

Competências de Empreendedores Hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral¹

Competencias de Emprendedores Hoteleros: un estudio a partir de la metodología de la historia oral

Competencies of Hotel Entrepreneurs: a study based on the Oral History method

Simone Ghisi Feuerschütte*

sgf@floripa.com.br

Christiane Kleinübing Godoi**

christianekg@yahoo.com.br

Resumo

A pesquisa partiu de reflexões teóricas que preconizam uma visão dinâmica do fenômeno do empreendedorismo e percebem o indivíduo empreendedor no centro do processo. Sob a perspectiva dinâmica da competência, da competência como resultado da ação do profissional, o objetivo do estudo foi analisar a configuração das **competências empreendedoras** do setor hoteleiro a partir da reconstrução histórica de experiências de trabalho e da atuação dos sujeitos à frente do empreendimento. A estratégia da investigação qualitativa foi a **história oral**, mediada por entrevistas realizadas com empreendedores do setor hoteleiro. A configuração das competências e dos saberes mobilizados para sua expressão foi estruturada segundo a definição de três categorias analíticas, as competências quanto às características pessoais do empreendedor, as competências relativas à gestão do empreendimento e as competências relacionadas ao empreendimento e seu contexto. A identificação e a definição das competências construídas nas narrativas da história de vida demonstraram a vinculação entre os construtos competência do empreendedor e oportunidades empreendedoras, mediados pelo surgimento dos eventos críticos ou situações complexas enfrentadas pelos sujeitos.

Palavras-chave: Setor hoteleiro - Indivíduo empreendedor - Competências empreendedoras.

Resumen

La investigación partió de reflexiones teóricas que preconizan una visión dinámica del fenómeno del emprendedorismo y ubican al individuo emprendedor en el centro del proceso. Bajo la perspectiva dinámica de la competencia como resultado de la acción del profesional, el objetivo del estudio fue analizar la configuración de las competencias emprendedoras del sector hotelero a partir de la reconstrucción histórica de experiencias de trabajo y de la actuación de los sujetos que dirigen el emprendimiento. La estrategia de la investigación cualitativa fue la historia oral, mediada por entrevistas realizadas con emprendedores del sector hotelero. La configuración de las competencias y de los saberes movilizados para su expresión fue estructurada según la definición de tres categorías analíticas, las competencias en relación a las características personales del emprendedor, las competencias relativas a la gestión del emprendimiento y las competencias relacionadas al emprendimiento y su contexto. La identificación y la definición de las competencias construídas en las narraciones de la historia de vida demostraron el vínculo entre los constructos competencia del emprendedor y oportunidades empreendedoras, mediados por el surgimiento de los eventos críticos o situaciones complejas enfrentadas por los sujetos.

Palabras clave: Sector hotelero - Individuo emprendedor - Competencias empreendedoras.

*Professora da Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências Administrativas, Escola Superior de Administração e Gerência (UDESC/ESAG), no Curso de Mestrado Profissional em Administração e no curso de graduação em Administração de Serviços Públicos. Doutora em Engenharia de Produção (PPGEP/UFSC). Mestre em Administração (UFSC). Especialista em Planejamento e Administração de Bem Estar Social (PUC/RS e FESSC/actual UNISUL). Graduada em Serviço Social (FESSC/actual UNISUL).

** Professora do Curso de Doutorado em Administração e Turismo, do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração e do curso de graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGAT/UNIVALI). Doutora em Engenharia de Produção (PPGEP/UFSC). Mestre em Administração (UFSC); Graduada em Psicologia (UFSC) e em Administração (UDESC/ESAG).

Endereço para Correspondência: Profa. Simone Ghisi Feuerschütte. UDESC/ESAG - Av. Madre Benvenuta, 2.037 - Bairro Itacorubi - Florianópolis - SC, CEP: 88035.001.

Abstract

The research was based on theoretical reflections which recognize a dynamic vision of the phenomenon of entrepreneurialism, viewing the individual entrepreneur as being at the center of the process. From the dynamic perspective of competence, i.e., competence as a result of the professional's action, this study seeks to analyze the configuration of Entrepreneurial Competencies of the hotel sector, based on the historical reconstruction of the professional's work experience and practice at the helm of the company. The qualitative investigation strategy used was Oral History, carried out using interviews with entrepreneurs in the hotel sector. The configuration of competencies and the knowledge mobilized for their expression were structured according to the definition of three analytical categories: Competencies related to the business and its context; competencies related to the management of the business; and competencies related to the personal characteristics of the business owner. The identification and definition of the competencies constructed in the narratives of the subjects' life histories demonstrate the link between the constructs competence of the business owner and entrepreneurial opportunities, mediated by the emergence of critical events or complex situations faced by the subjects.

Key- Words: Hotel sector – Entrepreneur - Entrepreneurial competencies.

1 Introdução

Um dos principais temas nos estudos de empreendedorismo é o indivíduo empreendedor. Diferentes pressupostos teóricos, metodologias e níveis de investigação variados são também indicações do amplo campo de pesquisa sobre o assunto. Em relação ao enfoque individual, Eckhardt e Shane (2003) indicam um significativo conjunto de pesquisas nas quais o fenômeno do empreendedorismo é visto como consequência da ação de pessoas com características ou atributos típicos. Ressaltam, entretanto, que para se construir uma teoria do empreendedorismo é preciso desvendar caminhos que considerem a existência de outros elementos a influenciar o desenvolvimento do processo empreendedor, como as oportunidades e as ações dos indivíduos, e não apenas as suas características pessoais.

Abordar o empreendedorismo sob uma perspectiva que considere as ações do indivíduo, suas realizações e o contexto em que ocorrem, envolve o reconhecimento da influência de variáveis culturais, históricas, sociais e econômicas subjacentes às intensas transformações sobre o mundo do trabalho e das atividades produtivas. Os efeitos das mudanças no mundo do trabalho resultam em desafios emergentes e problemas complexos que acabam se colocando à frente dos indivíduos já inseridos no sistema formal de trabalho, sejam eles trabalhadores autônomos, empregadores, dirigentes empresariais ou empreendedores. Em um ambiente de complexidade as situações são avaliadas, ao mesmo tempo, como de risco e de oportunidade e, diante delas, os indivíduos são chamados a identificar e mobilizar recursos e potencialidades, visando o enfrentamento e a superação.

O indivíduo empreendedor é tido como detentor de determinados atributos que lhe predisõem ao sucesso e à eficiência, sendo frequentemente desafiado a enfrentar situações complexas que podem transformar-se em espaços para “empreender”, ou seja, para realizar ações que expressam aqueles atributos ou características. Essa dinâmica vai ao encontro da noção da competência humana, cuja expressão está na articulação de um conjunto de características individuais que só são percebidas quando contextualizadas e atribuídas de significado em uma efetiva aplicação à realidade.

A definição de um perfil empreendedor, portanto, parece aproximar-se dos conceitos mais difundidos sobre competência humana, genericamente entendida como uma qualidade ou característica típica de algumas pessoas. Em contrapartida, perspectivas teóricas contemporâneas em torno dos dois temas têm mostrado que, tanto este entendimento sobre a competência quanto a caracterização do empreendedor, apresentam-se deslocados de um contexto, desconsiderando-se que tais construtos são inerentes ou se articulam a uma determinada situação (SHANE; VENKATRAMAN, 2000; ECKHARDT; SHANE, 2003).

No que se refere à abordagem da competência, o arcabouço conceitual tradicional a define de duas formas principais: como uma resultante de um conjunto de atributos inatos do indivíduo (McCLELLAND, 1973) e como consequência do seu desempenho ao cumprir eficientemente determinadas atribuições de um cargo ou função (ROBOTHAM; JUBB, 1996; LÉVY-LEBOYER, 2003). Tais definições designam os recursos da competência a diferentes áreas profissionais ou típicos de determinadas personalidades, estando, ainda, associados à performance objetiva do indivíduo.

O processo empreendedor está diretamente associado ao conceito de oportunidade, sendo esta relação também objeto de muitos dos estudos sobre o tema (MAN; LAU, 2000; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; ECKHARDT; SHANE, 2003; DUTTA; CROSSAN, 2005). A oportunidade empreendedora, categoria do empreendedorismo dimensionada no nível sociológico de análise, é vista como um espaço que desafia e mobiliza o indivíduo na direção de um novo negócio, para o qual articula seus recursos internos e os do próprio contexto. Pode ser compreendida, então, como um espaço para a manifestação da competência, expressa pela mobilização dos recursos pessoais e dos recursos do meio no qual o indivíduo está inserido, com o propósito de enfrentar um evento crítico (ZARIFIAN, 2001) ou uma situação complexa (LE BOTERF, 2003).

O sentido dado à oportunidade empreendedora e à manifestação da competência permite relacionar os dois conceitos, ou seja, associar o surgimento de oportunidades empreendedoras à ocorrência de eventos ou situações críticas emergentes à ação do indivíduo empreendedor (MAN; LAU, 2000; SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Ao perceber um novo espaço para o negócio, o indivíduo – categoria de estudo do empreendedorismo no nível de análise individual – pode manifestar sua competência por meio da mobilização de seus recursos internos, aliados às oportunidades e aos recursos externos, de modo dinâmico e na direção de determinados propósitos. A oportunidade empreendedora se configura, portanto, no espaço para a manifestação da competência do indivíduo empreendedor – sujeito que expressa a competência – e é entendida como o próprio evento crítico ou a situação complexa que dele requer uma ação sustentada na combinação de saberes, características pessoais e recursos do meio.

Neste artigo estudou-se a competência sob uma perspectiva dinâmica, a competência expressa na ação. O sujeito é o indivíduo empreendedor e o objeto de investigação foram as competências de indivíduos empreendedores do setor hoteleiro. O objetivo da pesquisa foi caracterizar as competências de empreendedores do setor hoteleiro por meio da aproximação às suas experiências e atuação à frente do empreendimento, utilizando-se como recurso metodológico a estratégia da *história oral*. Para tanto, buscou-se conhecer a história de vida dos empreendedores e sua prática no empreendimento hoteleiro; e identificar as competências percebidas por eles como necessárias e significativas à sua atuação no setor. Nesse sentido, pretendeu-se estabelecer a relação entre os construtos indivíduo empreendedor e competência, sob o conceito da *competência-em-ação*, contextualizada e identificada na interpretação e nos significados construídos pelos próprios sujeitos envolvidos na pesquisa.

2 O Empreendedorismo e o Indivíduo Empreendedor

Com origem na Economia Política e fortes contribuições da Psicologia e da Sociologia, as primeiras idéias sobre empreendedorismo datam dos anos 1800. Do francês *entreprendre* – empreender, perseguir – surgiram as definições com base nas Ciências Econômicas, originando interpretações para as palavras *entrepreneur* e *entrepreneurship*. A evolução do fenômeno do empreendedorismo intensificou-se nas últimas décadas com a redução dos postos de trabalho e a

mobilização dos profissionais em busca de novos espaços para exposição de seus talentos. Além destes, as oportunidades surgidas com o fenômeno da globalização e o mercado de trabalho virtual são também fatores que estimularam o crescimento do empreendedorismo (RISCHMAN, 1997).

As definições de empreendedorismo são associadas, com frequência, a alguma forma de inovação ou comportamento inovador gerado por um indivíduo (ou mesmo por um grupo de indivíduos), diante da percepção e da ação sobre novas oportunidades (MAIR, 2001). Stevenson e Gumpert (1985) abordam o empreendedorismo como um estado da mente, um conjunto de comportamentos caracterizados pela inovação, flexibilidade e criatividade. Sob uma perspectiva mais dinâmica, o *Entrepreneurship Center at Miami University of Ohio* define o empreendedorismo como processo de identificação, desenvolvimento e realização de uma visão de vida: uma idéia inovadora, uma oportunidade ou mesmo o meio considerado como melhor para implementá-la. Ao final desse processo cria-se o novo empreendimento, sob condições incertas e de risco.

As interpretações do empreendedorismo são influenciadas por diferentes áreas de conhecimento que abordam o tema. Da **perspectiva econômica** emergiram as primeiras idéias sobre o empreendedorismo, identificando-se a racionalidade como elemento central para esta atividade produtiva sob a égide do mercado. Cantillon desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor sob a abordagem da Economia. Em 1800, Jean Batiste Say defendeu a idéia de que a criação de novos empreendimentos é que possibilitaria o desenvolvimento econômico de uma nação. Say e Cantillon consideravam o empreendedor como o indivíduo detentor de determinadas qualidades pessoais típicas, expressas em um comportamento inovador, voltado à busca por oportunidades que resultassem em lucro, ainda que sob o risco e a incerteza (CARTON; HOFER; MEEKS, 1998; FILION, 2000). Schumpeter (1988), porém, foi quem efetivamente sistematizou o início deste campo de estudo, definindo que o empreendedorismo retrata o fenômeno como a criação de uma organização baseada na busca de oportunidades imprevistas, seja para criar novos empreendimentos ou aperfeiçoar negócios já existentes.

Na **perspectiva sociológica** a atividade empreendedora é um produto das condições estruturais e dos fatores sociais, ou seja, está envolvida em uma rede de contínuas relações sociais (MAIR, 2001). O potencial do ambiente para a sustentação do negócio, os processos inter-populacionais e alguns fatores institucionais são considerados como elementos da sociedade que intensificam ou dificultam a criação de novas empresas (ALDRICH; MARTINEZ, 2001). As relações do poder advindas das estruturas sociais, por exemplo, podem se tornar uma forma de controle do ambiente social para inibir o processo empreendedor.

Originária do Behaviorismo, a **perspectiva psicológica** do empreendedorismo predomina nos estudos cujo nível de análise é individual, tal como conclui Guimarães (2004). Ao atribuir o empreendedorismo ao indivíduo – ou a grupos de indivíduos – essa escola psicológica toma a personalidade como objeto central do fenômeno empreendedor. A relação aqui privilegiada, portanto, é entre os traços individuais de personalidade e o sucesso no negócio.

Para Danjou (2002) o empreendedorismo é reconhecido nas ações concretas dos indivíduos, não sendo isolado do contexto ou da própria realização. A autora argumenta que isolar o homem da sua ação é reduzi-lo às próprias potencialidades, interpretando-o em função de características pessoais, capacidades e aptidões, sem considerar a sua realização. Tal distinção expressa modelos restritivos e reducionistas como os que limitam o fenômeno a uma relação de causalidade entre as características psicológicas e a ação empreendedora (DANJOU, 2002).

As características individuais que demonstram a competência do empreendedor estão na sua capacidade de estabelecer visão de longo prazo, criar oportunidades de negócios, desenvolver pessoas e definir padrões de desempenho. Neste sentido, a definição de empreendedor vincula-se à ação e ao modo como o indivíduo enfrenta os desafios do contexto, transpondo o limite dos traços pessoais ou funções desempenhadas na organização. Do ponto de vista individual existe um conjunto heterogêneo de atributos considerados pré-requisitos ao indivíduo empreendedor: a

iniciativa, a criatividade e a tenacidade, o alto grau de motivação e entusiasmo para realizar, a perseverança, a disposição para assumir riscos, tolerar a ambigüidade e a incerteza são alguns deles (FILION, 2000). Entretanto, como um fenômeno cultural, o empreendedorismo resulta também dos hábitos, dos valores e das práticas ou experiências vividas pelas pessoas.

Algumas abordagens destacam aspectos subjetivos do comportamento individual interferindo no processo de criação e desenvolvimento de um negócio. Uma delas aponta a relação entre características empreendedoras e mecanismos racionais e intuitivos (BIRD, 1988). Mair (2001) explica que as diferenças na interpretação subjetiva de um contexto e o conjunto de variáveis emocionais e cognitivas podem fazer com que alguns indivíduos ajam de forma empreendedora em determinadas organizações, enquanto que outros, no mesmo contexto e nas mesmas condições, não o façam.

A descrição do comportamento empreendedor sob diferentes perspectivas de análise demonstra uma transposição das idéias predominantes em torno dos traços psicológicos e das características individuais, para aproximar-se a abordagens dinâmicas e contextualizadas que explicam o fenômeno de uma forma mais profunda e abrangente. Ao se adotar uma concepção dinâmica do comportamento do empreendedor se estará percebendo o fenômeno em um contexto que envolve a relação entre o indivíduo, o ambiente, a organização e o processo de empreender, permitindo a interpretação de aspectos complexos do fenômeno e da sua trajetória empreendedora (DANJOU, 2002).

Nessa perspectiva, reconhece-se que o indivíduo desenvolve a ação empreendedora à medida que suas características e capacidades individuais permitem a avaliação adequada e perspicaz identificação das oportunidades. Estas, quando articuladas ao ambiente objetivo, potencializam os recursos disponíveis e os dispõe ao risco do novo empreendimento. Isso significa que a competência do empreendedor se constrói e se revela na ação, a partir da reflexão sobre esta ação e sobre o contexto que envolve o processo de empreender. Acredita-se que é na dinâmica da ação empreendedora, baseada na imprevisibilidade e na incerteza, no risco e na inovação, que surge o espaço para o desenvolvimento, a mobilização e a expressão da competência do empreendedor, tal como referem Zarifian (2001; 2003), Le Boterf (2003), dentre outros.

3 A Competência do Empreendedor: Mobilização de Saberes para a Ação

A competência humana é tradicionalmente associada a desempenho e eficiência, respectivamente atrelados aos domínios do conhecimento na área da educação e à qualificação para o trabalho. As interpretações sobre a competência surgem de diferentes áreas das ciências humanas e sociais, que a definem com base em contextos distintos, gerando visões, conceitos, modelos diversos a respeito do tema. Autores como Cheetham e Chivers (1998) e Gefroy e Tijou (2002) indicam três abordagens predominantes nos estudos da competência. Na primeira, a **abordagem americana**, o foco são os atributos individuais que podem ser previstos e estruturados para gerar um conjunto ideal de qualificações, possibilitando ao indivíduo desenvolver uma *performance* superior no trabalho (McCLELLAND, 1973). A competência é vista como um estoque de recursos do indivíduo, ou seja, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem explicar um desempenho elevado e cuja base encontra-se em sua inteligência e nos traços de sua personalidade (McCLELLAND, 1973; FLEURY; FLEURY, 2004; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Na **abordagem funcional** a competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes identificadas através da análise funcional/ocupacional do desempenho e das responsabilidades assumidas pelo indivíduo (CHEETHAM; CHIVERS, 1998). Os atributos e capacidades dos empregados são mobilizados na direção do desempenho previsto e esperado, e as competências vinculadas aos objetivos organizacionais.

Por fim, a **abordagem da ação**, originada na França, analisa a competência como um processo dinâmico, reconhecido por meio do resultado de uma ação, contrapondo-se às anteriores. Sandberg (2000) critica as referidas abordagens, caracterizando-as como racionalistas, por entender que tanto reduzem a competência a medidas ou a atributos quantificáveis, como permitem generalizações simplistas do desempenho humano, sem considerar a sua complexidade em um contexto dinâmico de trabalho. Na verdade, como a competência é uma expressão dinâmica dos recursos de uma pessoa, não há como conhecê-los se não existir uma ação que os mobilize. Trata-se, portanto, da noção da competência prática ou da competência em ação (SANDBERG, 2000; ZARIFIAN 2001; 2003; LE BOTERF, 2003; RUAS, 2005; GODOI; SILVA, 2003; DUGUÉ, 2004; BITENCOURT, 2005).

É no centro de uma situação complexa ou no âmbito de um evento crítico (ZARIFIAN, 2001; 2003) que se manifesta o profissionalismo – ou a competência –, argumenta Le Boterf (2003). A competência envolve a mobilização de um conjunto de saberes expressos na situação de trabalho, o que implica não o saber-fazer ou a pura execução do prescrito, mas o saber agir, que é ir além do prescrito. Esses saberes compreendem um **saber agir** pertinente, um **saber mobilizar** conhecimentos no contexto profissional e um **saber integrar** a multiplicidade e a heterogeneidade de saberes. Além disso, é preciso **saber transpor; saber envolver-se, saber aprender e aprender a aprender**. (LE BOTERF, 2003). A expressão da competência está na articulação dos recursos incorporados ao indivíduo com os recursos oriundos do meio ou contexto em que atua. Os recursos do indivíduo são constituídos pelos saberes (teóricos, do meio e procedimentais); pelos saber-fazer (formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos) e por seus recursos pessoais (aptidões ou qualidades, recursos fisiológicos e recursos emocionais).

As experiências ocupam um lugar de destaque na discussão sobre a formação e o desenvolvimento da competência: não somente as experiências passadas, mas, sobretudo, as experiências refletidas e as conclusões que delas são tiradas (LE BOTERF, 2003; LÉVY-LEBOYER, 2003). A experiência só é formativa se o indivíduo pode e deseja adotar uma atitude ativa frente às situações e às circunstâncias com as quais se defronta, ou seja, quando o “agir profissional supõe uma certa vontade”, quando a ação “tem uma significação para o sujeito” (LE BOTERF, 2003, p.47). Isso quer dizer que o desenvolvimento da competência pressupõe autonomia, iniciativa e responsabilidade do indivíduo, consolidando o sentido de que se trata de um processo dinâmico associado à ação voluntária de alguém sobre uma situação profissional complexa, como reconhecem Le Boterf (2003) e Zarifian (2001; 2003), dentre outros.

Uma última condicionante da operacionalização das competências diretamente relacionada ao indivíduo empreendedor é a questão do **querer agir**. As competências são realizadas quando atribuídas de um sentido para tal. No caso do empreendedor, o significado que oferece a um determinado propósito ou mesmo a um fato a enfrentar irá influenciar a sua conduta. Le Boterf (2003, p.154-155) afirma que “a competência é inseparável da motivação por estar sempre ligada à situação significativa construída pelo sujeito”.

4 Design do Estudo

Esta pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo qualitativo. Como uma resultante da trajetória construída no decorrer de suas experiências e de suas ações, as competências de empreendedores hoteleiros só poderiam ser identificadas pelo trato qualitativo, uma vez que se buscou ouvir dos sujeitos as suas histórias construídas ao longo de suas interações sociais.

A apreensão das experiências dos empreendedores ocorreu por meio da definição da **história oral** temática como estratégia de pesquisa. A história oral privilegia o envolvimento de sujeitos que participaram de acontecimentos, conjunturas ou testemunharam fatos significativos, envolvendo um conjunto de relatos de vida que podem contribuir para aprofundar o conhecimento de um determinado

tema ou de um problema (LOZANO, 1998; FREITAS, 2002; ALBERTI, 2004). Permite, também, uma aproximação a um objeto de estudo por meio da interpretação de pessoas diretamente envolvidas com ele, tratando-se, portanto, de uma metodologia que prevê a participação de quem constrói a realidade sob investigação. O recurso metodológico adotado proporcionou o resgate de experiências individuais e a construção da história do tempo presente dos sujeitos (FERREIRA; AMADO, 2005). Meihy (2002) afirma que a história oral é sempre uma história do tempo presente, que percebe o passado como algo que tem continuidade nos dias atuais e cujo processo histórico não está acabado.

Tal como em outros métodos qualitativos de pesquisa, a história oral proporciona que se apreenda e compare as visões dos indivíduos sobre a temática em estudo, bem como os delineamentos e procedimentos adotados para a sua implementação. No caso da pesquisa com os empreendedores hoteleiros, foram envolvidos 05 (cinco) empresários do ramo de hotelaria do estado de Santa Catarina, identificados por suas características empreendedoras e pela história do empreendimento. Sobre este procedimento, vale lembrar que na história oral a escolha dos participantes da pesquisa não deve estar orientada por critérios quantitativos ou preocupação com amostragem, mas a partir da posição, da representatividade e do significado da experiência dos sujeitos (ALBERTI, 2004).

Para a coleta do material empírico, a entrevista em profundidade (SIERRA, 1998) esteve alinhada aos objetivos do estudo, à natureza do objeto e às definições metodológica e epistemológica da pesquisa. A técnica é adotada principalmente no desenvolvimento de estudos voltados à reconstrução de ações realizadas no passado, tais como em enfoques biográficos (histórias de vida), com o propósito de serem criados arquivos orais para analisar ou fazer a retrospectiva de uma ação ou de um acontecimento social.

A formalização dos procedimentos de coleta de dados da pesquisa ocorreu a partir da realização das entrevistas, gravadas com a prévia autorização dos participantes. Em particular, procurou-se esclarecer sobre os procedimentos dela decorrentes, como a cessão formal dos direitos sobre a entrevista, uma vez que na história oral a entrevista é tomada como documento, porém de forma deslocada do objeto ou da situação documentada.

Já o processo de tratamento do material empírico iniciou com as atividades de transcrição das entrevistas, passando pela revisão e validação dos relatos pelos sujeitos envolvidos no estudo, até chegar à formalização da narrativa dos empreendedores na forma de um **documento oral**, que levou a uma série de descobertas, identificação de temas, percepções, crenças e valores dos entrevistados, relacionados às competências de empreendedores do setor hoteleiro.

Com base na proposta de Lozano (1998) sistematizou-se o modelo para organizar, tratar e interpretar fontes ou testemunhos orais. Na primeira etapa foram reveladas do material empírico três grupos genéricos de competências, dando corpo ao instrumento que se denominou de **matriz de experiência individual**. Este procedimento auxiliou no ordenamento e na explicitação dos conteúdos de cada uma das entrevistas, já apresentados no documento oral. No cerne das matrizes individuais estruturou-se os **núcleos centrais de informação** (LOZANO, 1998) definidos, em consonância às especificidades e objetivos do estudo, como **núcleos de competências do empreendedor hoteleiro**. Vale ressaltar, por fim, que a definição das competências esteve sujeita ao processo interpretativo, orientado por teorias e conceitos que sustentaram o estudo (LE BOTERF, 2003), bem como por recursos analíticos validados em pesquisas de natureza qualitativa e pela própria estratégia de investigação, a história oral, entendida como um mecanismo para a análise e a compreensão de experiências vividas.

5 Resultados da Pesquisa

5.1. Descrição dos Empreendedores Hoteleiros

Os 05 (cinco) empreendedores hoteleiros que participaram da pesquisa apresentaram algumas características em comum, tanto em termos de traços pessoais - típicos do que tradicionalmente se atribui a um empreendedor, como dinamismo, motivação, desejo de realizar, inovar e obter sucesso –

como em aspectos relacionados aos empreendimentos. Estes têm como elemento comum a natureza familiar e o fato de contar com membros da família à frente da gestão, o próprio empreendedor ou ele junto com outros membros da família.

Ainda em relação ao tipo de negócio, destaca-se que todos empreendimentos hoteleiros abordados apresentam um padrão elevado de serviço, atuando em regiões turísticas do litoral catarinense e foco em clientes que apresentam, de médio a alto poder aquisitivo. Já quanto a aspectos relacionados ao perfil geral dos participantes da pesquisa, cada um deles apresenta histórias, experiências e aspirações conseqüentes das origens e da formação familiar, das trajetórias pessoal e profissional.

O primeiro participante da pesquisa, empreendedor hoteleiro com 56 anos de idade, é casado e tem três filhos. É o segundo filho de quatro irmãos de uma família de origem alemã que, durante muito tempo, atuou no setor agropecuário e no comércio de equipamentos agrícolas. Tem formação universitária incompleta e iniciou sua atividade profissional ainda jovem, como proprietário de uma loja de roupas (*boutique*). Suas experiências de trabalho foram diversificadas: administrou fazendas da família para depois buscar independência e autonomia em atividades do setor mecânico-agrícola em outro estado do país. Após atuar em negócios diversos, estabeleceu-se no ramo hoteleiro há 25 anos, quando retornou ao Estado e assumiu novamente uma propriedade da família, investindo na criação de uma pousada de alto padrão para atender a um público exclusivo. Seu propósito, até hoje, é inovar sempre, criando um diferencial na forma de prestar serviços de hotelaria.

O segundo empreendedor hoteleiro, de 57 anos, é casado e tem um filho. Sua família é de origem italiana e tem tradição no ramo da construção civil, no qual o entrevistado nunca manifestou interesse em atuar. Foi automobilista profissional durante 30 anos, período no qual também desenvolveu atividades como empresário no comércio de equipamentos esportivos e em consultoria de empresas ligadas ao esporte. Desde o início da década de 1990, quando tinha 43 anos de idade, o empreendedor construiu um empreendimento hoteleiro de sucesso que vem sendo administrado diretamente por ele e sua esposa. Para ele, o diferencial do seu empreendimento está na preservação do ambiente em que está instalado, na exclusividade e na qualidade dos serviços, resultado da valorização dos profissionais que os executam.

O terceiro participante da pesquisa descende de família que se destaca pelo pioneirismo nas atividades ligadas ao setor hoteleiro da região estudada. Tem sete irmãos, é casado e tem três filhos, estando atualmente com 48 anos de idade. Em função da história familiar, começou a trabalhar logo que completou 18 anos, atuando junto com os irmãos em todos os setores e serviços prestados pelo hotel da família. O empreendedor é formado em Direito, mas nunca atuou nesta área. Com a experiência acumulada e os resultados de seu trabalho ao longo dos anos, aos poucos foi abrindo seu próprio caminho como empresário, atuando hoje não apenas como empreendedor hoteleiro, mas também como incorporador e investidor do ramo imobiliário.

O quarto empreendedor hoteleiro envolvido no estudo tem 36 anos de idade, é o “caçula” de cinco filhos de uma família de origem italiana. Graduado em Administração de Empresas, é casado e tem dois filhos pequenos. Antes de assumir o empreendimento que hoje administra junto com a mãe e a esposa, o entrevistado trabalhou como representante comercial, bancário e no ramo imobiliário. Por influência dos pais, que administravam uma pousada no litoral, o casal acabou mudando-se para o mesmo local e abriu uma pizzaria em sociedade com outros familiares, a qual gerou resultados que os estimularam a pensar na consolidação do próprio negócio. Ao mesmo tempo, porém, o pai do empreendedor o convidou para associar-se ao seu empreendimento – a pousada – vislumbrando perspectivas para tornar-se um diferencial no ramo hoteleiro da região. O casal, então, decidiu assumir a gestão da pousada junto com os pais. Porém, a família foi duramente atingida com o prematuro falecimento do seu pai, ficando o empreendedor com a direção do negócio a partir do ocorrido. Atualmente, além dessa atividade que é partilhada

com a mãe e a esposa, o entrevistado também atua como supervisor de vendas de importante vinícola do sul do Brasil.

O quinto participante da pesquisa foi uma empreendedora de 43 anos de idade, casada e mãe de um filho. Sua família, formada pelos pais e quatro filhos, desde cedo atuou nos ramos de comércio e da indústria, tendo saído do interior do Estado para a capital quando esses começaram a ingressar na universidade. A entrevistada se formou em Pedagogia e Direito, atuando nesta área por seis anos. Apesar da formação e da experiência como advogada, suas atividades sempre foram mais intensas junto aos negócios da família. Desde a juventude, nos períodos de férias da universidade, todos trabalhavam em um *camping* de propriedade da família, situado no litoral catarinense. Há aproximadamente 12 anos, depois de vendido o referido *camping*, foi iniciado o empreendimento hoteleiro da família, concretizando um sonho dos irmãos, que hoje compartilham a gestão e a projeção do negócio para o futuro.

5.2 Identificação e Definição das Competências dos Empreendedores Hoteleiros

A análise do documento oral revelou, inicialmente, três grupos genéricos de competências, identificados como categorias analíticas provisórias que nortearam a interpretação dos resultados do estudo: **competências relativas às características pessoais do empreendedor** (categoria 1); **competências relativas à gestão do empreendimento** (categoria 2); **competências relacionadas ao empreendimento e seu contexto** (categoria 3).

Pautadas nas categorias indicadas, as competências individuais foram reconhecidas nas falas de cada um dos entrevistados acerca de suas experiências e desempenho no setor hoteleiro, além da referência a situações que influenciaram ou determinaram atitudes e ações. Sendo os relatos guiados pela trajetória dos empreendedores, a identificação dos saberes mobilizados na expressão da competência também resultou da análise de suas narrativas, especialmente das percepções e dos significados por eles atribuídos à própria vida.

A definição das competências nos núcleos individualizados, assim como a sua caracterização por meio do reconhecimento dos recursos ou saberes mobilizados, pressupôs a indicação de saberes tidos pelos empreendedores como necessários frente às demandas do negócio hoteleiro. A análise interpretativa a respeito da caracterização das competências de empreendedores do setor hoteleiro considerou fatores como o contexto social e a trajetória de vida no âmbito do trabalho de cada um dos indivíduos, com destaque para a sua atuação profissional no tempo presente. Para sistematizar os achados empíricos da primeira etapa da análise da pesquisa (**nas matrizes de experiência individual**), as competências foram ordenadas em uma matriz única, articuladas às três categorias provisórias previamente estabelecidas e associadas a cada um dos empreendedores, tendo como referência o respectivo núcleo de competência. A **matriz de aproximação das competências de empreendedores hoteleiros** teve por função agregar informações e demonstrar graficamente a configuração geral das competências dos empreendedores estudados, assim como o seu compartilhamento em relação às categorias analíticas identificadas.

5.2.1 Categoria 1: o foco nas características pessoais do empreendedor hoteleiro

As competências vinculadas às características do empreendedor ressaltaram atributos pessoais, valores e crenças a respeito do seu papel e da forma como se percebe a frente do empreendimento (Quadro 1). Visser, Coning e Smit (2005) afirmam que alguns modelos de empreendedores prescrevem o indivíduo com um perfil de líderes transformacionais, cujas habilidades inspiram e motivam seguidores a mobilizar-se na busca de resultados amplamente almejados pelo grupo de trabalho. Para os autores, tais características, sob um referencial

psicológico, são produtos de fatores como o *background* familiar que influencia o empreendedor, aspectos culturais e educacionais, além da religião.

Categoria de Competência	Competência Identificada	E1	E2	E3	E4	E5
Características Pessoais do Empreendedor	Ser determinado na escolha e na busca dos seus objetivos.	√	√	√	√	
	Sentir-se motivado pela atividade que realiza.	√	√	√		√
	Saber criar um clima cordial e familiar para receber o cliente do empreendimento hoteleiro.	√		√	√	
	Ter disposição e abertura à aprendizagem.		√		√	√
	Ter o desejo de enfrentar novos desafios.	√		√		
	Saber liderar, difundindo o espírito de equipe no grupo de trabalho.			√	√	
	Ser ousado e estar disposto a correr riscos na implantação e na gestão do empreendimento.	√		√		
	Ter paciência e obstinação, mesmo diante de situações críticas.	√		√		
	Ser humilde sem perder o profissionalismo.		√		√	
	Estabelecer relação de empatia com o cliente, procurando colocar-se no lugar dele.				√	
	Ser realizador para ter credibilidade			√		
	Ter convicção e acreditar no que está realizando como um meio de estimular a equipe a buscar os objetivos traçados.				√	
	Ser totalmente dedicado às demandas e ao trabalho no empreendimento hoteleiro.					√

Quadro 1: Competências empreendedoras na categoria Características pessoais do empreendedor

Fonte: Material empírico

Em termos dos recursos mobilizados pelos empreendedores do setor hoteleiro no contexto das competências associadas ao seu perfil, os que se apresentaram com maior intensidade foram os **recursos emocionais**, as **aptidões ou qualidades**. O enfoque a estes dois conjuntos de recursos parece encontrar respostas em aspectos comumente destacados da personalidade empreendedora.

Fatores que não são intrínsecos ou exclusivos ao empreendedor, mas que refletem suas características pessoais, desejos e expectativas, também influenciam sobre sua atuação no setor. Destacam-se, dentre tais fatores, a história da família, normalmente a influência dos pais; estimulando o desejo de estar no ambiente do empreendimento em função da sua própria natureza e da qualidade de vida que ele oferece (ZAHRA; HAYTON; SALVATO, 2004). Além disso, a dinamicidade da atividade hoteleira, que torna necessário o aprimoramento constante dos serviços, estimula as interações e amplia os círculos sociais, pode atender necessidades afetivas e de socialização de quem administra o empreendimento. Acredita-se que o envolvimento com o meio por parte de cada um dos sujeitos apresenta especificidades que vão muito além do cumprimento de um papel profissional ou da busca pelo sucesso ou *performance* econômica. Na verdade, ficou evidente a dimensão emocional e afetiva que permeia e sustenta a relação entre os empreendedores e o empreendimento hoteleiro.

5.2.2 Categoria 2: a competência na gestão do empreendimento hoteleiro

Na segunda categoria de análise dos dados do estudo encontra-se a maior concentração das competências dos empreendedores hoteleiros (Quadros 2 e 3). As próprias características do serviço, em permanente interação com o ambiente e, por isso mesmo, exigindo dos gestores uma atenção permanente e uma dinâmica de trabalho intensa e diversificada, pode ser uma das razões para a variedade de competências individuais reveladas. Por outro lado, a estratégia da história oral temática tem como um dos seus pressupostos o resgate de aspectos da trajetória de vida e das experiências que servem para explicar fenômenos do tempo presente envolvendo os sujeitos da investigação (FREITAS, 2002; FERREIRA; AMADO, 2005).

Categoria de Competência	Competência Identificada	E1	E2	E3	E4	E5
A Gestão do Empreendimento	Saber usar as próprias experiências como fontes de aprendizagem para gerir o empreendimento hoteleiro.	√	√	√	√	√
	Saber potencializar os recursos do empreendimento hoteleiro como um meio de 'conquistar' o cliente e 'vender o negócio'.	√	√		√	√
	Promover inovações na estrutura e na prestação dos serviços, personalizando o atendimento e agregando valor ao empreendimento.	√	√		√	√
	Relacionar-se proativamente com equipe de trabalho, valorizando seu papel e estimulando o comprometimento com qualidade dos serviços prestados no empreendimento.		√	√	√	√
	Interagir com pessoas e organizações do ramo hoteleiro para ampliar conhecimentos e trocar experiências de gestão.		√	√		√
	Saber agir com perspicácia na resolução de situações críticas, antecipando-se aos problemas de maneira pró-ativa.	√		√	√	
	Instituir valores e normas para a gestão e prestação dos serviços no empreendimento hoteleiro, respeitando as necessidades dos clientes e a qualidade do atendimento.	√	√			√
	Saber inovar nas ações de marketing do empreendimento hoteleiro	√			√	

Quadro 2: Competências empreendedoras na categoria Gestão do empreendimento – 1ª parte

Fonte: material empírico

Em se tratando das competências de gestão, foi destacado em todos os relatos que o empreendedor **deve saber usar as próprias experiências como fontes de aprendizagem para gerir o empreendimento hoteleiro**. Ao enfatizarem em sua trajetória de trabalho acontecimentos ou atividades que lhes marcaram, relacionadas ou distintas da área hoteleira, todos os empreendedores demonstraram a transformação das referidas experiências em novos aprendizados. Chamou a atenção, inclusive, depoimentos na forma de metáforas ou associação à ações do passado, a partir das quais o entrevistado explicava situações atuais do empreendimento, utilizando linguagem e símbolos análogos aos de atividades profissionais anteriores.

Categoria de Competência	Competência Identificada	E1	E2	E3	E4	E5
A Gestão do Empreendimento	Saber replicar conhecimentos apreendidos ao longo das experiências profissionais nas atividades de planejamento e de gestão do empreendimento hoteleiro		√	√		
	Saber acompanhar e avaliar os processos e as rotinas do empreendimento hoteleiro, agregando informações para a tomada de decisão.			√	√	
	Saber identificar habilidades individuais, distribuindo adequadamente responsabilidades e funções na equipe de trabalho conforme as demandas do empreendimento hoteleiro.		√			√
	Saber enfrentar situações críticas geradas no ambiente sem perder o foco e os princípios do empreendimento hoteleiro.		√			√
	Saber antecipar e prevenir problemas de infraestrutura e funcionamento do empreendimento hoteleiro.	√	√			
	Saber planejar as ações, reconhecendo oportunidades e ameaças ao empreendimento hoteleiro.	√			√	
	Buscar informações e orientação de especialistas para resolver questões estratégicas ou de gestão.	√				
	Saber viabilizar medidas eficazes para manter o equilíbrio financeiro do empreendimento.	√				

Quadro 3: Competências empreendedoras na categoria Gestão do empreendimento – 2ª parte

Fonte: material empírico

Na abordagem interpretativa da competência (SANDBERG, 2000; WITORSKI, 2004) discute-se que interações com grupos sociais, grupos de trabalho e com a família constituem meios de desenvolvimento da competência do indivíduo (BITENCOURT, 2005). Os processos cognitivos permitem a reflexão do sujeito sobre práticas já realizadas, reportando-se à análise das condições em que essas ocorreram e, desse modo, promovendo a interação entre seus conhecimentos e experiências. A expectativa de que o empreendedor hoteleiro saiba associar

conhecimentos e experiências anteriores, transformando-os em novos saberes a serem processados e aplicados a novos contextos, demonstra a dinâmica dos processos de aprendizagem e da competência em ação (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003).

Na prática, a transformação da experiência vivida em novos aprendizados ou em meios de desenvolver as competências pode ocorrer por extensão, quando os indivíduos passam a aplicá-las em um novo contexto após exercitarem e avaliarem suas idéias e ações. Eles podem, também, após refletirem sobre determinadas idéias e experiências vividas, transformar intencionalmente aquilo que percebem como necessário de ser transformado (KOLB, 1995). No que diz respeito aos sujeitos pesquisados, percebeu-se que suas experiências estão vinculadas, principalmente, à aquisição e ao desenvolvimento de saberes-empíricos, transformados e contextualizados para aplicação a novas situações.

Ao serem descritas as **competências relativas à gestão**, verificou-se como um padrão comum da prática dos empreendedores o acompanhamento, a intervenção e a avaliação sistemática das ações do dia-a-dia. Além disso, foi possível reconhecer certos elementos subjetivos nas competências reveladas, orientados por valores gerados dos atributos pessoais dos indivíduos e quanto a prescrições clássicas – tidas como ideais – de modelos de gestão organizacional, como a busca pela “*conquista*” do cliente como forma de consolidação do negócio e do comprometimento da equipe com a qualidade e a excelência dos serviços.

A concentração de competências e saberes ligados à ação parece confirmar algumas definições ou características atribuídas ao empreendedor: aquele que sabe reunir os recursos para empreender; que busca informações e analisa tendências para desenvolver novas idéias com novos significados (CARTON; HOFER; MEEKS, 1998). O saber-fazer, pelas repetições e observações a que está sujeito e por ser construído no cotidiano do trabalho, desenvolve no indivíduo uma capacidade de “olhar” que mobiliza outros sentidos – como a intuição – além da visão (MITCHELL; FRIGA; MITCHELL, 2005). Schumpeter (1988) lembra que a intuição e o olhar são requisitos necessários quando se quer inovar. Em se tratando do empreendedor pode-se pensar, portanto, que o seu saber-fazer explica o fato de ser reconhecido, tradicionalmente, como uma pessoa visionária e intuitiva.

5.2.3 Categoria 3: a abordagem do contexto na expressão da competência do empreendedor hoteleiro

Dentre as competências identificadas na terceira categoria de análise (Quadro 4), destacaram-se expectativas em relação à atuação do empreendedor junto ao contexto. Ao analisar tais competências foi inevitável resgatar o que Man e Lau (2000) apontam como áreas e indicadores das competências de pequenos e médios empresários. Para os autores, no quadro de competências empreendedoras evidenciam-se as competências de oportunidade e de relacionamento. As primeiras dizem respeito às capacidades do empreendedor de identificar no ambiente as possibilidades de negócio, de buscar informações e saber analisar tendências. Já as competências de relacionamento baseiam-se na articulação e na formação de redes para resolver problemas comuns, administrar conflitos, negociar sobre bases de confiança e uso da verdade.

Por um lado, verificou-se na expressão das referidas competências a preocupação quanto à capacidade dos gestores de **avaliar o contexto do empreendimento**, reconhecer o ambiente e suas demandas, assim como as **necessidades e expectativas dos clientes** no sentido de resguardar a sobrevivência do negócio. Esta percepção por parte dos empreendedores, também expressa na *visão de longo prazo*, foi interpretada como uma competência que toma a forma de um “farol” para o empreendedor, mostrando-lhe o caminho a ser percorrido diante das possibilidades e dos limites do seu empreendimento.

Categoria de Competência	Competência Identificada	E1	E2	E3	E4	E5
O Empreendimento e o seu Contexto	Saber avaliar o contexto que envolve o empreendimento hoteleiro.	√	√	√		√
	Ter visão de longo prazo, antevendo possibilidades e limites do ambiente para o empreendimento hoteleiro.	√		√	√	
	Estabelecer o foco e as estratégias do empreendimento e o perfil do cliente a ser atendido a partir das demandas do ambiente.	√		√		√
	Estabelecer uma convivência harmoniosa e cordial junto a comunidade, promovendo parcerias em busca do desenvolvimento local e prevenindo a sobrevivência do ambiente hoteleiro.	√			√	
	Saber articular e mobilizar recursos do meio, negociando e formando redes em torno de objetivos e interesses comuns.	√			√	
	Saber articular ações junto à comunidade, compartilhando soluções para seus problemas e consolidando a imagem do empreendimento hoteleiro.	√				

Quadro 4: Competências empreendedoras na categoria O empreendimento e seu contexto

Fonte: material empírico

Os empreendedores manifestaram que o setor hoteleiro, assim como qualquer um outro inserido na economia de mercado, requer uma postura empresarial pautada na relação demanda e oferta, no foco sobre o ambiente e na visão de longo prazo. Saber avaliar o contexto permite ao gestor hoteleiro vislumbrar as oportunidades empreendedoras, bem como desenvolver ações que potencializem a imagem do empreendimento, melhorando seus resultados. Oportunidades empreendedoras, para Dutta e Crossan (2005), são condições ambientais que permitem a um empreendedor ou a um grupo de empreendedores 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.

Ao expressar a competência de saber avaliar o contexto que cerca o empreendimento hoteleiro e perceber suas características e demandas, o empreendedor pode estar identificando oportunidades ou ameaças que farão com que reoriente seu negócio. Do mesmo modo, pode articular os recursos do meio ou da comunidade em função do significado que essa interação tem para ele em termos do valor do empreendimento para a sua vida. A pesquisa demonstrou que a competência expressa pelo empreendedor hoteleiro de avaliar seu contexto está submetida, também, à intenção com a qual ele define a interação, até em função das condições, oportunidades ou ameaças impostas pelo ambiente (KRUEGER, 2000).

As percepções dos empreendedores acerca de suas práticas demonstraram a necessidade de conhecer formas estratégicas, 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. Nesse sentido, parece que o empreendedor do setor hoteleiro não pode mais ser um “aventureiro” que inova, ousa e coloca em prática um sonho sem definir seus propósitos e foco de atuação, isto é, sem conhecer a realidade. Nos dias de hoje ele desenvolve suas ações sob a referência da realidade de mercado, articulando meios e fins, racionalizando os processos e as interações com o ambiente, no sentido de garantir a sobrevivência do negócio, tal qual a maioria dos gestores de organizações produtivas de bens ou de serviços.

6 Considerações Finais

Para compreender a realidade dos empreendedores hoteleiros no que se refere à configuração de suas competências, a definição da história oral como caminho metodológico permitiu não somente a aproximação ao fenômeno de estudo, mas a compreensão do contexto em que se situa a partir do resgate do próprio sujeito que o construiu e que nele vive. A estratégia da

história oral temática mostrou-se como um caminho coerente e articulado ao pressuposto epistemológico e ao propósito da pesquisa, permitindo conhecer as trajetórias de vida dos sujeitos e a expressão das suas competências construídas ao longo do tempo, segundo a percepção e a interpretação acerca das próprias experiências.

Para ser compreendida como um processo dinâmico, a competência foi estudada além dos limites do puro desempenho humano, passando a ser reconhecida como uma resultante da ação integral e articulada dos sujeitos, os empreendedores hoteleiros, no contexto do seu trabalho. Nessa perspectiva da “competência em ação” evidenciou-se a expressão de um conjunto de recursos individuais que são mobilizados e articulados aos recursos do meio no enfrentamento às situações complexas, também chamadas de eventos críticos.

As **competências empreendedoras** foram caracterizadas com base em três categorias analíticas gerais, das competências relacionadas às **características pessoais do empreendedor**; das relativas à **gestão do empreendimento**; e das que indicam as competências quanto ao **empreendimento e seu contexto**. Definidas à luz do referencial teórico, foram associadas ao conjunto de saberes, de saber-fazer e de aptidões e qualidades do profissional para a expressão da competência (LE BOTERF, 2003).

A revelação das competências vinculadas às **características pessoais do empreendedor hoteleiro** mostrou padrões, atributos e expectativas de ação por parte dos sujeitos, influenciados por relações e história familiar, situações críticas vividas por seus membros que geraram um conjunto de significados, valores e crenças, sendo transformados em verdades e modelos a serem apreendidos e seguidos por aqueles que os representam. Um conjunto de saberes se destacou na configuração das competências empreendedoras por equilibrar aspectos racionais e de desempenho no trabalho, por meio da identificação e expressão do potencial dos indivíduos. Os recursos emocionais do empreendedor, no plano hoteleiro, por sua vez, são flexibilizados e equilibrados para expressar harmonia e efetividade de ação diante das situações que enfrenta.

A análise das competências empreendedoras, a despeito da percepção sobre atributos subjetivos prescritos para o sujeito, permitiu observar uma tendência à reformulação da “visão romântica” em torno do empreendedor e do seu “espírito aventureiro”, para uma racionalização em sua forma de ser e de agir. Especificamente, atributos como empatia e receptividade podem ser entendidos como recursos para expressar o diferencial do empreendimento junto ao meio e aos clientes, bem como para mobilizar a equipe de trabalho, revelando uma mudança de postura do empreendedor na direção do líder transformacional, aquele que estimula e favorece o desenvolvimento de uma cultura organizacional empreendedora.

Uma variedade de competências empreendedoras ligadas à **gestão do empreendimento** foi revelada em função dos inúmeros saberes apreendidos ao longo da vida dos empreendedores hoteleiros, manifestando-se agora em suas percepções. Dessas competências destacou-se a necessidade do empreendedor **saber usar as próprias experiências como fontes de aprendizagem para gerir o empreendimento hoteleiro**. Ora, se uma das fontes de construção das competências do profissional são os saberes que ele desenvolve ao longo de suas experiências, as ações que realiza, seja na família ou no trabalho, estimulam a transformação e o desenvolvimento de novos saberes, pois os processos cognitivos organizam e sistematizam a interação entre conhecimentos já apreendidos e as novas experiências. Assim, a associação entre conhecimentos e experiências, com a produção de novos saberes aplicados a novos contextos, mostra que a competência em ação alavanca o processo de aprendizagem.

Na categoria de competências empreendedoras relativas ao **empreendimento e o seu contexto**, constatou-se a necessidade de articulação dos empreendedores hoteleiros para enfrentar ameaças comuns, formando grupos e redes em torno dos mesmos interesses. Há uma tendência à profissionalização da gestão do empreendimento hoteleiro, com vistas à definição de estratégias e processos de negociação que previnam ameaças e abram oportunidades para a

efetividade do negócio.

A configuração das **competências empreendedoras no setor hoteleiro** constituiu-se no propósito a ser alcançado com a pesquisa, realizada sob uma perspectiva dinâmica que também buscou enfatizar a idéia de que a competência expressa na ação sobre situações complexas pode ser reveladora de **oportunidades empreendedoras** dispostas ao empreendedor hoteleiro. A interpretação das competências e os múltiplos saberes que as sustentam e são mobilizados pelos empreendedores, segundo sua própria interpretação, demonstraram, portanto, a **vinculação entre os construtos competência do empreendedor e oportunidades empreendedoras, mediados pelo surgimento dos eventos críticos ou situações complexas a serem enfrentados pelos sujeitos.**

A história oral foi o caminho metodológico percorrido para que se chegasse a essas inferências e as conclusões do presente estudo. Como estratégia de pesquisa possibilitou a aproximação à realidade não apenas por orientar o alcance dos objetivos da pesquisa, mas também como um estímulo à reflexão e à síntese sobre determinados fenômenos, levando a novas possibilidades de investigação à medida que oportunizou a interação mais efetiva entre a realidade e o sujeito que desejou desvendá-la.

No âmbito destas possibilidades permite-se pensar na articulação entre níveis de análise complexos, aprofundando-se os aspectos subjetivos inerentes às relações construídas entre o pesquisador, o sujeito pesquisado e o objeto/fenômeno/contexto estudado. Ou seja, pensar novos caminhos e perspectivas para a produção de saberes, especialmente voltados à compreensão da complexidade que envolve os fenômenos humanos e sociais.

Referências

ALBERTI, V. **Manual de história oral**. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

ALDRICH, H. E.; MARTINEZ, M. A. Many are called, but few are chosen: na evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.25, n.4, p.41-56, 2001.

BIRD, B. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. Briarcliff Manor, **Academic of Management Review**, v.13, n.3, p.442-453, Jul. 1988.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.132-149.

CARLTON, R. B.; HOFER, C. W.; MEEKS, M. D. The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. 1998. **Annual International Council for Small Business Conference**, Singapore. Disponível em: <<http://www.saber.uca.edu/research/1998>> Acesso em: 29 mar. 2005.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competente. **Journal of European Industrial Training**, v.20, n.5, p.20-30, 1998.

DANJOU, I. L'Entrepreneuriat: un champ fertile à la recherche de son unité. **Revue Française de Gestion**, v.28, n.138, p.109-125, 2002.

DUGUÉ, E. A lógica da competência: o retorno do passado. In: TOMASI, A. (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas: Papyrus, 2004.

DUTTA, D. K.; CROSSAN, M. The nature of entrepreneurial opportunities: understanding the process using the 4I organizational learning framework. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.9, n.4, p. 425-449, July 2005.

- ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of Management**, v.29, n.3, p.333–349, 2003.
- FERREIRA, M. de M.; AMADO, J. (Org.). **Usos & abusos da história oral**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- FILION, L. J. Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porém complementares. São Paulo, **RAE Light**, v. 7, n.3, p.3-7, jul./set. 2000.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.1, p. 44-57, jan./mar. 2004.
- FREITAS, S. M. de. **História oral**: possibilidades e procedimentos. São Paulo: Humanitas, FFLCH/USP, 2002.
- GEFROY, F.; TIJOU, R. **Le management des competences dans les entreprises européennes**: les différentes approches. Paris: INSEP Consulting Éditions, 2002.
- GODOI, C. K.; SILVA, A. B. da. Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes de aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS, 1. 2003, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- GUIMARÃES, T. B. C. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- KOLB, D. A. **Organizational behavior**: an experiential approach to human behavior in organizations. 6. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- KRUEGER Jr., N. F. The cognitive infrastructure of opportunity emergence. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.24, n. 3, p.5-23. Spring 2000.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. rev. e amp. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LÉVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- LOZANO, J. E. A. La historia oral y de vida: del recurso técnico a la experiencia de investigación. In: CÁCERES, L. J. G (Coord.) **Técnicas de investigación em sociedade, cultura y comunicación**. Naucalpan de Juarez (México), 1998.
- MAIR, J. **Entrepreneurial behavior in a large traditional organization**: exploring nature, drivers, and performance implications. 2001. 177f. Dissertation (Pós-Doctor in Management) – INSEAD, Fontainebleau, France. 2001.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n.3, p. 235-254, Sep. 2000.
- McCLELLAND, D. C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal of Creative Behavior**, 1973.
- MEIHY, J. C. S. B. **Manual de história oral**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições Loyola, 2002.
- MITCHELL, J. R.; FRIGA, P. N.; MITCHELL, R. K. Untangling the intuition mess: intuition as a construct in entrepreneurship research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, p. 653-679, Nov. 2005.
- RISCHMAN, T. Creators of the new economy. **Inc. Magazine.com**. 15 May 1997. Disponível em: <<http://www.inc.com/magazine/>>. Acesso em: 29 mar. 2005.
- ROBOTHAM, D.; JUBB, R. Competences: measuring the unmeasurable. **Management Development Review**, v. 9, n. 5, p. 25-29, 1996.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Marrow, v. 43, n. 1, p. 9-25, Feb. 2000.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, January 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SIERRA, F. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, L. J. G. (Coord.) **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: Prentice Hall, 1998.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E. The heart of entrepreneurship. Boston, **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, p. 85-94., Mar./Apr. 1985.

VISSER, D.J.; CONING, T. J.; SMIT, E. V. M. The relationship between the characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SMEs. Bellville, **South African Journal of Business Management**, v. 36, n. 3, p. 51-64, 2005.

WITORSKI, R. Da fabricação das competências. In: TOMASI, A. (Org.) **Da qualificação à competência**: pensando o século XXI. Campinas: Papirus, 2004. p. 75-92.

ZAHRA, S. A.; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. Waco (Texas), **Entrepreneurship Theory and Practice**, Summer, p. 363-381, 2004.

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

_____. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003.

Notas

¹ Trabalho apresentado e publicado nos Anais do XXXI Encontro Nacional da ANPAD, realizado no período de 23 a 26 de setembro de 2007, na cidade de Rio de Janeiro (RJ).