

Curso: Administração

Equipe:

Professor Coordenador/Orientador: Dra.Maria da Guia Diniz

Alunos: Alex Braz de Araújo

Maraíza de Medeiros Silva

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL PARA A HOTELARIA

Relatório de Pesquisa

**Campina Grande-PB
2011**

Dra. MARIA DA GUIA DINIZ

COMPETÊNCIA INDIVIDUAL PARA A HOTELARIA

Relatório de Pesquisa apresentado ao Núcleo de Pesquisa e de Extensão (Nupex) do Centro de Ensino Superior e Desenvolvimento (Cesed) de acordo com o que preconiza o regulamento.

Resumo

Com o objetivo de investigar as competências disponíveis e desejáveis no setor hoteleiro, tendo em vista propor sugestões para a formação de competências capazes de gerar o desempenho desejado, esta pesquisa foi desenvolvida no Titão Plaza Hotel em Campina Grande, PB, contando com a participação de 11 funcionários. A coleta de dados se deu por meio do questionário elaborado com as categorias componentes do modelo analítico “Formação de competência para a hotelaria”, estruturado para este fim. Sugestões de melhoria da qualificação do trabalhador e da hospitalidade do hotel foram levantadas. Para o tratamento dos dados, a média aritmética deu suporte às questões fechadas e a distribuição de frequências às questões abertas. Quanto aos resultados, o contexto do trabalho foi definido pelas descrições dos cargos de mensageiro, copeira, camareira e recepcionista, cujos ocupantes possuem um nível de escolaridade compatível (2º grau) e revelam comprometimento com a empresa. A análise dos dados mostra que os *gaps* de competência, pelo baixo nível apresentado, apontam uma situação real equiparada à situação ideal, não apresentando significância para sugerir intervenções, salvo os cursos de línguas estrangeiras que assinalam a maior necessidade de treinamento. As sugestões focalizando a hospitalidade no hotel, indicam a operacionalização do trabalho e a melhoria da qualidade do serviço, cuja ação favorece a elevação dos níveis de competência.

Palavras-chave: Competências individuais. Hotelaria. Qualidade de serviço.

Lista de Figura

Figura 1 – Formação de competência para a hotelaria: modelo analítico.....	32
--	----

Lista de Tabela

Tabela 1 - Competências disponíveis, competências desejadas, <i>gaps</i> de competência	42
---	----

Lista de Quadros

Quadro 1 – Conceito de competência	22
Quadro 2 - Habilidades demandadas nos próximos cinco ou dez anos	29
Quadro 3 – Discriminação das variáveis operacionais e seus indicadores	36
Quadro 4 – Descrição do cargo de mensageiro	38
Quadro 5 – Descrição do cargo de recepcionista	39
Quadro 6 – Descrição do cargo de copeira	39
Quadro 7 – Descrição do cargo de camareira	40
Quadro 8 – Indicações para melhoria na qualificação do trabalhador	43
Quadro 9 - Indicações de melhoria da hospitalidade no hotel	44

SUMÁRIO

1	Introdução	8
1.1	O problema.....	10
1.2	Objetivo	11
1.3	Questões de Pesquisa	11
2	Revisão bibliográfica	11
2.1	Qualificação e suas dimensões.....	11
2.2	Competência e suas dimensões	14
2.2.1	Competências individuais.....	20
2.3	Qualificação ou competência?	22
2.4	Identificação das competências requeridas	25
2.5	Competências profissionais na hotelaria	30
2.6	Contribuição da literatura	32
3	Metodologia	35
3.1	Natureza do Estudo	35
3.2	Universo/Coleta de dados/Instrumentos de coleta de dados	35
3.3	Análise e interpretação dos dados	37
4	Resultados	37
4.1	Empresa e força de trabalho	37
4.2	Contexto do trabalho - Descrição dos cargos	38
4.3	Competências disponíveis, competências desejadas, <i>gaps</i> de competências	40
5	Conclusões	45
	Referências	48
	Apêndice – Questionário	53

1 Introdução

O turismo mundial tem revelado significativo crescimento. Isto se dá em termos de competitividade, ampliação de nichos e, sobretudo, melhoria dos sistemas de emissão e recepção de turistas. *Se essa tem sido a tendência internacional, o Brasil mostra que sua locomotiva turística ainda é a velha maria-fumaça, movida a lenha.* A esta conclusão chega Júlio Serson (2011) ao analisar a situação atual do turismo no país. O autor considera que *esse desempenho preocupa bastante, porque está muito abaixo do que se pode esperar de um país com tantas condições favoráveis: natureza exuberante, cultura rica, diversidade étnica, culinária espetacular, povo acolhedor.* Além do mais, o Brasil enfrenta a carência de mão de obra qualificada, com clara evidência da necessidade de formar trabalhadores para o setor turístico e hoteleiro, *capazes de receber melhor, atender melhor, conhecer outras línguas e proporcionar ao turista estrangeiro a satisfação que ele espera quando escolhe seu destino* (SERSON, 2011).

Embora chegue a esta conclusão, Serson (2011) reconhece que, nas duas últimas décadas, importantes passos foram dados *a partir da estabilização econômica, da liberalização do mercado e da desestatização de áreas que encontraram melhor desempenho sob gestão privada (...) mas ainda há muito por realizar.* A sociedade civil, por exemplo, tem de se organizar e valorizar o setor turístico como fonte de riqueza e desenvolvimento, conforme argumenta.

Acredita-se ser desnecessário tentar comprovar a importância da hotelaria para a expansão e consolidação do setor turístico. Ela, sem dúvida, representa um dos sustentáculos à atividade turística cujos investimentos têm apresentado crescimento, sobretudo, na construção de hotéis a fim de atender à demanda gerada por feiras e por eventos em geral. Conforme Martinelle, *estamos nascendo no Brasil, em relação às perspectivas surgidas a partir do ano 2000 na hotelaria nacional.* Investimentos são feitos e tecnologicamente, todos os hotéis estarão iguais - entretanto, mesmo considerando o interesse de investidores no setor, outros fatores como a mão de obra e o

serviço por ela prestado, geram *grandes diferenciais entre os hotéis do futuro* (MARTINELLI, s/d)¹.

Observando a relação: mão de obra x tecnologia no setor hoteleiro, a atenção, a cordialidade e a competência, atributos do lado humano do trabalho, assumem papel de relevância em contraponto a um cenário que demonstra carência de mão de obra qualificada. *É preciso formar trabalhadores para o setor turístico e hoteleiro, capazes de receber melhor, atender melhor, conhecer outras línguas e proporcionar ao turista estrangeiro a satisfação que ele espera quando escolhe seu destino.*

Esses aspectos são focalizados por Carvalho (2000) para quem a atuação do setor hoteleiro *tem correspondido à demanda dos novos segmentos de mercado* ao tempo em que é capaz de gerar o surgimento de novas modalidades do turismo. Notadamente, este crescimento é acompanhado, ou talvez dele decorrente, de uma tendência também *verificada em outros ramos de negócios*: a preocupação com a qualificação da mão de obra e com a qualidade dos serviços prestados.

"Treinar, treinar e treinar" é o lema defendido por Martineli para melhorar o nível dos serviços gastronômicos oferecidos pelos profissionais hoteleiros do país, ainda muito baixo, se comparados aos dos hotéis do primeiro mundo, considera Brandão (2001).

Sob a ótica da qualidade, a indústria hoteleira reúne um conjunto de serviços classificados entre *serviços profissionais e serviços de massa*. Este processo caracteriza-se por um volume maior de clientes processados por dia, cujo serviço é gerado tanto no *front office* como no *backroom* (GIANESI, 1994). Seu produto possui características próprias, como a transformação de matérias-primas que envolve pessoas, equipamentos, instalações e a participação do cliente no processo produtivo e, assim, a produção e o consumo são simultâneos, em termos de tempo e espaço. O atendimento - que inclui a compreensão das necessidades dos clientes, a consistência, a flexibilidade, a velocidade, a competência - assume papel preponderante.

Neste contexto, não se pode desprezar a certeza de que as necessidades dos clientes mudaram, exigindo novas expectativas, em termos dos serviços que procuram. Na atualidade, como consumidor, o cliente hoteleiro apresenta um comportamento diferente, resultante de maior nível de qualificação e de sua experiência, que lhes fornecem maior poder de decisão. A partir do valor que agrega satisfação às suas

¹ Celso Martineli, diretor do Instituto Internacional de Hotelaria e Gastronomia (IHG)

expectativas ele conhece bem a relação preço-qualidade dos produtos de sorte que, diante de grande oferta competitiva, em um momento de escolha, a qualidade assume papel decisivo (BENI, 2000).

A EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo, por meio da Deliberação Normativa Nº 387, de 28 de janeiro de 1998, classifica, em seu artigo 12, os meios de hospedagem. O parágrafo primeiro do referido artigo determina que, *para atendimento dos aspectos de eficácia, eficiência e adequação de serviços ou sistemas de gestão, previstos em diversos itens/padrões da matriz de classificação, exigir-se-á que o meio de hospedagem comprove, por intermédio de evidências objetivas:* a) ter definido, previamente, o modo de atendimento do requisito, b) ter instruído e treinado seu pessoal, e c) estar monitorando os resultados e o desempenho desses requisitos.

As palavras de Almeida (2000)², citado por Amaral (2004), resumem o que os autores consultados são unânimes em afirmar: ao setor da hotelaria, *está associada uma enorme e urgente necessidade da mais alargada formação, essencialmente no nível das categorias profissionais para as quais é exigida maior qualificação e de diferente formação.* Além disso, conseguiram transparecer sua preocupação com a necessidade da indústria hoteleira melhorar a qualidade dos serviços que oferece à sua clientela.

Problemas estruturais com a mão de obra operativa, principalmente no que diz respeito à sua capacitação, desafiam os agentes envolvidos na busca da solução e foi esse desafio que orientou a formulação do problema deste estudo, expresso no seguinte:

1.1 Problema

Até que ponto a indústria hoteleira, por meio da criação de sistemas de formação de competências da mão de obra operativa, alcançará o desempenho desejado?

Encontrar a resposta para tal pergunta constitui a essência desta investigação. Parte do ponto de que, um modelo, desenvolvido com base nas informações originadas na opinião de quem realiza o trabalho, representa grande contribuição para o crescimento da força de trabalho e da empresa para a qual ela presta serviços.

² ALMEIDA, Alexandre (2000), “*Separata Requalificar os Recursos Humanos*”, in *Correio do Turismo*, nº8, Jan/Jun, pp. 15-18.

1.2 Objetivo

Investigar as competências disponíveis e desejáveis no setor hoteleiro, tendo em vista a proposição de sugestões para a formação de competências capazes de gerar o desempenho desejado. O alcance desse objetivo está condicionado às respostas das seguintes questões de pesquisa:

1.3 Questões de Pesquisa:

- a) Como se caracterizam o contexto gerencial e o contexto operacional do hotel?
- b) Quais as competências disponíveis e desejáveis no contexto operativo do hotel?
- c) Quais as lacunas existentes entre esses dois níveis da competência e qual sua contribuição para a construção do sistema de formação de competências para a hotelaria?
- d) Quais as indicações para treinamento?
- e) Quais as indicações de melhoria da hospitalidade no hotel?

2 Revisão bibliográfica

O novo contexto de trabalho - resultante das mudanças ocorridas nas relações do mercado, sob o impacto do avanço tecnológico e das novas exigências do consumidor - impõe às empresas, além da necessidade de renovar sua forma de gestão, de organizar o próprio trabalho e de gerenciar as novas relações de emprego, preparar a mão de obra da qual necessita para dar respaldo a todo esse ambiente em renovação, sob a escolha de um conceito: qualificação ou competência?

2.1 Qualificação e suas dimensões

Amplamente estudado, o tema qualificação, conforme refere Diniz (1998) à luz do pensamento de cada autor por ela consultado, focaliza abordagens distintas. Dentre

os diferentes enfoques que assume: a) É descrita por Koike (1984)³, em função de duas categorias: habilidades necessárias para realizar tarefas de rotina e habilidades para enfrentar situações novas e não previstas; b) Abrange diferentes tipos do saber (saberes teóricos e técnicos, saber fazer, saber ser, saber aprender e saber ensinar), de acordo com Lopes (1996); c) Associa-se às tarefas - as qualificadas, que podem ter como base o repetitivo e que se distinguem das qualificantes que permitem ao indivíduo desenvolver novas competências transferíveis para outras situações (SCHWARTL, 1994); d) Baseia-se na equivalência entre competências profissionais e níveis de escolaridade (GINBOURGER, 1992); e) É entendida como um conjunto de competências mobilizadas pelo trabalhador e socialmente reconhecidas (GAMA, 1997); f) Está associada à totalidade dos conhecimentos e capacidades, incluindo os padrões de comportamento e aptidões, adquiridos pelos indivíduos no decurso de processos de socialização e ensino (ALEX, 1991); g) Entendida por Amaral (2004) como algo mais do que a simples aquisição de saberes formalmente adquiridos, é por ele definida como um conjunto de experiência, formação geral e técnica, elementos da personalidade do indivíduo (saber ser) e faculdade para adaptação e reação a novas situações.

Conforme salienta Manfredi (1999)⁴, citado por Vieira e Luz (2003), seu conceito se respalda: a) na Economia da Educação (preparação de capital humano) e b) na Produção e Organização do Trabalho (visão da qualificação social do trabalho e do trabalhador e da concepção taylorista de qualificação, ambas atreladas às relações de trabalho e ao modelo *job/skills*). Neste último ponto, a qualificação assume o caráter de *bem conquistado de forma privada, consistindo num conjunto de conhecimentos técnico-científicos, destrezas, habilidades, um acúmulo de conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de uma trajetória de vida escolar e de trabalho restrita, portanto, a um ofício ou à função que cada trabalhador desempenha no mercado de trabalho* (VIEIRA e LUZ, 2003).

Afirmando que o debate em torno do significado da qualificação *tomou diversas conotações ao longo do tempo*, Vieira e Luz (2003) apresentam as dimensões da qualificação enunciadas por Schwartz (1995)⁵, assim resumidas:

Dimensões da qualificação: conceitual, social e experimental. A primeira a focaliza o registro *de conceitos teóricos formalizados e dos processos de formação*,

³ KOIKE K. Skill formation system in the US and Japan: a comparative study. Apud: FLEURY e FLEURY (1995)

⁴ MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: *Anais do Encontro da ANPOCS*. São Paulo/Caxambu, 1999.

⁵ SCHWARTZ, Y. De la "Qualification" à la "Compétence". In: *Education Permanente*, n.123:124-138, 1995

associando-a ao valor dos diplomas; A segunda enquadra a qualificação no âmbito das lutas sociais por melhores condições de trabalho, de emprego, de renda e de carreira; A terceira, associada ao avanço tecnológico, é entendida como um condicionante da eficiência produtiva. Nesta última fase, o conteúdo do trabalho, mais valorizado, ultrapassa o trabalho prescrito e as qualidades dos trabalhadores (definidas em função dos atributos pessoais, da potencialidade e dos valores). A qualificação, portanto, está ligada à pessoa, mais do que às relações sociais e ao conhecimento tácito (VIEIRA e LUZ, 2003).

Sob o aspecto legal, o Plano Nacional de Qualificação (PNQ) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) do Brasil (2003), ao estabelecer as bases de uma nova política pública de qualificação, focaliza a “Qualificação como Construção Social”, nos seguintes termos:

Uma Política Pública de Qualificação, que venha a se afirmar como um fator de inclusão social, de desenvolvimento econômico, com geração de trabalho e distribuição de renda, deve nortear-se por uma concepção de *qualificação entendida como uma construção social, de maneira a fazer um contraponto àquelas que se fundamentam na aquisição de conhecimentos como processos estritamente individuais e como uma derivação das exigências dos postos de trabalho.*

De acordo com o PNQ, o debate político, reflexões e pesquisas acadêmicas têm chamado a atenção para o caráter complexo de tal conceito, que envolve uma multiplicidade de dimensões: a epistemológica, a social e a pedagógica.

- a) A dimensão epistemológica que realça o *papel do trabalho na construção de conhecimento* (não só técnico, mas também social);
- b) A dimensão social e política que põem em evidência *os processos e mecanismos, marcados por relações conflituosas, que são responsáveis pela produção e apropriação de tais conhecimentos.*
- c) A dimensão pedagógica que faz referência ao *processo de construção, transmissão e acesso de conhecimentos, quer estes se efetivem por procedimentos formais ou informais* (grifos da autora deste trabalho).

A qualificação profissional, como uma complexa construção social, inclui, necessariamente, uma dimensão pedagógica, ao mesmo tempo em que não se restringe a uma ação educativa, nem muito menos a um processo educativo de caráter

exclusivamente técnico. Por outro lado, quanto mais associada estiver a uma visão educativa que a tome como um direito de cidadania, mais poderá contribuir para a democratização das relações de trabalho e para imprimir um caráter social e participativo ao modelo de desenvolvimento (PNQ, 2003).

2.2 Competência e suas dimensões

O termo competência tem sido bastante utilizado pelos autores que estudam as questões do trabalho nas organizações. Há quem considere *controvertida* a sua utilização *no jargão da administração contemporânea*, como é o caso de Nakayama e Azevedo (2003). É possível sentir esta controvérsia quando se observa a literatura que se encontra recheada de casos e de termos, como por exemplo: “competência organizacional”, “competência individual”, “competência profissional”, “competência social”, “*core competence*”, “competências básicas”, “gerais”, “específicas”, “de negócio”, “lineares” os quais, amplamente, focalizam o assunto. Autores como Zarifian, Stroobants, Le Boterf, Fleury & Fleury dentre outros, estão aí associados. Tudo isto faz com que competência, a partir dos anos 90, passe a ser considerada a temática do momento. No campo da administração tornou-se relevante ao constituir uma nova estratégia: a gestão por competência (ROGERO, 2003).

Seu conceito, ainda “em construção” conforme Le Boterf(1995), aborda aspectos diferentes, de acordo com a visão de autores, assim descritas: *o uso e adaptação pelas empresas das aquisições individuais da formação, sobretudo escolar, em função das suas exigências* (STROOBANTS, 1994)⁶; *Conjunto de aprendizagens sociais, comunicacionais, que são desenvolvidas a partir de aprendizagens e formação* (LE BORTEF, 2003); *Saberes operacionalizados – saberes em ação* (LOPES, 1996); *Um saber prático e uma capacidade de ação, tanto autônomo como coletivo, para fazer face aos problemas industriais intrinsecamente complexos* (ZARIFIAN, 1995); *Um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo* (FLEURY e FLEURY, 2000); *Saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos e de assimilar e produzir informações pertinentes* (BARATO, 1998); *Saber mobilizar conhecimentos e*

⁶STROOBANTS, M. Apud: GAMA (1997)

qualidades, para fazer frente a um dado problema, (STROOBANTS, 1997, citando Mandon, 1990)⁷ e poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir (LE BOTERF (1995); Características demonstráveis da pessoa, conhecimentos, habilidades, e comportamentos que o habilitam para o desempenho (LEDFOORD,1995)⁸ citado por Duarte e Dellagnelo (2001); Capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho (BARATO, 1998); Conjunto de conhecimentos, que permitem a um profissional delinear um padrão transdisciplinar, atuando de forma não linear numa configuração de casos, gerando complementaridade com competências lineares no contexto do trabalho (AZEVEDO, 2003)⁹, apud Nakayama e Azevedo (2003). Algo que os indivíduos adquirem nos processos de socialização e formação e que os habilita agir e obter resultados em um posto de trabalho, de acordo com Barbosa e Rodrigues (2006).

À luz da Administração, consiste na *integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada (QUEIROZ, 2009)*. Neste campo, o conceito de competência envolve *um sistema, uma organização estruturada, uma combinação de elementos (VIEIRA & LUZ, 2003)*, além do aspecto de indicador no processo de gerir as pessoas e capacidade relacionada à competitividade das empresas (DIAS *et all*, 2008).

Por meio de uma abordagem mais ampla Zarifian (1995) definiu competência como *um saber prático e uma capacidade de ação tanto autônoma como coletiva para fazer face aos problemas industriais intrinsecamente complexos*. Ele amplia o entendimento da competência ao focalizar a responsabilidade pessoal que o empregado assume diante das situações produtivas - atitude de comprometimento que mobiliza sua inteligência, subjetividade e capacidade de assumir os riscos de um insucesso e o exercício sistemático da reflexividade no trabalho. Isto significa *o distanciamento crítico diante do trabalho, o questionamento sistemático dos modos de trabalhar e dos conhecimentos que a pessoa utiliza*. Neste último caso, *o trabalhador é guiado pela inteligência prática e busca a interação social para mobilizar suas capacidades (ZARIFIAN, 1995)*.

⁷ MANDON, N. Un exemple de description des activités et des compétences professionnelles: L'employé secrétaire de vente. In: CERREQ: *les analyses du travail, enjeux et formes*. [S.l.: s.n.], 1990. p. 153-159. (Col. des Études, 54).

⁸ LEDFOORD, Gerald E. Paying for the skills, knowledge, and competencies of knowledge workers. CEO Publication: California, Los Angeles, April, 1995

⁹ AZEVEDO, A. Carlos Pradel. O desenvolvimento do ser humano e as empresas. Palestra proferida na Câmara Americana do Comércio em 21/11/2003. Porto Alegre, RS.

Por fim, em um esforço de síntese, desses conceitos se podem retirar algumas expressões-chave, como: formação escolar, saberes em função das exigências do mercado, aplicação dos saberes à prática, conhecimentos, habilidades e comportamentos do indivíduo, saber mobilizar conhecimentos e qualidades, responsabilidade e comprometimento do empregado, transferência de conhecimentos, desempenho de funções especializadas no contexto de trabalho que, ao focalizar o pensamento de vários autores, somam os diversos aspectos geradores do conceito de competência.

São “os saberes (fazer, ser e agir) ou conjunto de conhecimentos”, “a capacidade de ação e de comportamentos estruturados em função de um fim”, “a responsabilidade e o comprometimento do empregado”; “a inteligência e capacidade de aprendizagem”, “a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação”, os enfoques diferenciados que constituem a dificuldade de se conceituar competência, conforme ressaltam os autores¹⁰. É possível, entretanto, que com sua aplicação e utilização nas várias áreas do saber e concebido sob diversos pontos de vista, se possa buscar um ponto convergente, traduzido, em parte, na definição de Nakayama e Azevedo (2003): *desempenho com eficiência, eficácia e efetividade das funções especializadas no contexto de trabalho*, gerado à luz dos objetivos empresariais, cujo enfoque centra-se nos indivíduos munidos dos saberes.

Quais são as dimensões da competência? Se definir competência é uma tarefa difícil, classificá-la (ou dimensioná-la) é mais difícil ainda. Chegaram a esta conclusão, Casagrande e Prohmann (2003) os quais, ao estudar as competências requeridas por profissionais de nível técnico, buscaram o artigo sexto da Resolução 04/99 da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação para classificá-las: a) competências básicas¹¹, b) gerais ou transferíveis¹² e c) específicas ou técnicas¹³. As primeiras, denominadas por Mertens (1996)¹⁴ competências para a empregabilidade, são *as requeridas de qualquer profissional, independentemente de nível ou função*, as segundas *descrevem os comportamentos associados a desempenhos comuns a diversas*

¹⁰A exemplo de Nakayama e Azevedo (2003). *Não há dúvida de que o conceito de “competências” tem sido, ao mesmo tempo, um dos mais empregados e um dos mais controvertidos no jargão da administração contemporânea. Diferentes conceitos, diferentes dimensões, diferentes usos têm marcado sua apropriação tanto nas empresas, quanto no mundo acadêmico.*

¹¹*Capacidades Básicas* para França, *Basic Skills* para Estados Unidos da América, *Core Skills* para Gran Bretanha e *Key Competencies* para Austrália

¹²*capacidades generales* na França, *core behaviors* nos USA, *generic units* na Gran Bretanha e *crossindustry standards* na Austrália

¹³*capacidade tecnológica ou constitutiva* para França, *industry specific standard* para Gran Bretanha e Austrália

¹⁴MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor, 1996. 119p.

*ocupações e ramos de atividades produtivas*¹⁵ e as últimas *descrevem comportamentos associados a conhecimentos de caráter técnico, vinculados a uma certa linguagem ou função produtiva.*

Autores como Fleury e Fleury (2000), ao afirmar que nos últimos anos o tema *competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão*, estabeleceram a seguinte classificação: a) Das pessoas - as competências dos indivíduos; b) Das organizações - *as core competences*; e c) Dos países - sistemas educacionais e formação de competências. Considerando o fato de ser preciso ampliar o escopo de análise, buscam relacionar a formação de competências à definição da estratégia organizacional e que, ao definir sua estratégia competitiva, *a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função* e que a existência dessas competências *possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa* (FLEURY e FLEURY, 2004).

Com o argumento de que, em uma empresa, *cada um com sua contribuição e sua competência*, Moreira (s/d) afirma que todos são responsáveis pelos resultados do negócio e que, para tanto, precisam desenvolver as competências em todas as suas dimensões. Ele define as seguintes dimensões:

- a) Por características - relacionadas às pessoas, referem-se às especificações do cargo que estabelece o perfil pessoal de seu ocupante (substrato psicológico). São competências internas e importantes no processo de seleção de pessoal;
- b) Por atitudes – relacionadas ao comportamento, são as competências que buscam o alcance dos resultados (substrato prático);
- c) Técnicas – ligadas ao conhecimento, têm foco no treinamento e constituem condição básica para o desempenho das tarefas (substrato técnico);
- d) Estratégica – constituindo fonte de vantagem competitiva define o alvo e monitora a elaboração de modelos de competência voltados para os resultados do negócio (foco na ação).

Nisembaum (2000), cuja visão se volta para a organização, classifica as competências como:

¹⁵ RESNIK, Sara. Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos e genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana.. In: CINTERFOR/OIT. Formación basada en competencia laboral. Montevideo: Cinterfor, 1997. p. 133-145.

- a) Básicas, que estabelecem as condições necessárias para a empresa buscar a eficácia no negócio;
- b) Essenciais, que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização.

Zarafian (2003), sob uma visão direcionada ao processo do trabalho, classifica as competências da seguinte forma:

- a) Sobre processos - conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- b) Técnicas - conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) Sobre a organização - saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) De serviço - aliar à competência técnica à pergunta: “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”;
- e) Sociais - saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, em três domínios: autonomia, responsabilidade e comunicação.

Com base em Mills et al. (2002)¹⁶, Fleury e Fleury (2004) apresentam os vários níveis de competências de uma organização:

- a) Essenciais - *competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia;*
- b) Distintivas - *competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas;*
- c) Organizacionais - *competências coletivas associadas às atividades-meios e atividades-fins;*
- d) Individuais - *Saber agir responsável e ser reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.*

Segundo a opinião desses autores, as competências essenciais se diferenciam das competências organizacionais. As primeiras, identificadas a partir da definição da estratégia competitiva, *oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. As segundas são as competências necessárias a cada função e localizadas em diversas áreas da organização (FLEURY e FLEURY, 2004).*

Em seu trabalho de dissertação de mestrado, Castro (2006) estabelece uma classificação de competências, cuja nomenclatura da maioria difere das que, até então,

¹⁶ Mills et al. (2002)

foram incluídas neste texto. São elas:

- a) Competências conceituais que são os conhecimentos teóricos da profissão e os conhecimentos organizacionais compostos pelas qualificações, formação profissional, experiência profissional e as capacidades cognitivas do sujeito. São, portanto, do domínio do conhecimento e de conceitos teóricos necessários à profissão;
- b) Competências técnicas que abordam o domínio dos métodos e das ferramentas de trabalho. No primeiro caso, estão relacionadas à gestão do tempo, *verificando se o colaborador sabe ou não estabelecer prioridades, se é cooperante, ou individualista, ou se, pelo contrário, concentra as tarefas* e, no segundo caso, *se refletem no conhecimento dos produtos, no domínio dos processos de execução e na inovação de produtos e formas para realizar o trabalho*;
- c) Competências interpessoais que envolvem: capacidades e atitudes (de chefia, de relacionamento ou de adaptabilidade), comunicação e criatividade (*revelam se o colaborador é um facilitador em relação a tudo o que é preciso comunicar aos outros colegas ou, pelo contrário, retém ou passa informações erradas*);
- d) Competências tecnológicas - resultam da introdução de novas tecnologias (modernização tecnológica) na organização do trabalho trazendo consigo a necessidade de aquisição de novos saberes (intelectuais e de caráter geral), *associados à capacidade de comunicação, de aprendizagem contínua e de cooperação e trabalho em equipe*.

O “Sistema de alinhamento de competências e *feedback* 360° By Catho – Dimensões e Competências”¹⁷ consiste numa metodologia para análise e verificação de três dimensões *que norteiam e sustentam a dinâmica empresarial*, assim apresentadas:

- a) Organizacional (*business focus*) – engloba as competências que *claramente impactam na orientação da organização, geram valor para crescimento e desenvolvimento da competitividade e contribuem para os resultados econômicos e financeiros* (liderança, persistência/determinação, orientação para resultados, objetividade, orientação para ação);
- b) Funcional (*workprocess*) – *competências integradoras e sistêmicas capazes de formar modelos e estilos de gestão que sustentam a capacidade de atuar competitivamente em relação à concorrência, proporcionando à organização*

¹⁷http://www.catho.com.br/360/dim_compet.phtml. Acesso em 17/03/2005

- inovar e agir proativamente e demaneira continuada* (qualidade do trabalho, criatividade, trabalho em equipe, produtividade, orientação para cliente);
- c) Individual (*personal focus*) – é o agrupamento das *competências derivadas da personalidade humana que se expressam através de atitudes, comportamentos e modelos mentais que contribuem de modo diferenciado para o sucesso empresarial e social humano* (atualização profissional, habilidade técnica, relacionamento interpessoal, trabalho sob pressão, responsabilidade e dedicação).

2.2.1 Competências individuais

A literatura revela que a maior contribuição do conceito de competências organizacionais está no desenvolvimento das competências individuais dentro da organização porque, com a aplicação do conceito de competências organizacionais, dá-se a *apropriação em todas as áreas e todas as pessoas da empresa*, conforme elucidam Nakayama e Azevedo (2003). Trata-se, entretanto, de uma apropriação de forma desigual *na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância*, o que os leva a formalizarem a seguinte indagação: *em quais elementos sustenta-se a estrutura da competência individual?* A resposta a esta indagação eles encontraram nas “dimensões tradicionais da competência”:

- saber (conhecimentos),
- saber-fazer(habilidades) e
- saber ser (atitudes).

Apesar de sua preferência pela configuração anterior, Nakayama e Azevedo (2003), ao considerar *que quanto mais agregada for a definição dos recursos de competência, mais abstratos e complexos, e portanto, menos controláveis, se tornam as iniciativas e procedimentos para desenvolvê-los*, oferecem a classificação de Swiering e Wierdsma (1992)¹⁸ como a *mais desdobrada, menos concentrada e mais adequada*, assim descrita:

- a) Conhecimentos – saber - do ambiente, teóricos e conceituais e operacionais;
- b) Habilidades - saber-fazer - experiência profissional associada;
- c) Atributos – saber ser/agir - atributos profissionais (tácitos) e atributos pessoais.

¹⁸SWIERINGA, J. E WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Ed. Addison-Wesley Ibero Americana: SP, 1992

Sveiby (1998) considera que a competência de um indivíduo é composta de cinco elementos mutuamente dependentes:

- a) Conhecimento explícito (real) - adquirido pela informação, como a educação formal;
- b) Habilidade - adquirida por treinamento e prática e que inclui o conhecimento de regras, de procedimentos e habilidades de comunicação;
- c) Experiência - adquirida pela reflexão sobre sucessos e falhas do passado;
- d) Julgamento de valor - percepções que o indivíduo acredita estar certo, agindo como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- e) Rede social - formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de uma cultura e transmitidas pela tradição.

João, (2001), apoiado em Sveiby (1998)¹⁹, para dimensionar as competências individuais, oferece um composto formado por cinco elementos *mutuamente dependentes*, quais sejam: o conhecimento oriundo do sistema educacional (educação formal), a habilidade adquirida por treinamento e prática, a experiência, o julgamento de valor e as relações sociais.

Fleury e Fleury (2004) recorrem a Le Boterf (1995)²⁰ para situar a competência individual entre três eixos formados pela pessoa: por sua biografia e socialização, por sua formação educacional e por sua experiência profissional. De acordo com esses autores, a competência do indivíduo *não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou “knowhow” específico (...) é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros que implica, portanto, em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado*. Dessa forma, o conceito de competência aparece associado a uma série de verbos, cujas ações buscam agregar *valor econômico à organização e valor social ao indivíduo* (Fleury e Fleury, 2000) e que estão apresentados no quadro seguinte:

¹⁹Sveiby, K E., Towards a knowledge perspective on organisation, Tese de doutorado, Universidade de Stockholm, 1994

²⁰ LE BOTERF, G. *De la Compétence – Essai sur un AttacteurÉtrange*. Les éditions D’Organizations. Paris, 1995. Quatrième Tirage.

Quadro 1 – Conceito de Competência

Saber agir	Saber o que e por que faz; Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos financeiros, materiais e de pessoas criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência; Rever modelos mentais; Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de ações e, por isso, ser reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2004)

2.3 Qualificação ou competência?

O Plano Nacional de Qualificação - novo PNQ (2003) – fundamenta-se em seis dimensões: política, ética, conceitual, institucional, pedagógica e operacional. A dimensão “campo conceitual”, a que se revela de maior interesse pelo relacionamento ao tema deste trabalho identifica as noções de educação integral, formas solidárias de participação social e gestão pública, empoderamento dos atores sociais (na perspectiva de sua consolidação como cidadãos plenos), qualificação social e profissional, território (como base de articulação do desenvolvimento local). O texto não faz alusão aos componentes da competência nem tenta relacioná-la à qualificação.

Schwartz (1994) para quem a qualificação associa-se às tarefas, não às qualificadas com base no repetitivo, mas às qualificantes que permitem ao indivíduo desenvolver novas competências transferíveis para outras situações; Ginbourger (1992) baseia-se na equivalência entre competências profissionais e níveis de escolaridade, embora entenda a qualificação como um conjunto de competências mobilizadas pelo

trabalhador e socialmente reconhecidas (apud GAMA, 1997); Duarte (1996)²¹ acrescenta à competência limitada ao ambiente de trabalho ou ao cargo, *um componente afetivo*, o qual amplia seu conceito *para além das fronteiras da qualificação*. Embora tenha utilizado *um conjunto de competências* para estudar a qualificação, Amaral (2004), com base em Malicet (1997)²², Alaluf (1992)²³, Piehl, 1992)²⁴ considera que, cada vez mais, o conceito de competência tende a substituir, sucessivamente, o de qualificação. Os argumentos de Ramos (2001) em torno do conceito de competência conduzem à afirmativa de que, além de possuir um significado diferente do da qualificação, não a atualiza, não o substitui nem o supera, *mas o nega em algumas de suas dimensões e o afirma em outras, simultaneamente*. A conclusão da autora é pela existência de um deslocamento conceitual de qualificação para competência. Já Manfredi²⁵, citado por Vieira e Luz (2003), *aposta na existência de uma ampliação e substituição do conceito de qualificação pelo de competência, dada a necessidade do capital adequar-se às novas formas de organização*. Castro (2006) considera que o termo qualificação começa a ceder lugar ao novo conceito de competências que surge de forma mais abrangente ao envolver a formação escolar, a formação profissional, a experiência e novas atitudes perante o trabalho.

Na pesquisa que desenvolveram, na parte em que tratam da distinção entre o conceito de qualificação e a noção de competência, Vieira e Luz (2003) identificam duas teses contrapostas: a da ampliação e substituição do conceito de qualificação e a do deslocamento conceitual. Este trabalho, ao focalizar as dimensões conceitual, experimental e social da qualificação, mostra que a noção de competência enfatiza e reforça a dimensão experimental enquanto enfraquece as outras duas.

Vale a pena chamar Duarte e Dellagnello (2001), os quais evidenciam uma *dualidade de opiniões* em torno do termo competência: enquanto uns autores incluem características como conhecimentos, habilidades, capacidades, outros se voltam para as características ligadas à personalidade, valores, comportamento dos indivíduos. Sob outra visão, pode ser considerada uma focalização de aspectos que podem ser utilizados conjuntamente.

²¹ Citado por Duarte e Dellagnello (Enan 2001)

²² MALICET, Danielle (1997), *Éléments de Sociologie du Travail et de l'Organisation*, s.l.: Ed. Económica.

²³ ALALUF, Matéo (1986), "*Les Temps du Travail*", *Sociologie du Travail et des Organisations*, Institut de Sociologie, Bruxelles: Editions de Université de Bruxelles.

²⁴ PIEHL, Ernst (1991), *Editorial*, in *Formação Profissional*, n°2, CEDEFOP.

²⁵ MANFREDI, S. M. As metamorfoses da qualificação: três décadas de um conceito. In: *Anais do Encontro Anual da Anpocs*. São Paulo/Caxambu, 1999.

Ao abordar o “enfoque ocupacional”, de um dos métodos de identificação de competências, Barbosa e Rodrigues (2006) evidenciam que, nessa perspectiva, a noção de competência se confunde com a de qualificação:

Essa denominação abrange um elenco variado de perspectivas e orientações metodológicas que têm em comum, por um lado, a ocupação como categoria central de análise e, por outro, o objetivo de identificar competências básicas e genéricas. Nessa perspectiva, a competência, noção que se confunde com a de qualificação é uma espécie de “ativo” ou de “capital” (...) (BARBOSA e RODRIGUES, 2006).

Há uma polêmica, apoiada em falsos pressupostos, em torno da substituição do conceito de qualificação pelo conceito de competência. O que parece emergir dessa discussão é o *quanto* os dois conceitos *escamoteiam a dinâmica que se realiza entre as forças produtivas e as relações de produção*. Observa-se que os aspectos utilizados no estudo da qualificação e da competência *não têm servido para apontar formas de superação das relações de dominação que estão dadas no mundo do trabalho*. Nos dois conceitos, *permanecem intocadas as bases da dominação por meio de estratégias da divisão social e das técnicas de organização do trabalho, cujos princípios permanecem inalterados* (ROGERO, 2003).

Competência e Aprendizagem - Sob este enfoque: abordagem da competência relacionada à aprendizagem, Küller e Rodrigo(2012) chamam a atenção quando afirmam que a *situação de aprendizagem, além de requerer competência, deverá ser proposta em um contexto muito próximo ao do enfrentamento concreto dos problemas que demandam uma determinada competência*. Dentre os princípios que apontam - “caminhos possíveis” para o alcance da aprendizagem - destaca-se o terceiro, assim enunciado: *as atividades propostas aos educandos devem garantir que as competências em desenvolvimento sejam requeridas, exercitadas, submetidas à reflexão e novamente desempenhadas*. Trata-se, portanto, da sequência ação–reflexão–ação que, segundo os autores, *precisa ser colocada como centro da dinâmica educativa*. (KÜLLER e RODRIGO, 2012).

Afinal, qualificação ou competência? Pode-se observar que o discurso dos autores produz opiniões concordantes, divergentes e até controversas. Focalizam os aspectos em que um conceito absorve, se equipara, difere, se confunde ou transcende outro, como por exemplo: a) a qualificação permite o desenvolvimento de competências(*...tarefas qualificantes permitem ao indivíduo desenvolver novas*

competências), b) qualificação é um conjunto de competências (...*qualificação como um conjunto de competências mobilizadas pelo trabalhador...*), c) a qualificação recebe a mesma denominação de competência (...*a qualificação também costuma ser denominada competência...*), d) a competência assume um significado diferente do significado de qualificação (...*além de possuir um significado diferente do da qualificação, não a atualiza, não o substitui nem o supera...*), e) o conceito de competência se confunde com o de qualificação (...*a competência, noção que se confunde com a de qualificação ...*), f) deslocamento conceitual de qualificação para competência (...*o termo qualificação começa a ceder lugar ao novo conceito de competências...*), g) competência amplia o conceito de qualificação (...*existência de uma ampliação e substituição do conceito de qualificação...*).

Como o desenvolvimento desta pesquisa não implica na necessidade de que uma posição seja tomada em torno da aplicação dos conceitos, o de competência é aplicado de forma independente do conceito de qualificação. Assim sendo, chega-se a ele, incluindo as características demonstráveis da pessoa, em termos de conhecimentos, habilidades, e comportamentos que o preparam para um desempenho desejável, gerado em função do alcance dos objetivos da organização.

2.4 Identificação das competências requeridas

Por meio de alguns achados na literatura consultada foi possível identificar autores que tratam das “demandas por competências para o atendimento das exigências do mercado”, dentre os quais se ressaltam os seguintes:

- a) Casagrande e Prohmann (2003) - Ao considerar o fato de que muitos pesquisadores *têm dedicado atenção à identificação das competências exigidas pelo mercado*, a pesquisa desses autores intitulada “Competências Básicas: um estudo para a identificação e construção de definições” identificou, além da opinião de *especialistas sobre o tema*, pesquisas *que ajudaram na elucidação das competências*, das quais, a título de síntese, cita-se Gílio (2000)²⁶ que classificou as competências básicas em três grandes categorias, cada uma composta por grupos de competência:
- Habilidades cognitivas e de educação básica: raciocínio lógico, capacidade de

²⁶ GÍLIO, Ismael. *Educação e trabalho: formação profissional e mercado de trabalho*. São Paulo: Nobel, 2000. 110p.

aprender, capacidade de comunicação verbal e escrita, capacidade de resolução de problemas, capacidade de decisão, habilidade de trabalhar em equipe, atitude de cooperação, capacidade de associação de dados e informações, atitude aberta e favorável a mudanças, raciocínio abstrato, facilidade de compreensão de textos, capacidade de inovação, capacidade de assimilação de códigos e normas, assimilar valores de qualidade de produtividade e julgamento crítico;

Conhecimentos técnicos: informática aplicada, estatística aplicada, gestão da produção, conhecimentos gerais, processo global de fabricação, hábito de organização no trabalho e operar novos equipamentos/sistemas;

- Atributos comportamentais e de personalidade: responsabilidade, interesse em aprender, agilidade de raciocínio, facilidade de relacionamento, calma, estabilidade emocional, cuidado, atenção, iniciativa, dinamismo, dedicação, participação, motivação, postura de melhoria contínua, geral e individual Gílio (2000).

Por meio dos resultados de sua própria pesquisa, desenvolvida com o objetivo de levantar informações sobre as *competências requeridas dos profissionais de hoje* (técnicos de 2º grau), Casagrande e Prohmann (2003) chegaram às seguintes indicações de competências: Compreender as normas da empresa; Apresentar ética profissional; Ter comprometimento com a empresa; Atender bem aos clientes; Ter julgamento crítico; Ter boa comunicação oral; Ter boa comunicação escrita; Ter boa comunicação virtual; Saber compreender textos; Ter iniciativa; Ser criativo; Saber buscar e compilar informações; Saber aplicar conhecimentos; Ter bom raciocínio lógico; Saber planejar; Ser organizado; Ter visão holística da empresa; Ter autodisciplina.

Silva e Vasconcelos (2008), na pesquisa que desenvolveram com o objetivo de identificar as competências do ensino médio em função das competências requeridas na atualidade, elegeram, por maior incidência de frequência, as competências: “capacidade de trabalhar em equipes”, “capacidade de comprometimento” e “capacidade de relacionamento interpessoal”.

Da pesquisa de Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2002), intitulada “Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração” se extrai o seguinte:

[...] evidenciando-se, como competências mais requeridas, aquelas mais diretamente associadas a aspectos relacionais e sociais, tais como capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipes; bem como a aspectos diretamente associados à *performance* das organizações, como a capacidade de seus profissionais de comprometerem-se com os seus objetivos e de se gerarem resultados efetivos. Já o menor escore foi atribuído à demanda por visão de mundo ampla e global (SANT'ANNA, MORAES e KILIMNIK, 2002).

O trabalho de Duarte e Dellagnelo (2001) sob o título “Novas e Velhas Competências e a Implantação do Sap R/3 (Systema nalyseundProgrammentwicklung): o caso da Vonpar Refrescos S/A” oferece as indicações das competências *mais procuradas pelas empresas*, que são: influência, desenvolvimento de pessoas, autoconfiança, autodesenvolvimento, habilidade de gerenciar mudanças, liderança de pessoas e perseverança.

Embora não apresentem um elenco de competências, vale a pena chamar Carvalho (1998) quando afirma que as organizações necessitam identificar as competências críticas que são demandadas pelos novos processos produtivos e as competências de que dispõem *para poder desenvolver e gerenciar seus sistemas de qualificação da força de trabalho*. É a construção de um modelo *a partir da realidade de cada empresa*, tendo como principal foco *a observação e análise do desempenho de pessoas reais numa situação real*, complementa a autora. Somente assim, *as competências existentes na organização, as desejáveis e as lacunas que podem existir*, são identificadas. Seu relato pode ser tomado como exemplo, quando afirma que em *alguns casos, os modelos de competências podem ser criados a partir da observação de funcionários que apresentam alto grau de desempenho, da identificação em como realizam suas tarefas, para então poder orientar o desenvolvimento dessas competências nos outros indivíduos da organização*.

Com este mesmo foco, construção de competências, Duarte (1996) chama a atenção para o fato de que as organizações sujeitas a mudanças são obrigadas a buscar em seu interior as *competências capazes de acompanhar tais mudanças*. É preciso, portanto, *ter as competências, identificá-las corretamente, construir uma imagem clara de sua eficácia e saber quando acioná-las*.

O repórter Luiz de França, na edição especial da Revista Você S.A (2012), sob o título: “Mude de emprego | 253 802 vagas em todo o Brasil” divulga *onde as*

oportunidades estão para quem busca um novo emprego. As informações foram prestadas por 174 empresas que participaram da pesquisa realizada em março de 2012. Além das vagas existentes em empresas grandes, médias e pequenas, as quais buscam profissionais em 15 áreas diferentes, este levantamento aponta as maiores empregadoras, os melhores salários e os perfis adequados para ocupação das vagas existentes. Em relação às competências, o que as empresas mais buscam na mão de obra disponível no mercado continuam sendo as competências comportamentais: flexibilidade, boa comunicação, liderança, alta energia e pensamento estratégico. A falta de habilidade técnica, entretanto, foi apontada como principal motivo de dificuldade na descoberta do profissional adequado.

Flexibilidade, que alcançou maior nível de frequência, *é uma competência emocional que compõe dois terços das competências necessárias para conseguirmos êxito em nossas vidas.* Assim se expressa o consultor Wilson Mileris (2013), ao comentar os resultados da pesquisa da Revista Você S.A. O referido autor acrescenta que a capacidade de adaptação das empresas *se torna fundamental no atual cenário de negócios, onde as empresas percebem a necessidade de adequação frente às constantes mutações* e, por esta razão, a flexibilidade passa a ser uma *competência imprescindível na composição das equipes profissionais.*

Sob o título: “Estudo mapeia competências profissionais exigidas nos próximos anos” Adriana Fonseca (2012), por meio da Revista Valor Econômico, publicou os resultados de um estudo conduzido pela Oxford Economics em parceria com a consultoria Towers Watson, no primeiro bimestre de 2012. Este estudo foi realizado com 352 profissionais de recursos humanos, focalizando as novas exigências do mercado mundial em termos de definição das competências exigidas nos próximos anos.

Para apresentar o quadro demonstrativo dos resultados que os pesquisadores encontraram, o texto produzido chama a atenção para o fato de que *o realinhamento da economia, os avanços da tecnologia, a globalização dos mercados, as mudanças nas tendências demográficas, as novas necessidades dos consumidores e o aumento da competitividade estão mudando o modo de operação das empresas, em todos os setores e regiões do mundo.*

Quadro 2 - Habilidades demandadas nos próximos cinco ou dez anos

Competências digitais	Pensamento ágil	Comunicação	Operações globais
Habilidades em negócios digitais	Habilidade em considerar e se preparar para múltiplos cenários	Cocriatividade e "brainstorming"	Habilidade de administrar equipes diversas
Capacidade para trabalhar de forma virtual	Inovação	Construção de relacionamentos (com consumidores)	Entendimento de mercados internacionais
Entendimento de softwares e sistemas corporativos de TI	Lidar com complexidade e ambigüidade	Senso de equipe (incluindo equipes virtuais)	Capacidade de trabalhar em múltiplos locais no exterior
Conhecimento de design digital	Paradoxos de gestão, equilibrando pontos de vista opostos	Colaboração	Domínio de línguas estrangeiras
Capacidade de usar mídias sociais e web 2.0	Habilidade de ver o cenário como um todo	Comunicação oral e escrita	Sensibilidade cultural

Fonte: Oxford Economics e Towers Watson, aoudDiniz, 2011

Finalmente, chamam-se Casagrande e Prohmann (2003) que percebem haversintonia entre as competências identificadas e as necessárias, das quais, algumas podem se sobressair. Chamam-se, ainda, Kao (1997), o qual considera ser esta *a era da criatividade porque é a era do conhecimento* e Senge (1990) por afirmar que *as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.*

Sob o título "Alternativas metodológicas para a identificação de competências" Barbosa e Rodrigues (2006), além de analisarem a "abordagem por competências" no campo dos estudos de organização, trabalho e estratégia, como uma resposta ao aumento de turbulências ambientais e incertezas, estabelecem, de forma comparativa, as distinções entre as características de abordagens metodológicas que têm sido sugeridas para a identificação e construção de sistemas de gestão de pessoas por competências. Com base nos autores que pesquisaram, oferecem cinco correntes metodológicas relevantes para a construção de sistemas de gestão baseados na noção de competências com as seguintes denominações: ocupacional, comportamental, construtivista, fenomenográfica e funcional. Cada um deles toma por base *referenciais teóricos singulares e aplicações concretas, emprega princípios metodológicos distintos*

e oferecem referências que possibilitam a construção de programas de capacitação.

2.5 Competências profissionais na hotelaria

Objetivando identificar quais são as competências profissionais requeridas pelo setor turístico e analisar como os trabalhadores deste setor adquirem tais competências, Mello e Pimentel (2010) desenvolveram uma pesquisa nos hotéis da cidade de Vitória/ES e, sob a percepção dos gestores, profissionais de turismo e de hotelaria (formados ou em processo de formação) que compuseram sua amostra, chegam às seguintes conclusões:

- As organizações hoteleiras trabalham, de forma efetiva, com profissionais de turismo e hotelaria. São conhecedoras da importância desses profissionais para o desenvolvimento do setor, mas, em vez de manter a atenção na qualificação dos trabalhadores, se voltam para as *percepções pessoais dos indivíduos*;
- Os entrevistados reconhecem a importância da formação de competências e consideram que elas são relevantes, tanto para a formação do conhecimento, quanto para a formação pessoal;
- Competências relevantes são as que *condizem melhor com a função a ser ocupada* contemplando as *atitudes e habilidades pessoais que, se atreladas ao conhecimento, tornam-se proveitosas para a empresa*, embora não definam a contratação de trabalhadores;
- O mercado que cobre o cenário da pesquisa *está disposto a inserir profissionais bem qualificados, com requisitos abrangentes, principalmente*, nas funções de atendimento do público. Este mercado, a princípio, busca colaboradores estagiários devido à facilidade de mudança, baixos custos e como meio de aproveitamento dos mesmos nos cargos.

Baseados na comparação de respostas entre os dois grupos - gerentes e funcionários, os autores concluíram que:

- Os dois grupos adquirem competências distintas;
- As competências adquiridas pelos *gerentes* relacionam-se ao conhecimento (saber o que fazer e porque fazer) e às habilidades (saber como fazer); As competências relacionadas à aquisição de habilidades técnicas e de atitudes foram indicadas pelos funcionários;
- A “aquisição de habilidades”, embora com conhecimentos adquiridos diferenciados,

marcou ponto comum entre os dois grupos;

- O grupo dos gestores adquiriu conhecimentos técnicos relacionados ao exercício de atividades abstratas e de maior complexidade;
- O conhecimento técnico assimilado pelos funcionários refere-se ao desempenho (modo de fazer) de atividades rotineiras de manutenção do hotel;
- As competências requeridas que obtiveram maior frequência de indicação foram: “falar outros idiomas” e “ter um curso técnico específico para determinado cargo”;
- A forma de aquisição de competência pelos funcionários está, essencialmente, ligada ao ambiente de trabalho;

Como último ponto e em termos de conclusão da pesquisa, as autoras assinalam a necessidade de: a) ... *se pensar na influência desse espaço sobre a socialização e assimilação de conhecimentos por parte dos trabalhadores* e b) *observar como está ocorrendo a formação destes profissionais e sua relação com a prática* (MELLO & PIMENTEL, 2010).

Sob esta temática - competência na hotelaria - torna-se oportuno observar o discurso de Oliveira (2005) que, sob o título “Pessoas e liderança”, se expressa da seguinte forma:

Garantir o funcionamento de uma estratégia competitiva é tornar todos os colaboradores donos da estratégia organizacional. Todos os processos devem estar alinhados com os objetivos propostos e este fato só ocorrerá se as pessoas estiverem conscientes de seus respectivos papéis no desenho estratégico. Nesse sentido, as atividades de treinamento devem ser eficazes e garantir as competências essenciais para que os resultados produzam impactos nos indicadores de rentabilidade do negócio.

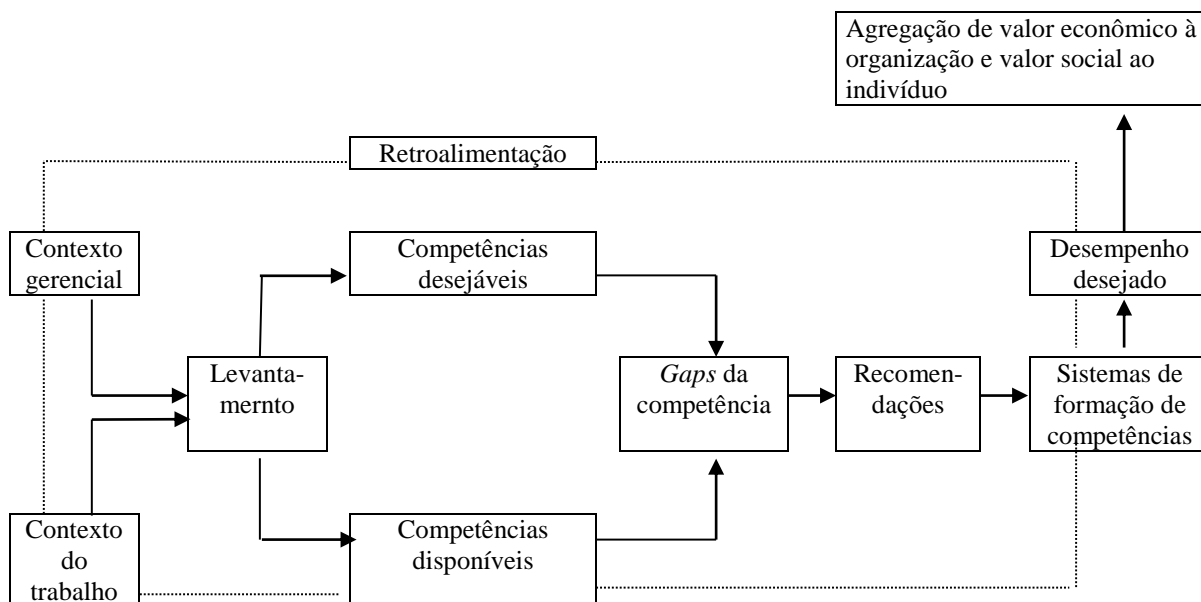
É no processo de formação das pessoas que se consolida a aprendizagem e a cultura organizacional com vistas à estratégia competitiva. As melhores empresas do mercado motivam e treinam constantemente seus colaboradores e os melhores hotéis, também, precisarão agregar estas atividades em suas rotinas. É característica do mercado de hotéis ter os serviços apoiados na qualidade da mão de obra utilizada (OLIVEIRA, 2005).

2.6 Contribuição da literatura

A literatura contribuiu, sobremaneira, para a formação de um modelo analítico cuja função é a de orientar todo o segmento da pesquisa. Sua elaboração exigiu revisões, conceitos, ideias e percepções e os autores consultados, além de constituírem forte fonte

de inspiração, orientaram a conceituação de seus componentes. É o caso de Carvalho (1998), cujas ideias, em sua maior parte, orientaram a construção do referido modelo, apresentado a seguir:

Figura 1 – Formação de competência para a hotelaria: modelo analítico



O modelo de formação de competências para a hotelaria, com base no princípio de que, na empresa, todos são responsáveis pelo resultado do negócio tem como escopo: a) a partir do contexto do trabalho, a identificação das competências que a empresa dispõe para a realização do trabalho e a identificação das competências críticas demandadas pelo processo produtivo e, b) a partir da gestão da empresa, a identificação das competências disponíveis e desejáveis, demandas pelo processo decisório.

A análise comparativa propicia a identificação das lacunas existentes (os *gaps* de competências), os quais apontam intervenções que busquem reduzir as defasagens entre as competências efetivas e as potenciais operacionalizadas através da construção de sistemas de formação de competências, cujos resultados deverão incidir no desempenho desejado.

Um processo de retroinformação é estabelecido para oferecer subsídios à ação administrativa, aos planos de ação, à preparação da força de trabalho e ao desempenho que a empresa deseja alcançar.

Esse modelo tem foco na empresa, visto que as informações têm origem na opinião de seus dirigentes e na opinião de quem realiza o trabalho, buscando, como

ponto final, agregar valor econômico à organização e valor social aos indivíduos que dela fazem parte. A figura do cliente, embora subjacente, pela posição central que ocupa na empresa, assume um papel prioritário em todo o processo.

Definição de Competência: Características demonstráveis da pessoa, em termos de conhecimentos, habilidades, e comportamentos que o habilitam para um desempenho desejável, gerado em função do alcance dos objetivos da organização.

Terminologia absorvida pelo modelo:

- Contexto gerencial - ambiente organizacional que reúne o desempenho das funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle de forma a envolver: a) o ambiente externo, com suas demandas (concorrentes, clientes e suas necessidades, fornecedores, infraestrutura); e b) o ambiente interno em que são considerados os objetivos, a missão e a visão da organização, a cultura organizacional e o estilo de liderança adotado.

- Contexto do trabalho – ambiente organizacional no qual o trabalho é realizado sob uma série de elementos que podem interferir no desempenho. São os ambientes: a) externo, com suas demandas (concorrentes, clientes e suas necessidades, fornecedores, infraestrutura); e b) interno, com a influência da cultura da organização, seus objetivos, sua missão e sua visão; a própria organização do trabalho e as condições em que ele é realizado.

- Competências desejáveis - Considerando as demandas do ambiente dos negócios são competências que focalizam as potencialidades em termos de mudanças nas organizações, cujos caminhos escolhidos sejam aqueles que as coloquem na era da modernidade. Tratam-se, portanto, das competências potenciais que, pelo menos neste caso, podem ser compartilhadas e tomadas como referência, tanto pelos níveis gerenciais, como pelos níveis individuais.

- Competências disponíveis - São as competências efetivamente colocadas em ação no desempenho das tarefas e consistem na forma pela qual o trabalhador executa seu trabalho, geralmente, prescrito e limitado pelo cargo que ocupa.

- Competências individuais - *Saber agir responsável e ser reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo* (FLEURY & FLEURY).

Dimensões das competências individuais:

- Conhecimentos (saberes teóricos e conceituais e saberes operacionais) - São aquisições individuais da formação escolar, em função das suas exigências; saberes ou conhecimentos específicos; conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Habilidades (saber-fazer: experiência profissional associada) - São os saberes colocados em prática, *implicando na capacidade de ação, em situações previstas e não previstas do trabalho; podem ser tomadas como competências técnicas*, já que envolvem conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Comportamentos (saber ser/agir: atributos profissionais tácitos e atributos pessoais) - Constituem as competências sociais que significam o saber ser (atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, em termos de: autonomia, responsabilidade e comunicação; inteligência pessoal e profissional; capacidade de aprendizagem; capacidade de transferência e de adaptação; comprometimento do empregado; vontade de por em prática seu conhecimento; vontade de desenvolver novas aptidões; ética; o exercício sistemático da reflexividade no trabalho advindo da própria pessoa.

Gaps da competência - Resultantes da comparação entre as competências desejáveis e as competências disponíveis, definem a defasagem entre o conhecimento, habilidades e comportamentos necessários ao desempenho das tarefas do cargo e os efetivamente aplicados. Devem oferecer as recomendações de correção.

Sistema de formação de competências: Consiste em um conjunto de intervenções orientadas para a força de trabalho gerencial e operativa com o objetivo de formar, aprimorar e desenvolver, sistematicamente, as competências gerenciais e as competências individuais no âmbito das organizações hoteleiras. Implica em um processo de mudança individual e organizacional e parte do pressuposto de que *os processos de mudança mais profundos e abrangentes, envolvendo os conhecimentos e princípios acerca das relações internas e externas da empresa, envolvendo também os sistemas e procedimentos de trabalho e, por extensão, as formas de agir, especialmente no campo gerencial, são processos longos, que exigem aprendizagem individual e coletiva e são marcados pelas experiências de "tentativa e erro"*;

Desempenho desejado – Padrão de desempenho estabelecido para uma função ou conjunto de funções. O estabelecimento do padrão de desempenho é sempre traduzido nos objetivos que devem ser alcançados.

Agregação de valor: Valor econômico à organização em termos do crescimento dos resultados financeiros do negócio e valor social aos indivíduos que a compõem, em termos da aquisição de novos conhecimentos, especialização técnica, oportunidades de crescimento funcional e salarial, reconhecimento, status e realização no trabalho.

3 Metodologia

O modelo de formação de competências para a hotelaria, descrito no capítulo da revisão bibliográfica deste relatório, teve a função de orientar o desenvolvimento deste estudo.

3.1 Natureza do estudo

Trata-se de um estudo de caso com a aplicação da técnica de *survey*²⁷ e do método comparativo uma vez que as lacunas na qualificação dos pesquisados foram identificadas pela comparação entre os níveis de competência disponíveis e os desejados e assume caráter descritivo, por focalizar as características de um fenômeno (GIL, 2008).

3.2 Universo/Coleta de dados/Instrumento de coleta de dados

Escolhido por conveniência, o Titão Plaza Hotel marcou o cenário desta pesquisa e todos os seus funcionários, num total de 11 pessoas, compuseram o seu universo. São os ocupantes dos cargos de: mensageiro, recepcionista, camareira e copeira. Conforme já se fez referência, a coleta de dados foi feita, sem prejuízo do serviço, por meio da aplicação do questionário.

Para a determinação do “contexto do trabalho”, ponto de origem desta pesquisa,

²⁷ Interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 1999).

foi feito o levantamento das atribuições dos cargos acima referidos.

As categorias de levantamento e análise de dados definidas na fase de elaboração do projeto, estão contidas no conceito de competência nomeado para nortear esta pesquisa. São elas: conhecimento, habilidades e comportamentos, cujos indicadores estão descritos no Quadro 3, apresentado a seguir:

Quadro 3 – Discriminação das variáveis operacionais e seus indicadores

Variáveis (âmbito das competências)	Indicadores
	Conhecimentos necessários para o exercício do cargo teóricos e conceituais
	<ul style="list-style-type: none"> • teóricos e conceituais • técnicos e operacionais • de línguas estrangeiras
Habilidades relacionadas ao ambiente externo	Ter visão de mundo ampla e global
	Saber lidar com incertezas e ambiguidades
Habilidades e atributos profissionais, pessoais e organizacionais	Aprender rapidamente novos conceitos
	Aprender rapidamente a operar novas tecnologias
	Criatividade e inovação
	Iniciativa de ação e decisão
	Novas responsabilidades
	Entendimento do significado do comprometimento
	Compreensão das situações do trabalho
	Trabalho em equipes
	Relacionamento pessoal
	Relacionamento interpessoal
	Comunicação
	Interação e reflexão sobre o trabalho
	Solidariedade e colaboração
	Comprometimento com os objetivos da organização
	Manutenção do autocontrole emocional
	Geração de resultados efetivos

Fonte: Formação de competência para a hotelaria: modelo analítico

Os referidos indicadores, na forma de questões fechadas respaldadas em uma escala com intervalo de zero a cinco, constituíram os componentes do questionário que foram aplicados aos funcionários do hotel.

Na forma de perguntas abertas, foram solicitadas aos respondentes: a) sugestões para orientar um planejamento de melhoria na qualificação do trabalhador e b) indicações para melhorar a hospitalidade no hotel.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Para os dados, cuja escolha se deu por julgamento dentro da escala utilizada para a coleta (intervalo de zero a cinco), a tabulação dos mesmos se deu por meio do cálculo da média aritmética simples. Com base nas médias calculadas, foram analisadas a situação ideal e a situação real de cada indicador. Os *gaps* de competência foram encontrados através do cálculo da diferença entre a situação ideal e a situação real.

Os dados resultantes de perguntas de opinião e de sugestão (perguntas abertas), dados qualitativos, portanto, foram, grupados em categorias e, para facilitar sua interpretação, foram calculadas as frequências absolutas e relativas.

4 Resultados

4.1 Empresa e força de trabalho

“O lugar certo para ficar em Campina Grande. Venha desfrutar da nossa hospitalidade, de atendimento de hospitalidade e dos preços mais atraentes do mercado”. Com esta mensagem em sua página na internet²⁸, o Titão dá as boas-vindas ao seu pretenso cliente. Localizado no centro da cidade de Campina Grande, PB e próximo à Feira Central, o Titão Plaza Hotel está classificado, pelo Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem²⁹, hotelde três estrelas. Destina-se a uma clientela que busca a cidade, nomeadamente, pelos negócios. Dispõe de 77 apartamentos: *stander*, luxo e máster.

A fim de atingir outras fatias do mercado, o Titão oferece os serviços de “Negócios e Eventos” que, para tanto, possui infraestrutura adequada, incluindo: um salão com capacidade para até 70 pessoas, equipamentos, tais como: *data show*, *flipshart*, aparelhos de televisão, *DVD player* e outros serviços, como: emissão de fax, cópias e computadores. O serviço de reserva é posto à disposição do cliente por meio do telefone ou internet.

Sua força de trabalho, por maior incidência de frequência, está, assim,

²⁸<http://www.titaoplazahotel.com.br/site/>

²⁹Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass)

categorizada: 58% dos entrevistados possuem um nível de escolaridade de 2º grau completo, cuja maioria centra-se entre os mensageiros e os recepcionistas. Quanto ao tempo de serviço, a maior parte deles (59%) tem menos de um ano de casa. Para o desenvolvimento de suas tarefas, receberam o treinamento de “repassê”, que consiste na transmissão de informações e preparo inicial do funcionário. Um dos mensageiros fez um curso específico - Curso de mensageiro - e os outros, para o desempenho de suas tarefas, contam com a experiência adquirida. Estes funcionários trabalham sem expectativa de crescimento na empresa, situação estajá esperada visto que, além do pouco tempo de serviço, a empresa não possui uma quantidade de cargos suficiente para possibilitar a formação de um quadro de carreira. O crescimento se dá, provavelmente, pelo desempenho apresentado até o momento de vacância em algum cargo de maior salário.

4. 2 Contexto do trabalho - Descrição dos cargos

A primeira pergunta do questionário destinou-se a levantar as informações necessárias para que se procedesse à descrição dos cargos estudados, os quais configuram o contexto do trabalho. Foram feitas as descrições dos cargos de mensageiro, copeira, camareira e recepcionista, apresentados a seguir:

Quadro 4 – Descrição do cargo de mensageiro

Cargo: Mensageiro
Nível de Escolaridade: 2º grau completo
<p>Descrição sumária do cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender o cliente, passando-lhe algumas informações; • Acompanhar os clientes ao quarto; • Transportar a bagagem do cliente (entrada e saída) • Manobrar carros no estacionamento; • Verificar quartos para acomodação; • Auxiliar o pessoal na recepção; • Auxiliar no café da manhã; • Auxiliar o pessoal da limpeza com pequenos serviços; • Fazer conferência de apartamentos; • Executar serviços externos; • Efetuar reserva.

Quadro 5 – Descrição do cargo de recepcionista

Cargo: Recepcionista
Nível de Escolaridade: 2º grau completo
<p>Descrição sumária do cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender ao público prestando todas as informações e esclarecimentos relacionados ao hotel; • Atender ao telefone de acordo com as normas e procedimentos do hotel; • Fazer o registro de reservas de apartamentos; • Receber os hóspedes e visitantes com cortesia e presteza; • Proceder ao registro do hóspede (<i>chekin</i>) no ato de sua entrada no hotel, utilizando o computador e as fichas de cadastro; • Processar a saída do hóspede (<i>chek out</i>) preparando sua fatura e fazendo o fechamento de sua conta; • Fazer a emissão de aviso de entrada e saída de hóspede; • Arquivar e manter em dia os registros dos hóspedes; • Procurar atender, com a maior presteza possível, as demandas oriundas dos hóspedes; • Transferir as chamadas telefônicas; • Receber e transmitir recados aos hóspedes e ao pessoal interno, quando necessário; • Preparar e fazer a prestação de contas junto à Diretoria; • Realizar tarefas correlatas pertinentes à sua área de atuação.

Quadro 6 – Descrição do cargo de copeira

Cargo: Copeira
Nível de Escolaridade: 2º grau completo
<p>Descrição sumária do cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar as áreas de trabalho para servir o café da manhã; • Preparar o café da manhã, providenciando o próprio café, chá, chocolate, sucos, além dos alimentos que serão servidos na forma <i>selfservice</i>; • Preparar e garantir todos os pratos para serem servidos no <i>buffet self service</i>; • Preparar café e demais serviços de copa para serem servidos, quando solicitados; • Lavar a louça e guardá-la em armários apropriados; • Fazer a limpeza e cuidar da higiene da cozinha e da copa; • Conservar sempre limpos os utensílios sob sua guarda; • Verificar a limpeza e nível de conservação dos alimentos armazenados; • Fazer os pedidos dos produtos alimentícios para suprir a cozinha; • Zelar pelos equipamentos colocados à sua disposição.

Quadro 7 – Descrição do cargo de camareira

Cargo: Camareira
Nível de Escolaridade: 2º grau completo
<p>Descrição sumária do cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fazer a limpeza em geral (quartos, corredores e banheiros); • Trocar a roupa de cama e banho, substituindo a roupa usada por roupa limpa; • Arrumar as camas; • Retirar o pó de todas as superfícies e peças; • Retirar material promocional e panfletos; • Retirar do quarto o lixo acumulado; • Arrumar os quartos; • Repor as amenidades do quarto; • Transmitir à manutenção os pedidos de serviços e de reposição; • Entregar à recepção os pertences dos hóspedes esquecidos no quarto; • Suprir e organizar o carrinho de serviço; • Checar o estoque e comunicar, em tempo hábil a reposição dos materiais de consumo; • Retirar do apartamento qualquer roupa danificada ou gasta pelas lavagens; • Zelar pelos equipamentos colocados à sua disposição.

O contexto do trabalho, definido por meio das descrições dos cargos acima dispostos, conforme se pode observar, é formado por cargos estruturados por atividades que, geralmente, ocupam lugar comum nos cargos deste ramo empresarial (hotelaria).

4.3 Competências disponíveis, competências desejadas, *gaps* de competências

De acordo com o modelo analítico do projeto, a partir do contexto do trabalho - cuja abordagem focalizou o estudo dos cargos acima descritos - foram identificadas, sob a visão dos funcionários entrevistados, primeiramente, o nível de competências críticas demandadas pelo processo produtivo (competências desejáveis) e, em seguida, o nível de competências que a empresa dispõe para a realização do trabalho (competências disponíveis). São as variáveis operacionais, descritas em termos de “conhecimentos necessários para o exercício do cargo”, “habilidade relacionadas ao ambiente externo” e “habilidades e atributos pessoais, profissionais e organizacionais”.

Aqui foi solicitado ao respondente que assinalasse, em uma escala variando

entre 0 a 5, sua opinião em termos de situação ideal (competências desejáveis) e situação real (competências disponíveis).

Da comparação entre as duas situações (desejáveis e disponíveis) resulta a definição dos “*gaps* de competência” os quais identificam a defasagem existente entre as mesmas.

As opiniões colhidas estão dispostas em categorias na Tabela 1, apresentada adiante. Conforme se pode observar por meio da tabela apresentada, no que se refere à “situação ideal” para o indicador “língua estrangeira”, todos os respondentes assinalaram o ponto mais elevado da escala (5), exceto um que eliminou essa necessidade nas duas situações (ideal e real). Neste indicador, o *gap* de competência alcançou uma média de 4,5, considerada significativa para indicar que os funcionários sentem a necessidade de aprender língua estrangeira.

Alcançaram escores iguais (5 para a situação ideal e 5 para a situação real) o indicadores:

- a) Do grupo “conhecimentos necessários para o exercício do cargo” - “conhecimentos técnicos e operacionais”;
- b) Do grupo “habilidades e atributos pessoais, profissionais e organizacionais”, os indicadores:
 - Aprender rapidamente novos conceitos, iniciativa de ação e decisão
 - Novas responsabilidades
 - Entendimento do significado do comprometimento
 - Compreensão das situações do trabalho
 - Relacionamento interpessoal
 - Comunicação
 - Interação e reflexão sobre o trabalho
 - Solidariedade e colaboração
 - Comprometimento com os objetivos da organização
 - Manutenção do autocontrole emocional
 - Geração de resultados efetivos

Tabela 1 - **Competências disponíveis, competências desejadas, gaps de competência**

Variáveis operacionais	Situação ideal	Situação real	Gap de competência
Conhecimentos necessários para o exercício do cargo			
Teóricos e conceituais	5	4,75	0,25
Técnicos e operacionais	5	5	-
Línguas estrangeiras	4,6	0,1	4,5
Habilidade relacionadas ao ambiente externo			
Para o desempenho das tarefas de seu cargo é necessário ao funcionário ter visão ampla do mundo	5	4,8	0,2
Para o desempenho das tarefas de seu cargo é necessário ao funcionário saber lidar com incertezas	5	4,3	0,7
Habilidades e atributos pessoais, profissionais e organizacionais			
Aprender rapidamente novos conceitos	5	5	-
Aprender rapidamente a operar novas tecnologias	5	4,9	0,1
Criatividade e inovação	5	4,9	0,1
Iniciativa de ação e decisão	5	5	-
Novas responsabilidades	5	5	-
Entendimento do significado do comprometimento	5	5	-
Compreensão das situações do trabalho	5	5	-
Trabalho em equipes	5	4,9	0,1
Relacionamento pessoal	5	4,9	0,1
Relacionamento interpessoal	5	5	-
Comunicação	5	5	-
Interação e reflexão sobre o trabalho	5	5	-
Solidariedade e colaboração	5	5	-
Comprometimento com os objetivos da organização	5	5	-
Manutenção do autocontrole emocional	5	5	-
Geração de resultados efetivos	5	5	-

Nestes indicadores os entrevistados consideram que a situação real se equipara à situação ideal (*gap* = zero) o que resulta em ser desnecessária a aplicação de ações corretivas.

Com *gap* considerado de baixa significância, 0,25, foi julgado o indicador “conhecimentos teóricos e conceituais como necessários ao desempenho das tarefas do cargo” e, com 0,1, foram julgados os indicadores: “aprender rapidamente a operar novas tecnologias”, “criatividade e inovação”, “trabalho em equipes e relacionamento pessoal”. Nestes casos, a situação real, segundo a opinião dos entrevistados, está tão

próxima à situação ideal que, também, revela ser desnecessária qualquer ação de intervenção.

As questões seguintes foram formuladas com o intuito de levantar sugestões para o embasamento de oferta de treinamento e melhoria da hospitalidade do hotel.

À pergunta “O que o Senhor gostaria de aprender tendo a certeza de que seria de grande contribuição para o desempenho de suas tarefas?” as respostas obtidas, além do conhecimento de língua estrangeira que foi indicado anteriormente, permitiu levantar as indicações de treinamento que estão incluídas no Quadro 2, apresentado na página seguinte.

Dentro da linguagem da gestão pela qualidade, em um hotel, os cargos de mensageiro e recepcionista são aqueles, cujos ocupantes são enquadrados no grupo do “pessoal de linha de frente”, isto é, são os funcionários que, diretamente, lidam com o cliente. Observa-se que, exceto com relação à necessidade de conhecimento de línguas estrangeiras, somente o mensageiro se preocupou com a melhoria do atendimento. As camareiras e recepcionistas, pelas indicações feitas, necessitam de treinamento específico para o desempenho de suas tarefas. A copeira, além de buscar aprimoramento nos seus dotes culinários, demonstrou sua preocupação em melhor servir, quando aponta um curso de etiqueta, destinado à arrumação de mesa.

Um curso sobre hotelaria deverá ser oferecido a todos os funcionários porque, além do conhecimento geral sobre o hotel e sua importância, ele prepara os indivíduos para o cargo de sorte que o somatório das tarefas e a coesão do grupo favoreçam o trabalho e, por conseguinte, a satisfação do cliente.

Quadro 8 – Indicações para melhoria na qualificação do trabalhador

Ocupantes dos cargos:	Cursos indicados:
Mensageiro	Cursos profissionalizantes
	Língua estrangeira
	Atendimento ao cliente
	Relacionamento interpessoal
	Aprimoramento profissional
Recepcionista	Idiomas
	Treinamento para camareiras
Camareira	Curso de camareira
	Curso de hotelaria
Copeira	Curso de culinária
	Preparação de mesa para refeições

“Que indicações o Senhor faz tendo em vista a melhoria da hospitalidade no hotel?” foi a última questão formulada aos funcionários. Esta questão obteve as indicações contidas no Quadro 3, apresentado a seguir:

Quadro 9 - Indicações de melhoria da hospitalidade no hotel

Ocupantes dos cargos:	Indicações
Mensageiro	A situação está ótima
	Melhoria nos apartamentos, no estacionamento e em segurança
	Sistema de TV (canal aberto e canal fechado)
	Sistema de rádio interno
	Interfone interno
	Planejamento das tarefas
Recepcionista	Sistema interno de rádio para comunicação entre os funcionários
	Melhorias nos apartamentos
	Contratação de um auxiliar de manutenção
	Bom atendimento e conforto
Camareira	Equipamento de limpeza
	Padronização dos uniformes
	Luvas para higienização
Copeira	Sem indicações

12 sugestões foram apontadas. Destas, 33% destinam-se à melhoria do hotel em termos de maior oferta dos serviços prestados ao cliente, tais como: melhoria nos apartamentos, no estacionamento e em segurança, sistema de TV (canal aberto e canal fechado), melhorias nos apartamentos e bom atendimento e conforto. O restante das indicações, com frequência igual a 67%, busca melhorar a execução das tarefas do cargo, pois se destinam à aquisição de equipamentos e ações administrativas voltadas para a organização do trabalho, quais sejam: sistema interno de rádio para comunicação entre os funcionários, interfone interno, equipamento de limpeza, luvas para higienização, planejamento das tarefas, contratação de um auxiliar de manutenção, padronização dos uniformes. Em ambos os casos, são indicações que creditam ao trabalhador sua preocupação em melhorar o hotel e imprimem a necessidade de intervenções por parte da diretoria.

5 Conclusões

À guisa de conclusão, algumas questões foram formuladas, cujas respostas resumem os resultados da pesquisa:

a) Este estudo alcançou a plenitude do problema enunciado?

Não. Ele se propôs, inicialmente, abranger a indústria hoteleira de Campina Grande, cenário este que, por conveniência, foi alterado para um estudo de caso. Outro fato que alterou inclusive o modelo teórico da pesquisa foi a exclusão - também por conveniência por se revelar desnecessário - da administração da empresa para responder ao questionário.

b) O objetivo da pesquisa foi alcançado?

Sim, se as sugestões apontadas forem consideradas. Seu alcance, entretanto, esteve atrelado às respostas das questões de pesquisa, assim enunciadas:

a) Como se caracterizam o contexto gerencial e o contexto operacional do hotel pesquisado?

Trata-se de uma empresa familiar, cuja administração está nas mãos dos filhos. São pessoas de visão empresarial comprometida com os destinos do hotel, na busca de mantê-lo dentro dos modernos padrões que definem a situação atual da hotelaria.

Em termos de contexto operacional, a pesquisa abordou quatro cargos considerados principais para o ramo da hotelaria e suficientes para o porte do hotel estudado: recepcionista, mensageiro, camareira, copeira. Seus ocupantes são pessoas que possuem um nível de escolaridade compatível e revelam estar comprometidas com a empresa para a qual trabalham.

b) Quais as competências disponíveis e quais as competências desejáveis no contexto operativo dos hotéis estudados?

Pelo baixo nível apresentado nos *gaps* de competência (diferença entre a situação real e a desejável), a situação real, praticamente, se equipara à situação ideal.

- c) Quais as lacunas existentes entre esses dois níveis da competência e qual sua contribuição para a construção do sistema de formação de competências para a hotelaria?

As lacunas entre os níveis de competência (ideal e real) não se apresentaram de forma significativa para sugerir intervenções, salvo a indicação de cursos de línguas estrangeiras, feita pelo pessoal da linha de frente do hotel.

- d) Quais as indicações para treinamento?

Embora os *gaps* de competência revelem uma tendência de equiparação entre a situação real e a ideal, observam-se indicações de treinamento que se voltam tanto para o crescimento do empregado, como para a melhoria da qualidade dos serviços. O conhecimento de língua estrangeira assinala a maior necessidade de treinamento.

- e) Quais as indicações de melhoria da hospitalidade no hotel?

São indicações, umas destinadas à melhoria da qualidade do serviço oferecido ao hóspede e outras, à operacionalização do trabalho. Os dois casos implicam em intervenções da administração do hotel já que, direta ou por meio do trabalhador, alcançam o cliente.

A literatura sugere que, na hotelaria, é urgente e necessária a *mais alargada formação* para categorias profissionais dos quais o maior nível de qualificação é exigido. Pelo que se pode observar esta indicação, necessariamente, não se aplica ao hotel em questão. Comunga-se, entretanto, com esta mesma literatura quando ela deixa transparecer a necessidade da indústria hoteleira melhorar a qualidade dos serviços que oferece à sua clientela. Neste ponto, o hotel estudado se enquadra.

Ao incluir os resultados deste estudo no atual contexto da hotelaria tem-se a pretensão de que ele possa fortalecer:

- a) Os campos de estudo aqui focalizados: formação de competências, turismo e hotelaria que, pelo levantamento de trabalhos até então realizados, a₁) não foram identificadas pesquisas que, simultaneamente, os envolvessem; e a₂) como são campos de estudo relativamente pouco aplicados, sobretudo no Nordeste do Brasil, pesquisas que os focalizem só irão contribuir para intensificá-los;

- b) As empresas hoteleiras, fornecendo informações como subsídio ao processo decisório;
- c) As instituições educacionais, oferecendo-lhes subsídios a um planejamento atrelado à oferta de programas que atendam, dentre outras, às necessidades do setor hoteleiro;
- d) O trabalho nos hotéis, sugerindo intervenções que possam torná-lo humanizado e mais qualificado;
- e) A comunidade turística (hóspedes) poderá ser beneficiada à medida que, em renovando os modelos gerenciais e aprimorando o nível de competência da força de trabalho operados hotéis, alcance a melhoria da qualidade do serviço que ela procura.

Finalmente, diante das mudanças pelas quais passa o contexto externo das organizações, cumpre aos gestores o papel de ajustamento de seu ambiente interno a este contexto. Pesquisas são desenvolvidas buscando prestar sua contribuição. Na maioria dos casos, a administração das organizações tem colaborado, emitindo suas opiniões e prestando as informações que lhes são solicitadas. Oportunidades de intervenção administrativa são descobertas e modelos de gestão (geral ou das áreas funcionais) são desenvolvidos, tendo em vista o crescimento dessas empresas e do ambiente que as circundam.

A literatura revelou ser o turismo uma atividade sócio-econômica que apresenta um crescimento rápido e expressivo na atualidade, consistindo uma fonte geradora de empregos e que absorve número significativo de pessoas. Esta atividade, como propulsora do desenvolvimento de uma região, exige investimentos tanto do setor público, como da iniciativa privada. Em termos de futuro há quem o veja sob altas perspectivas, embora o considere um setoralmente competitivo onde as empresas que o compõem, inclusive as do ramo hoteleiro, precisam buscar sua diferenciação que pode ser encontrada através da excelência do serviço oferecido, gerado por uma força de trabalho, devidamente preparada.

Os administradores do ramo hoteleiro têm como principais atribuições: conhecer o processo de prestação de serviços da empresa que dirigem, identificar as expectativas dos clientes e viabilizar seu atendimento. Não podem esquecer, portanto, que boa parte da força de trabalho mantém um relacionamento direto com o cliente do qual depende a sua permanência no hotel e sua fidelização.

Referências

- ALEX, Laszlo. *Descrição e registro de qualificações: o conceito de qualificações*. Formação Profissional: CEDEFOP, n.2, 1991.
- AMARAL, Marta Isabel Casteleiro. *A qualificação dos recursos humanos no desenvolvimento empresarial e na qualidade do serviço das empresas turísticas: a perspectiva dos empresários do Baixo Alentejo*. WORKING PAPER, Beja, 2004. Acesso em: 15 mar. 2004.
- BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aurélio. Alternativas metodológicas para a identificação de competências. *Boletim Técnico do SENAC*. Volume 32, Número 2, maio/agosto 2006. Disponível em: <<http://www.senac.br/conhecimento/bts-tudo.html>>. Acesso em: 22 jan.2013.
- BOODGAN, R; TAYLOR, S. *Introduction to qualitative research method*. New York: J. Wiley, 1984.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- Beni, M. *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: SENAC, 2000.
- BRANDÃO, Virgínia. *Mão-de-obra será o diferencial nos restaurantes de hotéis do século 21*, 2001. Disponível em: <http://www.abaga.com.br/ultnot/arquivo01/fev01/13022011_maodeobra.htm>. Acesso em: 03 nov. 2004.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Plano Nacional de Qualificação – PNQ, 2003-2007*. Brasília. 2007. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pnq/conheca.asp>>. Acesso em: 15 jan .2013
- CARVALHO, M.S. M.V. de. Gestão de competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.32, ano 5, p. 163-171, set./out. 1998.
- CARVALHO, Nelson da Silva. Turismo e hotelaria desenvolvendo a economia. In: LAGE, Beatriz e MILONE, Paulo César (org). *Turismo, teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.
- CARVALHO, Renata Guimarães; OLIVEIRA, Francisco Correia de. Auto-organização e administração: estudo de caso em empresa hoteleira. In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Salvador, 2002. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2002.
- CASAGRANDE, Ronaldo e PROHMANN, José Ivan de Paula (2003) Competências básicas: um estudo para a identificação e construção de definições. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD XXVII, 2003, Atibaia, SP. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2003.

CASTELLI, Geraldo. *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

_____. *Excelência em Hotelaria: Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 2002.

CASTRO, M.F.C.M. *Competências e práticas salariais*. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações. Lisboa, 2006. (Dissertação de Mestrado).

CAVALCANTI, Carla Lellys. *Estudo sobre a qualidade profissional na rede hoteleira de Campina Grande*. Campina Grande: Facisa, 2003 (Monografia).

DIAS, Edna Leite. A importância da gestão do capital humano na indústria do turismo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2000.

DIAS, G.B et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Dultra, J.S; Fleury, M.T.L, Ruas, R. (orgs). *Competências: conceitos, métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.

DINIZ, Maria da Guia. Avanço tecnológico, novos perfis profissionais, novas qualificações: o caso Companhia Carris de Ferro de Lisboa. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998. Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 1998.

DOLZ, Joaquim; OLLAGNIER, Edmée. *O enigma da competência em educação*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DUARTE, Roberta Capistrano e DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas e velhas competências e a implantação do Sap R/3 (SystemanalyseundProgrammentwicklung): o caso da Vonpar Refrescos S/A In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2001, Campinas, SP. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2001.

DUARTE, Roberto Gonzalez. A noção de competência na ARH. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XX, 1996, Rio de Janeiro, RJ. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 1996.

FLEURY, A C. Correa e FLEURY, M. T. Leme. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, XXIV, 2000, Florianópolis. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2000.

FLEURY, A C. Correa e FLEURY, M. T. Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

FONSECA, Adriana. Estudo mapeia competências profissionais exigidas nos próximos anos. *O Valor Econômico*. São Paulo, 20 jul. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/2759010/estudo-mapeia-competencias-profissionais-exigidas-nos-proximos-anos>>. Acesso em: 25 jan. 2013.

FRANÇA, Luiz de. Mude de emprego | 253 802 vagas em todo o Brasil. São Paulo: *Revista Você S.A.* 10 mar. 2012. Desenvolva sua carreira / Edição 165. Disponível em: <<http://vocêsa.abril.com.br/developva-sua-carreira/materia/mude-emprego>>-253-802-vagas-todo-brasil-684290.shtml. Acesso em: 31 jan. 2013.

GAMA, António V. M. *Participação dos actores na formação profissional contínua em contexto de trabalho: um estudo de caso numa empresa qualificante*. Lisboa: FCT/UNL, 1997. 2V. (Dissertação, Mestrado em Sociologia das Organizações).

GIANESI, Irineu G.N. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo:Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas, São Paulo, 1999.

GINBOURGER, F. La Recherche en didactique professionnelle, un enjeu social. *Educação Permanente*, n.11, 1992.

KAO, John. *Jamming*. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

KOVÁCS, Ilona, et al. *Qualificações e mercado de trabalho*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1994.

KÜLLER, José Antonio; RODRIGO, Natalia de Fátima. Uma metodologia de desenvolvimento de competências. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v.38, n.1, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/303/boltec303g.htm>>. Acesso em: 20.jan.2013.

KUENZER, Acacia Zeneida. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v.28, n.2, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.senac.br/conhecimento/bts-tudo.html>> Acesso em: 10 jan. 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos*. São Paulo: Atlas, 1999.

LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.

Le BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOFLAND, J.; LOFLAND, L. *Analysing social setting*. London: Wadsworth, 1984.

LOPES, Helena. *Reestruturação e produção de competências: apresentação de 3 estudos de caso*. In: Forum Recursos Humanos: O Estado da Arte de Gerir Pessoas em Portugal, 1996, Lisboa. Anais ... Lisboa, 1996.

MARCONI, M. de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa; planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINELLI, José Celso. O que é hotelaria e por que ela é importante para o turismo. In: Como aprender turismo, como ensinar. Org. Marília Gomes Dos Reis Ansarah. São Paulo: Editora SENAC, 2000. p. 147. books.google.com.br/books?isbn=8573591838

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento e análise*. São Paulo:Atlas, 1994.

MELLO, Andreza Sampaio deme. e PIMENTEL Mariana Pereira Chaves. O desenvolvimento de competências no setor hoteleiro capixaba. In: XXXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 2010. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2010.

BRASIL. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Instituto Brasileiro de Turismo. Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro 1998. Regulamenta a atividade hoteleira e institui o sistema classificatório de meios de hospedagem.

<http://www.hotelservice.com.br/legislacao/dn387_1998.asp>. Acesso em: 20 jun. 2005.

MIRELIS, Wilson. Competência emocional. *Jornal da Paraíba online*. Campina Grande, 31 jan. 2013. JP Debates. Disponível em: <<http://www.jornaldaparaiba.com.br/coluna/jpdebates>>. Acesso em: 31 jan. 2013.

MOREIRA, Bernardo Leite. *Gerir competências, desafio da nova gestão* <<http://www.lmcpartners.com.br/lmc/artigos.asp?cod=7>>. Acesso em: 18 mar.2005.

NAKAYAMA, Marina Keiko e AZEVEDO, Antonio Carlos Pradel. *As tendências em recursos humanos e as competências dos gestores e analistas de RH segundo empresas localizadas no RS. 2003*. UFRGS/ABRHR. (Relatório de Pesquisa). Disponível em: <http://www.abrhrs.com.br/releases/2003-12-25.htm>. Acesso em: 17 mar. 2005.

NISEMBAUM, H. *A competência essencial*. São Paulo: Infinito, 2000. 118p.

NOVICKI, Victor. Competências socioambientais: pesquisa, ensino, práxis. *Boletim Técnico do SENAC*. Rio de Janeiro, v. 33, n.3, set./dez. 2007. Disponível em: <<http://www.senac.br/conhecimento/bts-tudo.html>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

OLIVEIRA, Marcus Vinicius Pereira de. A indústria hoteleira: rumos, perspectivas e estratégias. *Vitrine Hotel*. Artigos VH. São Paulo. 6/7/2005. Disponível em: http://www.vitrinehotel.com.br/artigos_vh_ver.php?cod=54. Acesso: 25 jan. 2013.

PAIVA, V. et al. Qualificação e inserção alternativa no mundo do trabalho: a sociologia do trabalho para além da indústria. *Novos Estudos*, s.l., n.48, p.121-142, jul.1997.

PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. 2.ed. São Paulo: Ltr; 1988.

QUEIROZ, Helenice. *Competências profissionais*. <<http://helenicequeiroz.blogspot.com.br/2009/03/competencias-profissionais.html>> Postado em: 19 mar. 2009. Acesso em: 20 jan. 2013.

SANCHIS, E. *Da escola ao desemprego*. Rio de Janeiro: Agir, 1997.

SANT'ANNA, Anderson de Souza, MORAES, Lúcio Flávio Renault de e KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. In: XXVI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Salvador, 2002. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2002. CD-ROM.

SCHWARTL, *Moderniser sans Exclure*. La Découverte Paris, 1994.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1967.

SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERSON, Júlio. Analisando a situação atual do turismo. Instituto Brasileiro de Turismólogo. Disponível em: <http://ibt-sc.blogspot.com.br/2011/08/artigo-analisando-situacao-atual-do.html>. Acesso em: 10 de janeiro de 2013.

SILVA, André Luís José da e BARBOSA, Maria de Lourdes de Azevedo (2002), O Treinamento como ferramenta para padronização dos serviços em uma empresa hoteleira. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Atibaia, SP, 2003. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2002. CD-ROM.

SILVA Marco A. e VASCONCELOS, Maria Celeste R. L. Análise das competências individuais requeridas pela sociedade do conhecimento: um estudo com alunos formandos no ensino médio. In: VASCONCELOS, M. C. R. L. de (Org.). *Gestão estratégica da informação, do conhecimento e das competências no ambiente educacional: vencendo desafios na busca de novas oportunidades de aprendizado, inovação e competitividade*. Juruá Editora, Curitiba. 2008, p.13.

STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L.(Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

Sveiby, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, Rivanda Meira e FARIA, Rubia Ribeiro Tavares de “Subsídios para o planejamento de mão-de-obra no setor hoteleiro: análise da demanda e das necessidades de capacitação profissional. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Curitiba, PR, 2004. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2004. CD-ROM.

Turismo: Como atrair mais turistas ao Brasil. *Revista Veja*. São Paulo, out. 2004.

VIEIRA, Adriane; LUZ, Talita Ribeiro da Vieira. Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência. In: XXVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Atibaia, SP, 2003. *Anais ...* Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ZARIFIAN, Philippe. *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. Editora: São Paulo: Editora SENAC, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. Organização qualificante e modelos da competência: que razões? que aprendizagens? *Formação Profissional*, CEDEFOP, n.5, maio/ago., 1995.

Apêndice**Questionário (para ser aplicado aos operadores)**

1. Variáveis demográficas:	
Cargo ocupado:	
Nível de escolaridade:	
Tempo de serviço no cargo:	
Tarefas desenvolvidas no Cargo:	

Treinamento realizado para o cargo:
Expectativa de crescimento no cargo:
(..) para que cargo?
(..) não

2. Variáveis operacionais:

Utilizando a escala abaixo, avalie a situação ideal e a situação real de cada um dos indicadores descritos no quadro.

Escala: (0) sem (2) pouca (3) regular (4) alta (5) altíssima
 relevância relevância relevância relevância relevância

1. Variáveis Operacionais

Utilizando a escala abaixo, avalie a situação ideal e a situação real de cada um dos indicadores descritos no quadro.

Escala: (0) sem (2) pouca (3) regular (4) alta (5) altíssima
 relevância relevância relevância relevância relevância

Variáveis (âmbito das competências)	Indicadores	Situa- ção ideal	Situa- ção real	Gap*
2.1 Conhecimentos				
	Para o desempenho das tarefas do seu cargo é necessária a aplicação de conhecimentos:			
	2.1.1teóricos			
	2.1.2práticos			
	1.1.3línguas estrangeiras			
2.2Habilidades relacionadas ao ambiente externo				
	Para o desempenho das tarefas do seu cargo é necessário ao funcionário:			
	2.2.1 ter visão de mundo ampla e global			
	2.2 saber lidar com incertezas e ambigüidades			

2.3 Habilidades e atributos profissionais, pessoais e organizacionais			
2.3.1 iniciativa de ação e decisão			
2.3.2 novas responsabilidades			
2.3.3 entendimento do significado do comprometimento			
2.3.4 compreensão das situações do trabalho			
2.3.5 trabalho em equipes			
2.3.6 relacionamento pessoal			
2.3.7 relacionamento interpessoal			
2.3.8 comunicação			
2.3.9 interação e reflexão sobre o trabalho			
2.3.10 solidariedade e colaboração			
2.3.11 comprometimento com os objetivos da organização			
2.3.12 manutenção do autocontrole emocional			
2.3.14 geração de resultados efetivos			
* diferença entre a situação ideal e a situação desejada			

3. Responda:

b) O que o Sr gostaria de aprender tendo a certeza de que seria de grande contribuição para o desempenho de suas tarefas?

c) Que indicações o Senhor faz tendo em vista a melhoria da hospitalidade no hotel?