

# FATORES DE INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM HOTÉIS E POUSADAS

Factors that influence the development of management competencies in hotels and guest houses

Factores de influencia en el desarrollo de competencias gerenciales en hoteles y posadas

**Nadia Lidiane do Nascimento Carvalho**

nadialidiane@hotmail.com

Mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração  
da Universidade Federal da Paraíba

**Anielson Barbosa da Silva**

anielson@uol.com.br

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).  
Graduado e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)  
e do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.  
Coordenador do Núcleo de Estudos em Aprendizagem e Competências – NAC.  
Interesse em pesquisa nas áreas de Aprendizagem Gerencial e Organizacional,  
Gestão de Competências, Comportamento Organizacional  
e Relação Trabalho e Vida Pessoal.

**Celia Cristina Zago**

celiazago@gmail.com

Pós-doutorada pela Université Pierre Mendès France - Grenoble- França.  
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina,  
Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba.  
Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

Data de Submissão: 28/06/2010

Data de Aprovação: 03/05/2011

## RESUMO

A prática gerencial demanda a mobilização e combinação de um conjunto de competências. Neste estudo objetiva-se identificar os fatores de influência no contexto da ação de gerentes de hotéis e pousadas. No estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa e a entrevista semiestruturada foi a técnica escolhida para a coleta dos dados. A análise de conteúdo subsidiou a categorização dos dados. Os resultados revelaram que a percepção dos gerentes do significado de competências está mais relacionada às competências técnicas, de processo e de negócios, com menor ênfase nas competências comportamentais e sociais. O foco das competências em ação não fica evidente nos discursos dos entrevistados. A lógica parece estar mais vinculada a atributos do que nos processos de interação. Os fatores de influência no desenvolvimento de competências identificados abrangem os imprevistos, a comunicação, a mobilização de recursos, a experiência com a gerência, as relações pessoais com pares e colaboradores, o reconhecimento social e a educação formal. Os resultados da pesquisa indicam a necessidade de aprofundar o estudo sobre as competências gerenciais no setor hoteleiro, mas contribuem para ampliar a compreensão da natureza dinâmica e interativa das competências no contexto da ação profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** competências, gerentes, turismo e hospitalidade.

**ABSTRACT**

Managerial practice requires the mobilization and combination of a range of competencies. This study seeks to identify the factors that influence the context of action of managers from hotels and guest houses. For the data collection, the study uses a qualitative approach and semi-structured interviews. Content analysis was used to categorize the data. The results reveal that managers' perceptions of the meaning of competencies are closely related to technical skills, process and business, with less emphasis on behavioral and social competencies. The focus of competences in action was not evident in the discourses of the individuals interviewed. The logic appears to be more closely linked to attributes rather than to the processes of interaction. The influential factors identified in the development of competencies include contingencies, communication, mobilization of resources, management experience, personal relationships with peers and colleagues, social recognition, and formal education. The results of the survey indicate a need for further study on managerial competencies in the hospitality industry, and contribute to a better understanding of dynamic and interactive nature of competencies in the context of professional activity.

**KEYWORDS:** competencies, managers, tourism and hospitality.

**RESUMEN**

La práctica gerencial demanda la movilización y combinación de un conjunto de competencias. El objetivo de este estudio es identificar los factores de influencia en el contexto de la acción de gerentes de hoteles y posadas. En el estudio fue utilizado un abordaje cualitativo y la entrevista semiestructurada fue la técnica elegida para la recolección de los datos. El análisis del contenido fundamentó la categorización de los datos. Los resultados revelaron que la percepción de los gerentes acerca del significado de competencias está más relacionada a las competencias técnicas, de proceso y de negocios, con menor énfasis en las competencias comportamentales y sociales. El foco de las competencias en acción no resulta evidente en los discursos de los entrevistados. La lógica parece estar más vinculada a atributos que a los procesos de interacción. Los factores de influencia en el desarrollo de competencias identificados abarcan los imprevistos, la comunicación, la movilización de recursos, la experiencia con la gerencia, las relaciones personales con pares y colaboradores, el reconocimiento social y la educación formal. Los resultados de la investigación indican la necesidad de profundizar el estudio sobre las competencias gerenciales en el sector hotelero, pero contribuyen a ampliar la comprensión de la naturaleza dinámica e interactiva de las competencias en el contexto de la acción profesional.

**PALABRAS CLAVE:** competencias, gerentes, turismo y hospitalidad.

**1 INTRODUÇÃO**

Os movimentos econômicos e de desenvolvimento tecnológico de cada época demandaram uma reconfiguração dos modelos de gestão para dar respostas às mudanças que trouxeram implicações para atuação do gerente no contexto das organizações. A ação gerencial se tornou mais complexa ao longo do tempo, uma vez que as transformações ocorridas no ambiente empresarial levaram os gerentes a repensar a sua prática.

Para Silva (2009, p. 31-32), a prática gerencial é "um conjunto de ações que envolvem atividades e papéis exercidos por gerentes no espaço social do trabalho. Está vinculada ao saber prático ou entendimento prático". O autor destaca que para lidar com as mudanças, os gerentes precisam desenvolver competências associadas à capacidade de trabalhar em equipe na formulação e implementação de estratégias que considerem não apenas fatores como competitividade, desempenho, efetividade, mas aspectos comportamentais, sociais e culturais inerentes ao desenvolvimento das pessoas, o que revela a existência de uma dimensão objetiva e outra subjetiva da prática gerencial.

As transformações no mundo do trabalho deslocaram o foco da competência do posto de trabalho para o trabalhador (SILVA;GODOI, 2006), o que possibilitou tornar o indivíduo uma unidade de análise privilegiada para compreender a lógica das competências no contexto da ação profissional. Le Boterf (2003) analisa dois modelos envolvendo as competências, que ele denominou de modelo "A" e "B". O modelo A focaliza nos pressupostos do taylorismo e do fordismo, centrando a ação do trabalhador de acordo com o prescrito. Já o modelo B considera que o trabalhador deve ir além do prescrito, e é associado a uma perspectiva baseada no saber.

Transitando intensamente pelos ambientes acadêmico e empresarial, o tema das competências é hoje percebido como uma das principais estratégias de gestão. Iniciou-se com a visão norte-americana – representada principalmente por McClelland (1973), seguida por Boyatzis (1982); Spencer e Spencer (1993); Hamel e Prahalad (1995), dentre outros. A competência, nesse caso, é percebida como um estoque de recursos que uma pessoa detém (FLEURY; FLEURY, 2001a); é previsível e estruturada (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

Zarifian (2003, p. 14) destaca que a existência de um vínculo "entre educação e trabalho, na perspectiva da laborabilidade, é fundamental para se entender o conceito de competência". Diferentemente da visão norte-americana - que é mais avaliativa, observa-se na visão francesa uma ênfase pedagógica que focaliza nos aspectos formativos e do aprendizado no trabalho, numa conjunção entre o indivíduo e o conhecimento, teoria e prática (RODRIGUES; BARBOSA, 2004). Trata-se de uma perspectiva de análise a partir da situação do trabalho, e seu escopo envolve a construção e desenvolvimento das competências individuais e, portanto, da gestão das competências individuais e coletivas, quer seja para o seu desenvolvimento e/ou mobilização.

Na literatura sobre as competências gerenciais, foco deste estudo, o significado da palavra competência também é alvo de inúmeras variações, com sentidos e formas de interpretação diferentes para cada uma delas. A perspectiva de uma convergência unânime por seus autores parece distante (DIMMOCK; BREEN; WALO, 2003). Ainda assim, o conceito de competência emergiu rapidamente para tomar um lugar chave o vocabulário do desenvolvimento gerencial, graças à ligação clara que faz entre esse desenvolvimento, a teoria e a prática gerencial, tornando-se um conceito potencialmente útil (HOLMES; JOYCE, 1993; LENEHAN, 2000).

As empresas que compõem o setor hoteleiro prestam serviços essenciais para o turismo e são consideradas agentes constitutivos de sua infraestrutura básica, já que atendem às necessidades primárias de descanso e alojamento, fundamentais durante o período de estadia dos visitantes na destinação turística (CASTELLI, 1993).

O turismo envolve um conjunto de atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e estadas em lugares distintos ao de seu entorno habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com a finalidade de lazer, negócios, e outros motivos (EMBRATUR; MTUR, 2006). É reconhecidamente determinante para desenvolvimento social e econômico local, regional e nacional, justificando a realização de pesquisas voltadas para sua melhor compreensão e desenvolvimento.

Nesse setor, a qualidade de um serviço prestado depende diretamente da experiência vivenciada pelo consumidor no momento de sua ocorrência, pois os profissionais envolvidos nesse processo são os grandes responsáveis por seu resultado final (GOMDIM, 2008). Destaca-se a importância do papel do gerente, que juntamente com a organização, é responsável pela mobilização de recursos externos e internos, pessoais e coletivos, que podem contribuir para o desenvolvimento de competências organizacionais. No contexto atual, um dos aspectos determinantes para entender a lógica das competências envolve a conscientização de existir um conjunto de fatores que podem facilitar ou dificultar o seu desenvolvimento e a sua mobilização, que estão relacionados a fatores individuais, organizacionais e contextuais.

Neste estudo objetiva-se identificar os fatores de influência e seus determinantes no desenvolvimento de competências de gerentes que atuam em hotéis e pousadas de uma capital do Nordeste brasileiro.

Para sustentar a compreensão sobre o objeto e sujeitos do estudo, utiliza-se uma base teórica para o entendimento do significado, especificidades, dimensões e das competências em nível gerencial. Em seguida, descreve-se o percurso metodológico utilizado para compreender o fenômeno. A análise e interpretação dos resultados revelam a percepção dos gerentes pesquisados sobre o

significado das competências e os fatores de influência e seus determinantes no desenvolvimento das competências gerenciais. Nas considerações finais, procura-se destacar os principais achados da pesquisa e a sua contribuição para o desenvolvimento de futuros estudos sobre competências na área de turismo e hospitalidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo competência não é novo e exatamente por isso, permite muitas vezes que o seu entendimento esteja fundamentado no conhecimento comum, cujo significado transita pelo sentido de alçada, aptidão, autoridade, capacidade, destreza, dentre outras. No meio acadêmico, o conceito de competência assume várias orientações teóricas e isso acaba levando a inexistência de um consenso sobre o significado do termo (BROWN, 1993; DIMMOCK, BREEN; WALO, 2003). Para Dimmock, Breen e Walo (2003), a natureza complexa da prática gerencial ratifica a existência de muitas variações do significado da palavra competências, sobretudo na literatura gerencial.

A heterogeneidade de conceitos também ocorre em função da variedade de áreas do conhecimento que tentam compreender o fenômeno, como a Educação, a Sociologia do Trabalho e a própria Administração, o que ratifica a complexidade de sua aplicação. Burgoyne (1993) estabelece várias questões em torno do debate sobre as competências e propõe analisar o movimento a partir de três dimensões: macro/micro, teórico/prática e técnica/política. O autor sugere que aspectos ligados ao treinamento, à educação, ao espaço ocupacional e organizacional e também as características do mundo do trabalho são mais complexos e ricos do que a possibilidade de entendimento preconizada pelos pressupostos simplificadores de algumas vertentes do movimento das competências.

Isso pode ser ratificado pela tendência a adotar conceitos de competências seguindo uma abordagem positivista, que vincula a competência a comportamentos observáveis ou identificados pela aplicação de vários métodos de investigação (HOLMES, JOYCE, 1993).

As diferenças nas bases ontológicas e epistemológicas e a própria evolução do conhecimento na área da educação e das ciências humanas e sociais aplicadas levaram a proposição de várias definições de competências. Mudler et al (2009) fazem uma análise da evolução do termo a partir de vários autores, destacando que os conceitos de competências foram associados à aquisição de conhecimento, aos domínios de habilidades, aos comportamentos observáveis, aos perfis de competências, a um *framework* de competências, além de abordar aspectos relacionando competências à desempenho. Burgoyne (1993) vincula uma competência à habilidade de fazer, mas outros autores a associam a um processo de interação (SANDBERG, 1996), de atributos associados a conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 1998), sistemas de tecnologia, de pessoas, da organização formal da cultura e das interações entre esses elementos (DREJER, 2000), agregação de valor a organização e ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001b), recursos (GREEN, 2000) ou recursos a combinar (LE BOTERF, 2003), entrega (DUTRA, 2004), entre outros.

Já no nível organizacional, as competências podem ser estudadas a partir de diferentes níveis de compreensão: o nível estratégico – refere-se à dimensão corporativa, ou às competências organizacionais; nível funcional - remete à dimensão de grupos e áreas da empresa; nível gerencial – compreende as competências individuais relacionadas à atividade gerencial (RESENDE, 2004; ODERICH, 2005; SILVA; 2009); nível coletivo – expressadas pela *performance* das equipes (ZAGO et al, 2007; RETOUR, 2008) e pela cultura organizacional (ZAGO; RETOUR, 2009); e no nível ambiental (RETOUR; KROHMER, 2006) é caracterizada pelas relações interempresariais.

E qual a noção de competências mais adequada? A resposta a esta questão não é tão simples, uma vez que existe um conjunto de variáveis, de contingências, condições de trabalho e da organização, objetivo da aplicação e também o perfil dos gestores que vão delimitar a abordagem escolhida. Isso indica que não há, em princípio, condições de afirmar que uma perspectiva teórica ou técnica é mais adequada do que outra (RUAS, 2005).

Entretanto, as transformações no mundo do trabalho levaram ao desenvolvimento de perspectivas teóricas em torno do movimento da competência associadas à economia do saber (LE BOTERF, 2003). Nessa perspectiva, há uma mudança no foco da qualificação vinculada à função para a noção de competência em ação, uma vez que o profissional precisa ir além do prescrito em função das mutações

ocorridas no mundo do trabalho envolvendo a noção de eventos, o papel da comunicação na gestão organizacional e também da ascensão do setor de serviços (LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). A perspectiva francesa de competências, por exemplo, passa a abordar a temática de forma mais ampla, incorporando a noção de competências dinâmicas ou em ação como sendo uma inteligência prática para lidar com as situações que se apoiam a conhecimentos, mas não se limita a eles, uma vez que estabelece uma relação prática com as situações e de como o profissional enfrenta uma situação (ZARIFIAN, 2001).

A competência está vinculada ao nível de domínio, do saber agir (saber julgar, escolher, decidir) do profissional em situações profissionalizantes mais ou menos complexas (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2001b). Na percepção de Retour (2008, p. 287), a visão francesa de competência pode ser resumida como “um *know-how* operacional validado”.

De forma geral, na perspectiva de análise francesa, “a competência associa poder de decisão, inteligência dos problemas e responsabilidade diante dos atos da produção e dos clientes” (ZARIFIAN, 2003, p.15), e se sustenta, de acordo com este autor, por quatro temas de apoio: a tomada da iniciativa; tomada da responsabilidade; poder de cooperação e a exigência de rigor.

A tomada de iniciativa está intimamente associada à autonomia, e esta aos saberes do tomador de decisões, à responsabilização e à mobilização dos recursos disponíveis. Portanto, além da comunicação bem sucedida e da avaliação não pelo trabalho, mas pelo resultado, os princípios básicos observados são os seguintes:

a) Resgate da apropriação do trabalho pelo trabalhador e implicação sujeito nas ações.

Inclui aspectos como autonomia, responsabilidade/responsabilização e individualização/ subjetivação, essenciais para a tomada de decisões diante das situações complexas e diversificadas com que o profissional se depara no exercício de suas atividades, ou seja, implica “definir por si só as regras da sua própria ação” (ZARIFIAN, 2003, p. 54), assumindo os resultados alcançados com elas (na produção e com clientes), por considerar que cada indivíduo tem aspirações e capacidades de julgamento que lhe são próprias. “Todo indivíduo se torna uma singularidade no seio social e aspira ser reconhecido como tal” (ZARIFIAN, 2003, p. 56).

Le Boterf (2003) concorda com Zarifian (2003) em dois pontos principais: a importância da tomada de iniciativa pelo trabalhador para o desenvolvimento das competências – que ele define como auto-mobilização de seus recursos, e a importância da diversidade de situações às quais o trabalhador é exposto para sua evolução. Contudo, incorpora ao conceito de profissional competente, de forma mais prescritiva, outras características importantes como: ir além do que lhe foi prescrito na realização de atividades; encarar os imprevistos em tempo hábil para evitar prejuízos; atender às demandas específicas de seus clientes tanto quanto procura atender às demandas da sua ocupação; saber agir conforme a situação; considerar importante e significativo aquilo que faz, isto é, exercer seu trabalho com vontade; saber mobilizar seus conhecimentos e habilidades de forma progressiva; e, também, saber avaliar seu contexto de trabalho e adaptar-se a ele. Ser competente é saber improvisar diante do imprevisto, é saber “administrar panes”, é saber criar, reconstruir e inovar (LE BOTERF, 2003).

Assumir responsabilidades em seu trabalho diário como pressuposto para o desenvolvimento de competências também integra o pensamento de Zarifian (2001) e Le Boterf (2003). Ambos afirmam que o profissional competente deve assumir responsabilidades em seu trabalho e, para isso, precisam estar comprometidos com o trabalho e envolvidos afetivamente com a situação.

b) Valorização da aprendizagem e auto desenvolvimento constantes.

Tanto para Zarifian (2001), como para Le Boterf (2003), o entorno social, profissional ou pessoal, é essencial para favorecer ou não a emergência de uma competência, pois “ninguém é competente sozinho” (LE BOTERF, 2003, p. 128). Para os autores, a educação, a formação e a experiência aumentam a possibilidade de uma pessoa desenvolver competências, assim como as capacidades para aprender e se adaptar e, com isso, potencializam seu profissionalismo. Os profissionais que vivenciaram muitas experiências em uma empresa desenvolvem suas competências profissionais de forma mais ampla do que os iniciantes ou novatos. Todavia, não só as experiências são fundamentais, mas também o saber (os conhecimentos), o saber-fazer (habilidades) e o saber transpor (que se refere saber agir e saber ajustar sua competência profissional em uma família de contextos).

Não é apenas a inteligência que está ligada ao desenvolvimento de competências, mas também o envolvimento individual e coletivo com o seu trabalho (LE BOTERF, 2003). E é especificamente por esse envolvimento coletivo do colaborador com seu trabalho que Le Boterf (2003) destaca que a competência é um constructo social, pois além de comprovada pela obtenção do objetivo buscado, ela também precisa ser reconhecida por terceiros para ser validada. Disso resulta que é relevante priorizar o cruzamento de diversos pontos de vista e considerar os elementos do contexto ao avaliar se alguém é competente ou não em determinada situação. Na mesma direção, Zarifian (2001, p. 56) afirma que a competência individual “não é nada sem as aprendizagens sociais e as comunicações que a nutrem de todos os lados”.

### c) Mobilização de recursos

A competência não se exerce sem a mobilização de uma ampla gama de recursos organizacionais e dos próprios sujeitos “É da responsabilidade particular da empresa favorecer o desenvolvimento desses dois tipos de recursos. Poder-se-ia até dizer que o essencial da abordagem da competência, do ponto de vista do papel dos executivos, está em jogo aí” (ZARIFIAN, 2001, p 88).

Le Boterf (2003) propõe que um profissional competente é aquele que domina dois tipos de instrumentalização: a) a instrumentalização de seus recursos pessoais- saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidades e experiências acumuladas - incluindo os recursos fisiológicos e emocionais - que se bem utilizados permitem tomar decisões em menor tempo e; b) a instrumentalização de recursos de seu meio - que são aqueles externos ao indivíduo, como as ferramentas, os equipamentos, as máquinas, informações, e as redes de relacionais (comunicação com colegas, consultores, clientes e outras instituições). Em conjunto, todos esses recursos formam uma rede sem a qual dificilmente pode-se desenvolver a competência.

Assim, para que haja competência é necessário mobilizar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, integrativas e relacionais - os quais são colocados à prova em desafios oriundos dos problemas mais complexos e imprevistos. (RUAS, 2001; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001). A Figura 1 sintetiza a composição dos recursos a serem mobilizados para a competência.



Figura 1 – Recursos pessoais e ambientais instrumentalizados para a competência  
Fonte: Elaborada pelos autores, a partir de Zarifian (2001,2003) e Le Boterf (2003).

O profissional competente é aquele que consegue fazer uma dupla instrumentalização dos recursos pessoais e do meio e combiná-los de forma pertinente. É o saber agir de forma responsável e reconhecida, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto específico (LE BOTERF, 2003).

As empresas do setor de turismo e hospitalidade demandam do gerente a capacidade de combinar e mobilizar recursos de modo a garantir a prestação de um serviço de qualidade que seja percebido pelo cliente, que torne a organização diferenciada de seus concorrentes e que possibilite novas oportunidades de negócios. Esses atributos vão possibilitar o desenvolvimento de uma competência essencial (HAMEL; PRAHALAD, 1990). Assim, os estudos envolvendo as competências gerenciais precisam incorporar abordagens mais amplas em função das especificidades do setor.

Agut, Grau e Peiró (2003) destacam a existência de duas perspectivas interligadas associadas às competências gerenciais: técnica ou genérica. O foco na abordagem técnica das competências



gerenciais inclui a descrição de competências demandadas para gerenciar aspectos específicos da organização (tarefas, programas e técnicas). Já as competências gerenciais genéricas estão associadas à capacidade de autorregulação e controle do gerente no ambiente de trabalho e envolvem características individuais, tais como atitudes, motivação ou traços de personalidade.

A abordagem das competências gerenciais está muito vinculada à necessidade de entender as situações e os problemas reais vivenciados no contexto das organizações, tornando a prática um objeto de estudo (Cf. WHITTINGTON, 2004). Os resultados de um estudo realizado com 80 gerentes de organizações turísticas na Espanha, revelaram que ser um gerente competente significa desempenhar uma atividade de forma efetiva e também lidar com eventos não-programados (AGUT, GRAU E PEIRÓ, 2003). Isso implica necessidade de desenvolver uma abordagem mais dinâmica sobre as competências no nível gerencial.

Outro estudo realizado por Feuerschütte e Godoi (2008) identificou as competências de empreendedores do setor hoteleiro, considerando o contexto social e a trajetória de vida dos participantes da pesquisa. Os resultados levaram a categorização de três grupos de competências: relacionadas às *características do empreendedor*, relativas à *gestão do empreendimento* e vinculadas ao *empreendimento e seu contexto*.

Retour (2005) apresenta um modelo que ilustra a dinamicidade das competências que contém quatro níveis. Para ele, existe o nível das *competências requeridas* por um cargo; as *competências mobilizadas pelo indivíduo* no desenvolvimento de suas atividades; as *competências detidas* pela pessoa, que podem ser mobilizadas em ação desde que o contexto seja favorável; e as *competências potenciais* que estão ligadas à capacidade de a pessoa desenvolver competências ao longo do desenvolvimento da carreira. Apesar de apresentar uma visão prescritiva de como a lógica da competência pode ser compreendida em nível individual, o modelo pode favorecer uma compreensão mais ampla sobre como se dá o desenvolvimento de competências.

Outra forma de compreender a natureza dinâmica sobre o desenvolvimento de competências envolve os eixos formadores de uma competência propostos por Le Boterf (2003) vinculados à educação formal, à experiência social e à experiência social (biografia).

No nível das competências gerenciais, Daolio (2004) considera as competências gerenciais como condutoras da estratégia organizacional e as classifica como mobilizadoras, táticas, trazidas de bagagem e as competências aprendidas. Essas perspectivas rompem com uma visão de competências associadas aos atributos ligados ao trabalho para uma lógica de desenvolvimento de competências decorrentes da vivência e da experiência das práticas organizacionais, por meio da interação entre as pessoas no trabalho, das práticas gerenciais articuladas a partir da complementaridade (SANDBERG, 1996) e da combinação de competências (LE BOTERF, 2003).

A compreensão do processo de desenvolvimento de competências, segundo Antonello (2006) deve considerar os seguintes aspectos: ligação entre competência e ação; contextualidade, uma vez que é na situação profissional que a competência é mobilizada; valor agregado da competência à organização e ao indivíduo; interação e rede de trabalho, seja na formalidade ou na informalidade das interações entre as pessoas no ambiente de trabalho; e práticas de trabalho que contribuem para o desenvolvimento de competências quando o profissional aprende por meio das experiências e vivências no contexto da ação e isso o ajuda a desenvolver o saber agir.

O estilo de gestão nas empresas da hospitalidade é consideravelmente diferente do das demais indústrias. A complexidade da indústria da hospitalidade perpassa principalmente pela alta competitividade, pelas constantes mudanças na demanda do setor e pelo forte elemento interpessoal a ela associado, requerendo dos seus gerentes a provisão de um ambiente de trabalho apropriado que propicie a realização das atividades organizacionais e dos objetivos pessoais (RAGUZ, 2007).

Jauhari (2006) entende que é a partir do desenvolvimento dos talentos individuais, que o crescimento da indústria de hotéis pode ser viabilizado, o que é possível a partir do investimento no conhecimento, nas habilidades das pessoas e no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho, o que, segundo Lenehan (2000), nem sempre acontece.

As competências identificadas para os gerentes de hotéis e que emergiram com maior frequência nos estudos pesquisados envolvem:

- Comunicar-se eficazmente de forma oral e escrita (DIMMOCK; BREEN; WALO, 2003; AGUT; GRAU; PEIRÓ, 2003; LENEHAN, 2000);
- Interagir e relacionar-se com pessoas de dentro e de fora da organização, desenvolver um *networking*, ser um facilitador de equipes, saber gerenciar as queixas dos clientes (DIMMOCK; BREEN; WALO, 2003; AGUT; GRAU; PEIRÓ, 2003; LENEHAN, 2000);
- Atuar com um pensamento flexível, imaginativo, criatividade e habilidade para inovar (DIMMOCK; BREEN; WALO, 2003; JAUHARI, 2006; LENEHAN, 2000);
- Conhecer ou ter a habilidade de se comunicar em outro idioma (AGUT; GRAU; PEIRÓ, 2003; LENEHAN, 2000) e saber lidar com diferentes culturas (DIMMOCK; BREEN; WALO, 2003; JAUHARI, 2006);
- Tomar a iniciativa para procurar e implementar novas oportunidades (DIMMOCK; BREEN; WALO, 2003; AGUT; GRAU; PEIRÓ, 2003);
- Administrar o estresse ou ter habilidades para trabalhar sob pressão e saber administrar o tempo (DIMMOCK; BREEN; WALO, 2003; LENEHAN, 2000);
- Ter controle emocional e auto-controle (AGUT; GRAU; PEIRÓ, 2003; LENEHAN, 2000);
- Agir com tenacidade e comprometimento com o trabalho (AGUT; GRAU; PEIRÓ, 2003; JAUHARI, 2006);
- Analisar as informações e saber ler e compreender as tendências dos mercados para saber que estratégia de *marketing* adotar para o hotel (AGUT; GRAU; PEIRÓ, 2003; JAUHARI, 2006; LENEHAN, 2000);
- Compreender fatores associados à lucratividade e retorno dos investimentos, bem como saber avaliar e controlar os custos (JAUHARI, 2006; LENEHAN, 2000);
- Criar, planejar e gerenciar as mudanças (DIMMOCK; BREEN; WALO, 2003; LENEHAN, 2000);
- Administrar e controlar a qualidade de serviços e produtos do hotel (AGUT; GRAU; PEIRÓ, 2003; LENEHAN, 2000) e oferecer serviços com excelência (JAUHARI, 2006).

A identificação das competências, a partir da análise de vários estudos envolvendo as competências no setor de hospitalidade, pode contribuir para ampliar a compreensão de pesquisadores e profissionais que atuam na área sobre a complexidade da prática gerencial, uma vez que o profissional necessita mobilizar recursos pessoais e do meio para tornar a sua ação mais efetiva.

As abordagens técnicas e genéricas, propostas por Agut, Grau e Peiró (2003), também podem ser encontradas na descrição das competências gerenciais do setor de turismo e hospitalidade. Uma análise das competências identificadas a partir de estudos envolvendo o tema revela que os pressupostos da perspectiva francesa das competências e suas especificidades são mais aderentes ao contexto do setor de turismo e hospitalidade e podem ser utilizadas para compreender o processo de desenvolvimento de competências gerenciais. A próxima seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados na condução da pesquisa com gerentes de hotéis e pousadas.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória. Optou-se pela pesquisa qualitativa para compreender as representações dos atos e das expressões dos sujeitos, focalizando nos processos, significados e compreensões do fenômeno na perspectiva dos participantes, considerando as experiências como foram vividas ou sentidas (GODOI; BALSINI, 2006; MERRIAM, 2009). A pesquisa é classificada como exploratória, uma vez que procura compreender um fenômeno ainda pouco conhecido para ampliar o conhecimento de determinada realidade (RICHARDSON, et al., 1985).

O contexto da pesquisa envolveu os pequenos hotéis e pousadas localizados em uma capital do Nordeste brasileiro. Participaram da pesquisa 8 (oito) gerentes que atuavam nas empresas pesquisadas. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, pois, de acordo com vários autores, (CERVO, 1996; LAVILLE; DIONNE, 1999; COZBY, 2003; GODOY, 2006; GODOI;



MATTOS, 2006; GODOI; BALSINI, 2006; VIEIRA, 2006; APPOLINÁRIO, 2009), é a técnica de coleta de dados mais indicada para compreender um fenômeno de forma compreensiva interpretativa. Segundo Godoy (2006), a entrevista de tipo semiestruturada se faz pertinente quando se trata de um tema complexo e pouco explorado. O tipo de recorte utilizado foi o seccional com perspectiva longitudinal, em que a coleta de dados é feita em um determinado momento, mas resgata dados e informações de outros períodos passados, uma vez que a experiência é um recurso a ser considerado no desenvolvimento das competências. O roteiro de entrevista utilizado foi elaborado a partir dos pressupostos das teorias sobre competências e prática gerencial, com o objetivo de identificar os fatores de influência e seus determinantes no desenvolvimento de competências dos gestores de hotéis e pousadas.

A realização das entrevistas ocorreu no próprio ambiente de atuação dos participantes, que foram devidamente informados sobre o caráter voluntário da participação, assim como sobre a confidencialidade das informações obtidas, além de outros aspectos éticos da pesquisa apresentados num Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As entrevistas foram gravadas após o consentimento dado pelos participantes, para transcrição, que ocorreria concomitantemente com a coleta dos dados.

As entrevistas tiveram uma duração média de 25 minutos cada, geraram 67 laudas de transcrição de 203 minutos de gravação. Os nomes dos participantes foram substituídos por números a fim de lhes resguardar a identidade. Inovações instituídas pelos gerentes que poderiam servir como exemplos do desenvolvimento de algumas de suas competências foram igualmente omitidas para manter o sigilo em relação às suas concorrentes.

Para a análise dos resultados foi utilizada a técnica da análise de conteúdo (LAVILLE; DIONNE, 1999; APPOLINÁRIO, 2009; COZBY, 2003), a fim de que se pudessem agrupar as respostas coletadas em categorias, com o objetivo de facilitar a interpretação dos resultados, bem como assegurar um maior rigor científico ao estudo.

O processo de análise dos dados procurou categorizar os protocolos das entrevistas para identificar os padrões recorrentes e as conexões entre eles, possibilitando estabelecer uma estrutura de significado para compreender o fenômeno (COFFEY; ATKINSON, 1996). Os resultados são apresentados a seguir.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados delimitam uma estrutura para compreender o fenômeno em estudo – fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. Na primeira seção, aborda-se o significado de competências no contexto do setor hoteleiro para, em seguida, identificar os fatores de influência e seus determinantes do desenvolvimento de competências gerenciais.

### 4.1 Percepções sobre o Significado de Competência

A percepção do entendimento dos respondentes sobre o significado de “ser uma pessoa – gerente - competente no que faz” tornou-se essencial nesta pesquisa, uma vez que permite categorizar os principais aspectos destacados pelos mesmos e estabelecer uma base de entendimento dos sujeitos da pesquisa. Das informações obtidas, foram encontradas três categorias de respostas: a primeira focaliza os processos e está associada ao conhecimento técnico e habilidades práticas. A segunda categoria revela uma compreensão das competências associada a resultados e, por fim, emerge uma perspectiva de competência centrada nos aspectos subjetivos e emocionais dos sujeitos. O quadro a seguir faz uma síntese das três abordagens.

Categoria	Significado de Competência
<b>Foco sobre o Processo - conhecimento técnico e habilidades práticas</b>	“Ser competente significa uma pessoa desenvolver bem as atividades e ter o conhecimento técnico e prático para realizar bem o trabalho dela no dia-a-dia” (Gerente 1). “Ser competente é ter domínio das suas funções. [...] Fazer planejamento, fazer bem as tarefas que lhe é incumbida” (Gerente 4). “[...] é ter habilidades, é entender o ambiente de trabalho [...], desenvolver suas atividades, trabalhar corretamente e ser honesto” (Gerente 6). “A competência de uma pessoa está muito relacionada à habilidade que a pessoa tem em relação ao trabalho” (Gerente 8).
<b>Foco nos resultados</b>	“É promover os resultados esperados e se adequar ao mercado de forma satisfatória” (Gerente 2). “Eu acho que a competência está no resultado, tá na efetividade no segmento. Se você está atendendo a sua parte, [...] então está tendo competência, com eficiência, eficácia e efetividade”. (Gerente 7)
<b>Foco no Sujeito - aspectos subjetivos</b>	“Eu acredito que é a dedicação. Você gostar do que faz, fazer com amor” (Gerente 3). “Ter compromisso, primeiramente, com a empresa” (Gerente 5).

Quadro 1: O significado de competência na percepção de gerentes de hotéis e pousadas. Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

A categoria “Foco sobre o Processo” evidencia os discursos que associaram a competência à noção de que ela se dá no decorrer da realização de uma tarefa, podendo ser percebida, portanto, através de habilidades, domínio, conhecimento prático e técnico, bem como do entendimento que as pessoas demonstram enquanto realizam o seu trabalho. Outros entrevistados enfatizaram a competência sobre os resultados alcançados pela tarefa, isto é, se um bom resultado foi alcançado, presume-se a competência na pessoa, independente de como ela o tenha atingido. Por último, agruparam-se as respostas que associaram a competência a comportamentos ligados às características pessoais do sujeito, como ser dedicado, ter afeição ao trabalho, ser comprometido com a empresa.

A análise dos significados atribuídos pelos gerentes pesquisados demonstrou que apesar de privilegiarem os recursos pessoais do gerente como instrumentalizadores da competência, o enfoque dos recursos do meio também são contemplados, conforme preconiza Le Boterf (2003). Vale ressaltar que a visão dos gerentes em torno do conceito de competências está mais relacionada às competências técnicas (GREEN, 2000), de processo (ZARIFIAN, 2001) e de negócios (FLEURY; FLEURY, 2001b), com menor ênfase nas competências comportamentais e sociais (FLEURY; FLEURY, 2001b). O foco das competências em ação não fica evidente nos discursos dos entrevistados. A lógica parece estar mais vinculada a atributos do que nos processos de interação (SANDBERG, 1996). A lógica de entrega de Dutra (2004) está presente na concepção de competência como resultado, mas há uma ênfase maior na competência em nível organizacional e não necessariamente a capacidade da pessoa em gerar resultado para a organização.

Embora a perspectiva francesa objetive avaliar uma competência pelos resultados obtidos e não pelo processo de trabalho, o entendimento dos respondentes da pesquisa parece ser de que estes são aspectos indissociáveis. Nesta seção não foi possível detectar a preocupação com aspectos relacionados ao processo de construção de competências como educação, formação e experiência, comunicação e autonomia, dentre outros.

Ainda que as respostas revelem alguns aspectos pertinentes à competência individual, conforme proposto por Zarifian (2003) e Le Boterf (2003), como ter o domínio, o conhecimento técnico e prático (ou procedimental) e ter afeição ao trabalho (fazê-lo com vontade), é notável a pequena associação que as pessoas fazem entre a competência e as imprevisibilidades ou complexidades do trabalho, tidos por Augt, Grau e Peiró (2003) como aspectos primordiais para se prever a competência gerencial em organizações turísticas.

A diversidade dos enfoques encontrados nesta questão da pesquisa pode ser atribuída à sua própria generalidade. Na próxima seção, são identificados os fatores que podem influenciar o desenvolvimento das competências gerenciais em hotéis e pousadas.

## 4.2 Fatores de influência no Desenvolvimento das Competências Gerenciais

O desenvolvimento das competências dos gerentes de hotéis e pousadas pode ser balizado pelos princípios do resgate da apropriação do trabalho pelo trabalhador e implicação sujeito nas ações, pela valorização da aprendizagem e auto desenvolvimento constantes e pela mobilização de recursos, sustentados por um conjunto de fatores relacionados à incerteza, à comunicação, à mobilização de recursos, às experiências, à educação formal, ao relacionamento com pares e colaboradores e ao reconhecimento social. Em relação a esses aspectos, os resultados da pesquisa nos levam às considerações que seguem.

As condições de imprevisibilidade, incerteza e diversidade das ações dos gerentes dos hotéis - que segundo os autores estudados são essenciais para o aprendizado e experiência e, conseqüentemente para o desenvolvimento de competências, caracteriza-se pela variedade das operações e o fato de não se poder prever quem estará "entrando pela porta" do hotel, como afirma o chefe-executivo em A&B (Alimentos e Bebidas) de um importante hotel norte-americano, Ray Hollingsworth, no artigo de Wolff e Watkin (2006).

Sobre a frequência com que lidam com imprevistos, os gerentes de hotéis e pousadas, em sua unanimidade, afirmaram que integram sua prática diária constantemente. Dentre os motivos pelos quais seu cargo lida muito com imprevistos, destacam-se:

- a) trabalhar diretamente com o público, pois "as pessoas são imprevisíveis" (Gerentes 1; 2 e 8);
- b) trabalhar no setor específico do hotel ligado a eventos;
- c) lidar com a grande demanda em dias específicos e inesperados; e
- d) oferecer um serviço ao público com horários diferenciados.

Em relação à forma como percebem esses imprevistos como facilitadores ou limitantes do desenvolvimento de suas competências gerenciais, pode-se notar, pelas falas abaixo descritas, que alguns sujeitos da pesquisa elegeram os imprevistos e situações complexas como favoráveis ao desenvolvimento de suas competências, corroborando com (ZARIFIAN, 2003; LE BOTERF, 2003) que destacam ser este um dos dois pontos principais para a tomada de iniciativa pelo trabalhador para o desenvolvimento das competências.

√ "[...] pelo fato de a gente conseguir transpor, ultrapassar essas dificuldades. Então, o fato de ter um imprevisto e a gente conseguir resolver, é visto com muita positividade" (Gerente 1);

√ "[...] servem para promover uma melhor atuação, uma melhor adequação da empresa ao setor que se propõe, bem como para servir de teste para a competência do gerente" (Gerente 2);

√ "[...] traz pra gente uma experiência a mais. A gente consegue em outra situação, que errou antes, não errar" (Gerente 3);

√ "Através desses imprevistos a gente às vezes tem situações [...] que a gente nunca soube lidar e acaba aprendendo na hora" (Gerente 5);

√ "[...] mesmo que os imprevistos forem para o lado negativo. É bom que você tenha mais prevenção, e tenha mais critério de não acontecer novamente" (Gerente 7);

√ "Eles são puro aprendizado, porque é isso que te traz a bagagem, o que te traz a experiência, [...] a calma para resolver outras possibilidades, outras ocorrências. Então você precisa ter calma, e a calma você só adquire através da segurança, e a segurança só através da experiência mesmo. [...] É um eterno aprendizado" (Gerente 8).

Outros, entretanto, parecem ver a imprevisibilidade no trabalho como algo a ser controlado, como pode ser percebido nos depoimentos a seguir: "Eu acho que a urgência dos imprevistos para o desenvolvimento das competências é boa, contanto que ela esteja na margem previsível de erros que a gente imagina que é um erro previsível, palpável, aceitável" (Gerente 4).

Nesta mesma linha, um outro gerente coloca que se devem evitar erros operacionais que possam provocar "imprevistos", no sentido de mal entendidos futuros, de forma a não provocar ônus para o hóspede ou para a empresa (Gerente 4). Por outro lado, a gerente 3 defende a postura da neutralidade diante de um imprevisto, para que haja tempo da situação se apresentar com mais clareza.

Estes pontos de vista encontram respaldo nas observações de Le Boterf (2003) ao esclarecer que encarar os imprevistos em tempo para evitar prejuízos e saber o momento de intervir ou de ficar neutro também são aspectos da competência.

O outro ponto principal para a tomada de iniciativa pelo trabalhador para o desenvolvimento das competências destacado por Zarifian (2003) e Le Boterf (2003) é a mobilização de recursos. Sobre os tipos de recursos que costumam mobilizar para favorecer o desenvolvimento de suas competências, os gerentes relataram utilizarem com maior frequência: a) a Internet (*sites* especializados, *blogs* de consultores, etc); b) as conversas informais com os gerentes de outros hotéis e pousadas concorrentes; c) os treinamentos oferecidos pela empresa; e d) Livros. Também foram citados como recursos: participar de feiras e congressos, a observação direta de todos os setores da empresa, os manuais práticos, bancos de dados e a tecnologia da informação como auxílios ao bom desenvolvimento das competências gerenciais.

A eleição desses recursos pelos respondentes confirma a noção de que a competência exige os conhecimentos (livros, treinamentos, congressos, manuais práticos), as capacidades cognitivas, integrativas e relacionais, como conversar com concorrentes e observar os setores (RUAS, 2001; ZARIFIAN, 2003; BOTERF, 2003). Algo que se destaca desse ponto é o disseminado uso da internet como ferramenta no desenvolvimento das competências, uma vez que torna acessível para mais pessoas quase todo tipo de conhecimento, o que se revela aqui como uma alternativa para que estudos futuros considerem o desenvolvimento de competências nas gerações de profissionais mais recentes, supostamente mais familiarizadas com esse recurso do que suas predecessoras.

Um dos aspectos correlacionados à mobilização de recursos refere-se à comunicação como instrumento de desenvolvimento das competências, ao mesmo tempo em que saber comunicar-se é também considerado uma competência.

Nesta pesquisa, a comunicação com outros membros de sua equipe ou com outros gerentes foi apontada como sendo essencial para o desenvolvimento das competências gerenciais no setor, principalmente, porque os hotéis se caracterizam pela alta interdependência entre os seus setores, como Recepção, Governança, Hospedagem, Alimentos e Bebidas (A & B), Reservas, e outros.

Os gerentes apontaram, em ordem de crescente, como as pessoas que mais os auxiliam para o desenvolvimento das competências: seus superiores, seus pares ou gerentes de outros setores, os funcionários do nível operacional e os demais membros da empresa. Essas variações parecem sofrer influência da posição hierárquica dos respondentes em relação à estrutura da empresa, pois para o Gerente Geral de um hotel, o Gerente-Proprietário de uma pousada, e a *Trainee* Gerencial de uma cadeia de hotéis, a comunicação com todos os membros mostrou-se importante para desenvolver suas competências, ao passo que para os gerentes de setores específicos foram citadas com maior frequência a comunicação de forma particular com outros gerentes (pela Gerente Operacional), com o superior imediato (pelo Gerente de Recepção), e com os subordinados (pela Gerente de A & B).

Para um Gerente Financeiro, contudo, a comunicação com outras pessoas, apesar de ser importante para a troca de ideias, não funciona como ponto para alavancar o desenvolvimento de competências. Já o Gerente de Hospedagem de uma rede de pousadas afirma que essa comunicação favorece o desenvolvimento das competências, mas não acredita que ela seja possível na cidade, visto que os gerentes do setor não se percebem como parceiros, mas como concorrentes, o que dificulta no relacionamento entre eles e, conseqüentemente, o processo de comunicação.

O exposto acima condiz com a lógica de que é necessário mobilizar uma rede de atores para se desenvolver a competência individual e que ela só existe com as aprendizagens sociais e as comunicações que a nutrem de todos os lados (ZARIFIAN, 2001).

Dos gerentes entrevistados, destacam-se as várias respostas relacionando à competência de estabelecer um bom relacionamento interpessoal como a principal capacidade desenvolvida a partir da experiência como gerente. Dimmock, Breen e Walo (2003) após realizar uma pesquisa no setor de turismo

e hospitalidade na Austrália também concluíram que as habilidades interpessoais e de relacionamento são competências determinantes na ação do gerente no setor de turismo e hospitalidade.

Não só aprender a lidar com pessoas, mas também motivá-las, ter controle emocional, equilíbrio, paciência e ser mais compreensivo demonstram a importância das relações interpessoais para o desenvolvimento das competências para aqueles que exercem cargos de gerência (MINTZBERG, 1990, YUKL, 1998; HILL, 2004; SILVA, 2009,). Outros gestores citaram outras competências, como mostra o seguinte quadro:

Competências adquiridas como gerente mencionadas	Comportamentos especificados	Gerentes
Relacionamento interpessoal	Motivar colaboradores	1, 2,
	Aprender a ouvir	3;
	Controlar-se emocionalmente	3;
	Ter paciência	4; 7;
	Compreensão	8;
	Ter equilíbrio	7;
Tomar decisões	Tomar decisões	6;
Solucionar problemas	Ter bom senso	4; 5
Ser responsável	Agir com responsabilidade	3
Agilidade	Agilidade	3

Quadro 2: As competências desenvolvidas no exercício da prática gerencial.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Sobre a importância da criação de uma rede de relacionamentos, ou do *networking*, para o bom desenvolvimento das competências, a maior parte (cinco dos gerentes) afirmou ser necessário criar uma rede de contatos profissionais. Os relatos revelaram que o principal benefício de se manter essa rede é conseguir trocar informações, principalmente com os que trabalham nas empresas concorrentes, os “parceiros” de profissão; ou obter auxílio em caso de uma necessidade, como uma dúvida, por exemplo. Entretanto, dois gerentes discordaram dessa posição, ou por acharem que apenas serviria para fazer marketing pessoal (Gerente 2), ou que, um bom *networking*, se ausente, não afetará o desenvolvimento das competências gerenciais (Gerente 4).

Ainda em observância do princípio fundamental da autonomia e implicação sujeito nas ações, o aspecto da individualização e subjetivação podem ser traduzidos pela percepção dos gerentes sobre o reconhecimento de sua competência individual no local de trabalho.

Neste aspecto, apenas um dos 8 gerentes entrevistados, afirmou ser reconhecido apenas “em parte” (sic) em sua prática gerencial, uma vez que a empresa é de um grupo familiar e resiste a aceitar sugestões (isso significa falta de autonomia), ainda que estejam devidamente embasadas. Fora este caso, todos os demais gerentes consideram que o seu trabalho é reconhecido pelas outras pessoas, seja pelos clientes, que comprovam o bom trabalho pela continuidade do empreendimento, mesmo sendo de pequeno porte (como para o Gerente 7, gerente e proprietário); pelo *feedback* dos subordinados diretos (Gerentes 3 e 6); pela promoção na empresa em que já trabalhavam (Gerentes 1 e 5) ou pela proposta de trabalho de outra empresa importante do setor (Gerente 4). A *trainee* Gerencial, temporariamente assumindo o cargo de gerente geral do hotel em que trabalha, confirma o reconhecimento pela sua empresa e acrescenta, a esse respeito, que “não tem como crescer sozinho”.

Essa última frase, particularmente, ratifica a proposta por Boterf (2003, p. 128) de que “ninguém é competente sozinho”. Nesse sentido, verifica-se que a competência é mesmo um constructo social, pois deve ser reconhecida por terceiros para ser validada. O fato de alguns dos entrevistados terem ascendido de cargos recentemente denota que eles demonstraram suas competências e por isso alcançaram resultados positivos para a organização. Contudo, vale salientar que aqueles

que trabalham em empresas familiares foram os que demonstraram não saber ao certo se houve reconhecimento por elas, ou não. Isso pode apontar para o fato de empresas familiares apresentarem mais dificuldades para o desenvolvimento das competências de seus membros do que as mais flexíveis ou não familiares.

Para o princípio de aprendizagem e auto desenvolvimento constantes, além da diversidade e experiência que os respondentes destacaram como essenciais, o interesse pelo auto desenvolvimento dos respondentes, por meio da educação formal, recebeu um destaque especial nesta pesquisa.

Evidencia-se pelo quadro 5 que os gerentes entrevistados possuíam, no mínimo, curso de nível superior, seja em Turismo, Hotelaria ou Administração de Empresas, cursos citados durante a pesquisa. Além disso, é comum que eles procurem cursos específicos que possam lhes ajudar na prática profissional, como cursos de inglês e cursos de gerenciamento. Os treinamentos oferecidos pelas empresas, sejam esses presenciais ou à distância, também se mostram importantes, bem como fazer uma Pós-graduação, através de cursos de especialização ou MBA, principalmente para aqueles que têm (Gerente 1) ou almejam (Gerente 8) ter o cargo de Gerente Geral de hotéis.

	Educação Superior	Pós-Graduação	Treinamentos	Cursos específicos	Palestras ou Eventos
Gerente 1	X	X	X	X	
Gerente 2	X			X	
Gerente 3	X		X		
Gerente 4	X	X		X	X
Gerente 5	X			X	
Gerente 6	X	X			
Gerente 7	X			X	
Gerente 8	X	X	X		

Quadro 3: A educação formal dos gerentes do setor hoteleiro  
 Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Já em relação ao auxílio que essa educação formal proporciona para o desenvolvimento das competências, constatou-se que todos os gerentes ouvidos consideram-na fundamental, como ilustram os relatos apresentados a seguir.

√ “Com certeza a minha formação acadêmica e a minha especialização me ajudaram bastante, [...] até pela questão de postura, você passa a enxergar aquela atividade de uma forma mais profissional” (Gerente 1);

√ “Mais informações você tenha, melhor ainda, você consegue trabalhar melhor” (Gerente 3);

√ “Os cursos que faço ajudam nas situações críticas, principalmente. Tanto com o funcionário, quanto com o cliente. [...] quando eu tenho que dar na hora uma decisão, já penso naquela frase que outra pessoa disse: *‘não fala assim, fala assim’*” (Gerente 4);

√ “Não só auxiliou como também me fez enxergar coisas que eu não sabia que existia. Então, isso realmente ajuda bastante” (Gerente 5);

√ “São cursos que tem vários temas de abordagem, temas diversos que se enquadram justamente nas nossas necessidades. Aí, são vivenciadas situações outras que fazem com que você tenha mais segurança no que você está fazendo” (Gerente 7);

√ “Eu me tornei outra pessoa depois que eu fiz MBA” (Gerente 8).

Os saberes teóricos, representados pela formação acadêmica dos participantes têm sua importância revelada por esses relatos no desenvolvimento das competências, e confirmam mais um componente proposto por Boterf (2003) como presente nas competências de qualquer



profissional. A afirmativa do Gerente 4 (acima), aliás, exemplifica um processo relatado por Holmes e Joyce (1993) em artigo sobre competências gerenciais. Segundo esses autores, pode-se inferir que, após um gerente realizar uma entrevista de aconselhamento simulada, utilizando os métodos e estilos propostos em um curso, pode desenvolver a competência de aconselhamento e agir da maneira desejada conforme aprendido durante a situação vivida no curso. Isto ajuda a evidenciar a relevância dos conhecimentos e habilidades, adquiridos em cursos específicos para a prática gerencial vivenciada em hotéis e pousadas.

Agut, Grau e Peiró (2003) complementam essa ideia ao destacarem como conclusão de seu estudo que quanto maior o nível educacional, menos o gerente sentirá necessidade de desenvolver competências para gerenciar clientes ou funcionários ou ter eficiência no trabalho, por exemplo. Assim, esses autores atestam que o sistema educacional (Ensino Médio e Ensino Universitário) permite aos gerentes desenvolverem competências centrais para desempenhar o trabalho gerencial.

Os cursos de idiomas, como o inglês ou o espanhol, também mostram sua importância no trabalho do gerente de hotel ou pousada, como pode ser visto pelo relato de uma governanta executiva no artigo de Wolff e Watkin (2006), que lembra essa necessidade não apenas na comunicação com os clientes, que podem vir de qualquer parte do mundo, mas também com colaboradores, principalmente quando se tratar de uma rede internacional de hotéis.

Dentre as oportunidades para desenvolver suas competências no dia-a-dia profissional, os gerentes de hotéis e pousadas elegeram que favorecem esse processo:

- √ Ter autonomia ou a confiança ( "carta-branca" da direção) para exercer a sua função;
- √ estar dentro do mercado e poder relacionar-se com pessoas do ramo;
- √ ter o estímulo da empresa para que se busque aperfeiçoamento profissional;
- √ obter informações, no trato com os clientes, que permitem visualizar um novo nicho de mercado;
- √ estar trabalhando e poder aprender diariamente com as situações e imprevistos vividos;
- √ interagir com pessoas de várias funções e unidades diferentes, mas que estão interligadas, como no caso de uma rede;
- √ proporcionar o crescimento pessoal e profissional, ao oferecer tarefas mais difíceis para executar (complexidade progressiva);
- √ viajar e poder conhecer novos lugares e culturas.

Quanto às limitações apresentadas, encontram-se no conjunto total: a) a falta de recursos materiais, de equipamentos (ou maquinário), ou financeiros (como a falta de crédito bancário para o micro-empresário do ramo hoteleiro; b) a baixa qualificação ou a limitação dos funcionários; c) a forma de gestão, que pode tolher a aplicação de um conhecimento; d) ter poucas possibilidades de promoção (falta de Plano de Cargos e Salários); e) falta de tempo livre para poder fazer cursos de aperfeiçoamento profissional.

## 5 CONCLUSÕES

A pesquisa realizada com gerentes de hotéis e pousadas revelou um conjunto de fatores que influenciam a mobilização de competências ligadas à sua prática gerencial, que podem auxiliar na resolução de problemas, na tomada de decisões ou no estabelecimento de uma rede de relacionamentos. O cargo de gerente, caracterizado pelo ritmo desconexo, pela variedade, brevidade e fragmentação é também marcado por situações que propiciam imprevistos, como é o caso do ramo de hotelaria e turismo, criando uma oportunidade ímpar para o desenvolvimento das competências individuais que facilitarão, por consequência, a prática desses gerentes.

Apesar de o estudo revelar que o significado de competência atribuído pelos gerentes pesquisados está vinculado predominantemente a atributos técnicos e ambientais relacionados a resultados, o contexto de atuação do gestor hoteleiro é marcado por fatores que podem contribuir com o desenvolvimento de competências em ação, desde que eles passem a entender a lógica do

desenvolvimento de competências no contexto da ação profissional. Isso revela a necessidade de qualificar os profissionais do setor hoteleiro sobre a necessidade de compreenderem a dinâmica das competências, uma vez que atuam em um setor de serviços, marcado por eventos imprevistos e pela necessidade de interação constante, o que indica que a lógica das competências em ação pode ser muito útil em sua prática gerencial.

O estudo revelou fatores de influência no desenvolvimento de competências dos gestores de hotéis e pousadas. Uma síntese dos fatores e os aspectos determinantes para o desenvolvimento das competências são apresentados no quadro 6 a seguir.

FATORES DE INFLUÊNCIA	DETERMINANTES
Imprevistos	Lidar com o público, demandas diárias, realização de eventos e imprevisibilidade de situações que ocorrem no cotidiano.
Mobilização de Recursos	Tecnologia da informação (sistemas de informação e internet), conversas informais e observação direta dos setores da empresa, treinamento, livros e manuais, participação em feiras e congressos.
Comunicação	Relações com outros membros da equipe e com outros gerentes, interdependências entre os setores e mobilização de uma rede de atores sociais.
Experiência com a gerência	Relacionamento interpessoal, tomada de decisão, resolução de problemas, responsabilidade e agilidade.
Relações Pessoais com pares e colaboradores	Rede de relacionamentos
Reconhecimento Social	Clientes, <i>feedback</i> dos subordinados diretos e a alta administração, que possibilita o crescimento na carreira.
Educação Formal	Formação acadêmica (graduação e pós-graduação), cursos de qualificação, palestras e eventos.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2009.

Esses resultados indicam que o desenvolvimento de competências no contexto da ação profissional abrange um conjunto de fatores que envolvem não apenas a educação formal, como também a experiência profissional e social. Nesse sentido, os determinantes se configuram como agentes e situações profissionais que caracterizam a lógica das competências na perspectiva francesa. Apesar de o contexto favorecer o desenvolvimento de competências em ação, os gestores não contemplam essa lógica em sua prática gerencial.

Os resultados desta pesquisa indicam a necessidade de aprofundar o estudo sobre as competências gerenciais no setor hoteleiro. Apesar de os resultados possuírem um poder de generalização limitado, o estudo revela o potencial inerente à noção de competência, particularmente baseada na perspectiva francesa, que ao invés de engessar seu conteúdo, o liberta do título de "para poucos", para transformá-lo em um constructo universal.

O estudo contribui para ampliar a compreensão sobre a natureza dinâmica e interativa das competências no contexto da ação profissional, o que pode tornar a prática gerencial mais efetiva quando considera a existência de fatores que tanto podem facilitar como podem limitar o desenvolvimento de competências.

## REFERÊNCIAS

AGUT, S.; GRAU, R.; PEIRÓ, J. M. Individual and contextual influences on managerial competency needs. **The Journal of Management Development**, v. 22, n. 10, p. 906-918, mar. 2003.

- ANTONELLO, C. S. A. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**. São Paulo, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOYATZIS, R. **The competent manager**. United States: John Willey Sons, 1982.
- BROWN, R. B. Meta-Competence: a recipe for reframing the competence debate. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, 2009, p. 25-36.
- BURGOYNE, J.G. The competence movement: issues, stakeholders and prospects. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, 2009, p. 6-13.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. São Paulo: Educs, 1993.
- CERVO, A. L. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996.
- COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAÓLIO, L.C. **Perfis e Competências**. São Paulo: Érica, 2004.
- DIMMOCK, K.; BREEN, H.; WALO, M. Management Competencies: an Australian assessment of tourism and hospitality students. **Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management**, v. 9, n. 1, p. 12-26, 2003.
- DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organizational**, v.7, n.4, pp. 206-220, 2000.
- DURAND, T. Forms of incompetence. **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr., 2000.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C.K. Competências de Empreendedores Hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. **Turismo - Visão e Ação**, v. 10, n.1, p. 39-55 jan. /abr. 2008
- FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, 2001a, p. 183-196.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresarias e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001b.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 3.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 10.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 4.

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

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HILL, L. A. Team leadership. In: NORTHHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004, p. 203-234.

HOLMES, L.; JOYCE, P. Rescuing the useful concept of managerial competence: from outcomes back to process. **Personnel Review**, v. 22, n. 6, p. 37-52, 1993.

JAUHARI, V. Competencies for a career in the hospitality industry: an Indian perspective. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 2, p. 123-134, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LENEHAN, T. A study of management practices and competences within effective organisations in the Irish tourism industry. **The Service Industries Journal**, v. 20, n. 3, p. 19-42, jul. 2000.

McCLELLAND, D. C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, 1973.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 2009.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 6, n. 8, mar./abr., 1990.

MULDER, M.; GULIKERS, J.; BIEMANS, H; et al. The new competence concept in higher education: error or enrichment? *Journal of European Industrial Training*, v. 33, n. 8/9, 2009, p. 755-770.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 88-115.

RAGUZ, I. V. The interdependence between characteristics and leadership style of managers in the hospitality industry in Dubrovnik-Neretva County: empirical research. **Management**, Dubrovnik, v. 12, n. 2, p. 57-68, nov. 2007.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências, conecta e integra: competências essenciais; competências das pessoas; competências de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RETOUR, D. Progressos e Limites da Gestão por Competência na França. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L. ; RUAS, (org.) **Competências: conceitos, métodos e experiências**,. Atlas, São Paulo, 2008.

RETOUR, D. Le DRH de demain face au dossier compétences. **Revue management et avenir**. Paris, n. 4, p. 187-200, 2005.

RETOUR, D. ; KROHMER, C. (2006) La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences., In : DEFÉLIXefélix, C., KLASFERDIasferd A., OIRYiry, E., **Nouveaux regards sur la gestion des compétences**, Paris, Vuibert., 2006

RICHARDSON, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES M. A.; BARBOSA, A. C. Q. Gestão de Recursos Humanos e a Lógica da Gestão de Competências : Discurso e Prática Frente À Frente - Um Estudo em uma Empresa de Manufatura Subcontratada. Belo Horizonte: UFMG, 2004 (Mimeo)

RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da Aprendizagem Gerencial. In: FLEURY, M. T. L. ; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Goteborg: BAS, 1996.

SILVA, A. B. ; [GODOI, C. K.](#) . O Processo de Aprendizagem Organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. Revista do Centro de Ciências Administrativas (UNIFOR), v. 12, p. 62-75, 2006.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work**: models for superior performance: New York: John Willey, 1993.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Cap. 1.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 4, out./dez. 2004, p. 44-53

WOLFF, C.; WATKINS, E. D. A day in the life of a hotel. **Lodging Hospitality**, p. 32- 42, out. 2006.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. La culture organisationnelle: un facteur essentiel de la gestion par les compétences. **Colloque PROPELIA**. Aix de Provence, France, 2009.

ZAGO, C. C.; SOUZA, C. C. B. de; BEZERRA, L. A. M. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre as necessidades do mercado e a formação dos Administradores da Paraíba. **Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, 2007.

ZARIFIAN, P. **O modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Editora Senac. São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.