente na competência do elemento humano.

A indústria hoteleira não pode mais ser considerada como uma atividade marginal, mas como um elemento de grande significado dentro de uma estratégia e de uma política do desenvolvimento turístico. E de acordo com Castelli (2000) efetivamente não existe hoje em dia, desenvolvimento turístico, comercial ou industrial sem uma hotelaria forte, tanto em seus aspectos de confortabilidade como naqueles referentes à qualidade dos serviços, através da mão de obra especializada.

Há muitos desafios ainda que precisem ser superados com vistas à melhoria do setor hoteleiro e algumas delas fogem do alcance dos funcionários e da organização. Sendo, pois de

responsabilidade das autoridades competentes (EMBRATUR, ABIH-DF, Ministério do Turismo, etc) no que confere ao incremento de atrativos que viabilizem Brasília como uma cidade turística também aos finais de semana, desvencilhando a noção de cidade política e burocrata. A área carece de investimentos culturais para despontar como trilha de passagem aos turistas de diversas regiões dos pais e do mundo e a conseqüentemente da soma dos esforços integrados gerará retornos também à hotelaria.

Os resultados apresentados permitem inferir que os profissionais que atuam neste segmento devem estar melhor preparados para prestar atendimento para com o hóspede, tendo habilidades consideradas indispensáveis para o atingimento deste objetivo, tais como cordialidade, prestatividade, simpatia, pro atividade, dinamismo entre outros.

A contribuição principal deste estudo consistiu em gerar conhecimento teórico-prático acerca de um campo de pesquisa ainda incipiente no Brasil e, sobretudo no Distrito Federal. Muitas pesquisas relacionam a hotelaria e o seu desenvolvimento na aplicabilidade com o turismo; e o foco do presente trabalho foi mostrar uma abordagem da gestão de pessoas e seus aspectos dentro do contexto organizacional hoteleiro.

Por meio dos dados coletados observou-se que as competências necessárias exigidas ao profissional hoteleiro não estão sendo utilizadas para atingir os objetivos organizacionais. Dentre os resultados apresentados, não se percebe, na organização estudada, nenhuma maneira de reter e aprimorar as competências atuais existentes nos profissionais. Não foram observados políticas de capacitação, treinamento e desenvolvimento das competências esperadas para o atingimento das metas e objetivos da organização, sendo, inclusive, um tópico proposto como sugestão de melhorias para a organização.

Dentre as competências mapeadas entre os profissionais, a grande maioria, foi identificada como aquelas relacionadas à atitude, à disponibilidade e à determinação do “querer fazer” e “querer” prestar um serviço de qualidade tais como empatia, flexibilidade, cordialidade, pró-atividade, dentre outras. Essas competências são repassadas dos profissionais com mais tempo de casa aos funcionários com menos tempo de casa, por meio da observação direta das tarefas, o que permite ao individuo acrescentar características pessoais, indo de encontro com o que a organização preza pela padronização única dos atendimentos.

O profissional da hotelaria não adquire os conhecimentos necessários para ingressar no mercado. Nos relatos dos entrevistados foi notado que o conhecimento acadêmico é pouco valorizado e que a grande maioria não detém qualificação para o exercício de sua função. O profissional hoteleiro dispõe de pouca, ou de quase nenhuma qualificação para o exercício do seu cargo, todavia, durante sua permanência na empresa, vivenciam situações que possibilitaram a aquisição de habilidades e atitudes que são necessárias para suas atividades, e na maioria das vezes, essas competências são transmitidas por funcionários mais antigos na organização. Os pesquisados consideram que não há necessidade de qualificação para ingresso na hotelaria, desde que haja disposição para trabalhar com atendimento. Os órgãos competentes, tais como, EMBRATUR, Ministério do Turismo, ABIH-DF, SEBRAE-DF oferecem pouca, ou quase nenhuma contribuição para a formação destes profissionais que são tão importantes para o desenvolvimento do turismo na capital do país.

Os resultados apresentados inferem que a organização se encontra na contra-mão dos atuais processos de gestão de pessoas, assemelhando-se a um histórico pautado na antiga administração de recursos humanos e ou departamento pessoal. Porém, por meio do mapeamento de competências infere-se e propõem para a organização estudada, contribuições significativas para serem utilizadas com vistas à melhoria dos processos relacionados a gestão de carreiras, incremento de benefícios, saúde e qualidade de vida do trabalhador, levantamento das necessidades de treinamento, capacitação e desenvolvimento de pessoas, dentre outros fatores que possam estar alinhados com o potencial turístico/hoteleiro que o Distrito Federal tem a oferecer.

Outrossim, o presente estudo é ponto de partida para futuras investigações a respeito do tema e estratégias usadas para algumas sugestões para futuras pesquisas a respeito são: (1) desenvolvimento das competências em profissionais hoteleiros; (2) estudos relativos ao processo de aprendizagem das competências organizacionais e individuais; (3) investigação de características do contexto de trabalho na hotelaria, da equipe e da organização que podem restringir ou facilitar a expressão de competências profissionais; (4) examinar se a aplicação de competências no trabalho gera valor, seja ele econômico ou social, para o indivíduo e para a organização em que ele atua.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA E HOTÉIS DO DF. **Perfil Hoteleiro no Distrito Federal**. Brasília. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 26 out 2007.

BRANDÃO, H. P; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**. *Revista de Administração de Empresas* (RAE), São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar 2001.

BRANDAO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 12, n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141394X2007000200007&lng=pt&nr m=iso>. Acesso em: 07 Jun 2008. doi: 10.1590/S1413-294X2007000200007

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

DUTRA, J. (Org). **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUARTE, V. **Administração de Sistemas Hoteleiros: Conceitos Básicos**. Editora Senac. São Paulo, 2004.

EMBRATUR. **Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem** [S.l.]: EMBRAPA, 2000.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. **Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro**. EnANPAD, XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: 22 a 26 de setembro de 2007.

FLEURY, M.T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2003.

FLEURY, M.T. L; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Construindo o conceito de Competências.** Revista de Administração de Empresas (RAE), Ed. Especial, 2001. p. 183 - 196.

FOWLER, S; KING, A; ZEITHAML, C. **Competências organizacionais e vantagem Competitiva: O desafio da Gerência Intermediária.** RAE. Revista de administração de empresas. jan/mar.2002. São Paulo, v.42, n 1. p.36-49., 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

GUERRIER, Y. **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes: Uma perspectiva internacional.** Tradução Lenke Peres. São Paulo: Editora Futura, 2003.

HAYES, D. K; JACK D. N. **Gestão de Operações hoteleiras.** Tradução Vivian Fittipaldi e Beth Honorato. São Paulo: Pearson Pretentice Hall, 2005.

EMBRATUR . **Estudo Econômico-financeiro dos meios de hospedagem e Parques temáticos do Brasil.** [S.l.]: Rio de Janeiro, v. 7 EMBRAPA, 2000.

LUNES, R.J: **Manual de Contabilidade Hoteleira:** Aspectos Normativos, Contabilidade, Custos, Análises de Demonstrações Contábeis, Legislação Fiscal e Tributária, Orçamento e Gestão. 2004. São Paulo. Ed. Atlas SA

LIMA, S. V; Borges-Andrade, J.E. **Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E.** Treinamento Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. São Paulo: Artmed, 2006.

MARCON, C. E, **Competências Gerenciais e Suas Contribuições No Processo de Aprendizagem Organizacional:** um estudo empírico em empresa do setor de telecomunicações brasileiro. 2007. 107 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

OMT (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO). **Compreendendo a Estatística do Turismo: 1988/1992.** 14. Ed. Madri, 1994.

BRASILIATUR, 2008: Plano Estratégico de Desenvolvimento do Turismo em Brasília. GDF.

SANTOS, R. C : **Perfil do Setor Hoteleiro do Distrito Federal**. Brasília: SEBRAE/DF - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal, 2005.

SCHULER, R.S ; JACKSON, S.E. **Gestão de Recursos Humanos**: tomando posição para o século XXI. Comportamento Organizacional e Gestão. Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa, vol.3, n. 2, 255-274, 1997.