

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GESTOR HOTELEIRO DE
FLORIANÓPOLIS - SC: UMA ANÁLISE FRENTE AOS PADRÕES DE
ATENDIMENTO E COMPETITIVIDADE DAS REDES NACIONAIS E
INTERNACIONAIS**

HELENA MAYER

FLORIANÓPOLIS

2001

LISTA DE SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo.

MCI – Management Charter Initiative.

MEC – Ministério da Educação e Cultura.

Santur – Santa Catarina Turismo S.A.

Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

HELENA MAYER

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GESTOR HOTELEIRO DE
FLORIANÓPOLIS - SC: UMA ANÁLISE FRENTE AOS PADRÕES DE
ATENDIMENTO E COMPETITIVIDADE DAS REDES NACIONAIS E
INTERNACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADOR: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.

FLORIANÓPOLIS

2001

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GESTOR HOTELEIRO DE FLORIANÓPOLIS - SC: UMA ANÁLISE FRENTE AOS PADRÕES DE ATENDIMENTO E COMPETITIVIDADE DAS REDES NACIONAIS E INTERNACIONAIS

HELENA MAYER

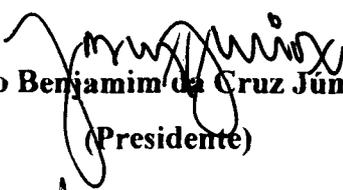
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



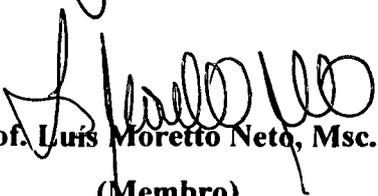
Prof. NELSON COLOSSI, Dr.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.
(Presidente)



Prof. Luis Moretto Neto, Msc.
(Membro)



Prof.ª Maria Ester Menegasso, Dr.ª.
(Membro)

“O desenvolvimento e a renovação organizacional, atualmente, só têm sentido até o ponto em que representam uma tentativa para dar às pessoas uma sensação de verdadeira participação social. É por esta razão que atualmente não é suficiente gerir as organizações: é necessário dirigir a sociedade total” (Ramos, 1984, p.11).

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, pela orientação impecável, sempre marcada pelo profissionalismo e bom humor, incentivos fundamentais para a concretização deste estudo.

Ao Prof. Luís Moretto Neto, por despertar o interesse pela pesquisa e pelos inúmeros conhecimentos compartilhados desde a época da graduação.

À Profª Maria Ester Menegasso, pelas significativas contribuições para a estruturação deste estudo.

À Profª Angelise Valladares Monteiro, pelas sugestões que muito enriqueceram este trabalho.

Aos professores Carlos Mussi e Valeska Nahas Guimarães por incentivarem meu ingresso no Mestrado.

Aos gestores hotelceiros que entenderam o espírito deste trabalho e colaboraram com depoimentos imprescindíveis para sua realização.

Ao Sr. Volnei Koch, Presidente da ABIH, pelo significativo depoimento que muito auxiliou na elaboração do instrumento de pesquisa.

Ao corpo técnico-administrativo do CPGA, pela cooperação através dos serviços prestados.

Aos senhores Ivanor Bez e Edevaldo da Silva Raupp, por compreenderem as ausências do local de trabalho, além do apoio e incentivo dispensados.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE SIGLAS	xii
RESUMO	xiii
ABSTRACT	xiv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivos da pesquisa.....	2
1.3 Justificativa.....	3
1.4 Definição de termos.....	4
1.5 Limitações do estudo.....	5
1.6 Estrutura da dissertação.....	5
2 A ATIVIDADE TURÍSTICA E HOTELARIA:ALGUNS TÓPICOS RELEVANTES 7	
2.1 Aspectos gerais sobre a atividade turística.....	7
2.1.1 A oferta turística, a demanda turística, o sistema turístico e categorias de negócios.....	10
2.1.2 Meios de hospedagem: classificação e características.....	13
2.2 A hotelaria: histórico, características e classificações.....	14
2.2.1 Alguns breves aspectos históricos.....	14
2.2.2 Tipologia e classificação hoteleira.....	15
2.3 A gestão hoteleira.....	19
2.3.1 Estrutura hoteleira.....	19
2.3.2 O funcionamento de um hotel: o fator humano e os diferenciais do produto hoteleiro.....	20
2.3.3 Estratégias de comercialização e avaliação dos hotéis.....	22
2.4 Considerações sobre a gestão de redes hoteleiras e a gestão de hotéis familiares... 24	

3 AS VÁRIAS FACES DA ATIVIDADE GERENCIAL.....	28
3.1 O homem no contexto da teoria administrativa	28
3.2 O sistema organizacional	31
3.3 As funções administrativas e os papéis gerenciais.....	33
3.3.1 Funções administrativas.....	34
3.3.2 Papéis gerenciais.....	37
3.4 Estilos gerenciais.....	41
3.5 As competências e habilidades	47
3.5.1 Competências gerenciais.....	48
3.5.1.1 Competências organizacionais	55
3.5.2 Habilidades gerenciais	56
3.5.3 Competências e habilidades dos gestores hoteleiros	60
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
4.1 Caracterização do estudo	63
4.2 População e amostra.....	64
4.2.1 Escolha dos participantes.....	65
4.3 Coleta de dados	66
4.3.1 A realização das entrevistas	67
4.3.2 Estruturação e análise dos conteúdos.....	67
4.4 Limitações da pesquisa	70
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	71
5.1 Interpretação e descrição das entrevistas com gestores de hotéis de rede – HRE ...	71
5.1.1 Competências de negócio	71
5.1.1.1 Preocupação com a mão-de-obra.....	71
5.1.1.2 Ações para atrair clientes e divulgar o hotel	72
5.1.1.3 Busca da qualidade	73
5.1.1.4 Identificação das necessidades de mudança	73
5.1.1.5 Mobilização da equipe nos projetos de mudança	74
5.1.1.6 Análise da concorrência	74
5.1.2 Competências técnico-profissionais.....	75
5.1.2.1 Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira.....	75

5.1.2.2	Atualização constante de conhecimentos	76
5.1.2.3	Disseminação do conhecimentos entre os funcionários	76
5.1.3	Competências sociais	76
5.1.3.1	Conhecimento de idiomas	77
5.1.3.2	Trabalho em equipe	77
5.1.4	Habilidades gerais	77
5.1.5	Habilidades específicas	78
5.2	Interpretação e descrição das entrevistas com gestores de hotéis de negócios – HNE	79
5.2.1	Competências de negócio	79
5.2.1.1	Preocupação com a mão-de-obra.....	79
5.2.1.2	Ações para atrair clientes e divulgar o hotel	81
5.2.1.3	Busca da qualidade	82
5.2.1.4	Identificação das necessidades de mudança	83
5.2.1.5	Mobilização da equipe nos projetos de mudança	83
5.2.1.6	Análise da concorrência	84
5.2.2	Competências técnico-profissionais.....	84
5.2.2.1	Informações e conhecimentos relativos à área hoteleira	84
5.2.2.2	Atualização constante de conhecimentos	86
5.2.2.3	Disseminação do conhecimento entre os funcionários.....	86
5.2.3	Competências sociais	87
5.2.3.1	Conhecimento de idiomas	87
5.2.3.2	Trabalho em equipe	87
5.2.4	Habilidades gerais.....	87
5.2.5	Habilidades específicas	88
5.3	Interpretação e descrição das entrevistas com gestores de hotéis residenciais – HRS	89
5.3.1	Competências de negócio	89
5.3.1.1	Preocupação com a mão-de-obra.....	89
5.3.1.2	Ações para atrair clientes e divulgar o hotel	91
5.3.1.3	Busca da qualidade	92
5.3.1.4	Identificação das necessidades de mudança	92
5.3.1.5	Mobilização da equipe nos projetos de mudança	93
5.3.1.6	Análise da concorrência	93
5.3.2	Competências técnico-profissionais.....	94

5.3.2.1	Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira.....	94
5.3.2.2	Atualização constante de conhecimentos	95
5.3.2.3	Disseminação do conhecimento entre os funcionários.....	95
5.3.3	Competências sociais	96
5.3.3.1	Conhecimento de idiomas	96
5.3.3.2	Trabalho em equipe.....	96
5.3.4	Habilidades gerais.....	96
5.3.5	Habilidades específicas	97
5.4	Interpretação e descrição das entrevistas com gestores de hotéis de lazer – HLA ..	97
5.4.1	Competências de negócio	97
5.4.1.1	Preocupação com a mão-de-obra.....	97
5.4.1.2	Ações para atrair clientes e divulgar o hotel	98
5.4.1.3	Busca da qualidade	99
5.4.1.4	Identificação das necessidades de mudança	100
5.4.1.5	Mobilização da equipe nos projetos de mudança	100
5.4.1.6	Análise da concorrência	100
5.4.2	Competências técnico-profissionais.....	101
5.4.2.1	Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira.....	101
5.4.2.2	Atualização constante de conhecimentos	101
5.4.2.3	Disseminação do conhecimento entre os funcionários.....	102
5.4.3	Competências sociais	102
5.4.3.1	Conhecimento de idiomas	102
5.4.3.2	Trabalho em equipe	102
5.4.4	Habilidades gerais.....	103
5.4.5	Habilidades específicas	103
5.5	Análise comparativa dos grupos pesquisados	104
5.5.1	Competências de negócio	104
5.5.1.1	Preocupação com a mão-de-obra.....	104
5.5.1.2	Ações para atrair clientes e divulgar o hotel	106
5.5.1.3	Busca da qualidade	108
5.5.1.4	Identificação das necessidades de mudança	109
5.5.1.5	Mobilização da equipe nos projetos de mudança	111
5.5.1.6	Análise da concorrência	113

5.5.2 Competências técnico-profissionais.....	115
5.5.2.1 Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira.....	115
5.5.2.2 Atualização constante de conhecimentos	116
5.5.2.3 Disseminação do conhecimento entre os funcionários.....	118
5.5.3 Competências sociais	119
5.5.3.1 Conhecimento de idiomas	119
5.5.3.2 Trabalho em equipe	120
5.5.4 Habilidades gerais.....	121
5.5.5 Habilidades específicas.....	123
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
ANEXOS.....	137
Anexo 1 – Roteiro da entrevista	138

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Características dos serviços turísticos.....	9
FIGURA 2 – Categorias e tipos de hotéis – Embratur	17
FIGURA 3 – Categorias e critérios – ABIH.....	18
FIGURA 4 – Princípios da teoria clássica da administração.....	35
FIGURA 5 – Papéis gerenciais de Mintzberg	39
FIGURA 6 - Classificação tipológica profissional	44
FIGURA 7 – Características dos empreendedores	45
FIGURA 8 – Características dos operadores.....	46
FIGURA 9 – Estilos neuróticos de executivos	47
FIGURA 10 – Competências do profissional.....	49
FIGURA 11 – Competências gerenciais.....	51
FIGURA 12 – Competências segundo o MCI.....	55
FIGURA 13 – Perfil dos hotéis pesquisados	65
FIGURA 14 – Categorias de análise utilizadas na pesquisa.....	69
FIGURA 15 – Comparativo preocupação com a mão-de-obra	104
FIGURA 16 – Comparativo ações para atrair clientes e divulgar o hotel	107
FIGURA 17 – Comparativo busca da qualidade	109
FIGURA 18 – Comparativo identificação das necessidades de mudança.....	110
FIGURA 19 – Comparativo mobilização da equipe nos projetos de mudança.....	112
FIGURA 20 – Comparativo análise da concorrência.....	113
FIGURA 21 – Comparativo informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira	115
FIGURA 22 – Comparativo atualização constante de conhecimentos.....	117
FIGURA 23 – Comparativo disseminação do conhecimento entre os funcionários	118
FIGURA 24 – Comparativo conhecimentos de idiomas	119
FIGURA 25 – Comparativo trabalho em equipe	120
FIGURA 26 – Habilidades gerais.....	121
FIGURA 27 – Habilidades específicas.....	123

RESUMO

A presente pesquisa fundamentou-se na idéia que o segmento hoteleiro ainda necessita de maior grau de profissionalização. Os inúmeros modismos e práticas gerenciais surgidas no âmbito organizacional nos últimos anos tem apontado questões sobre o despreparo de pessoas que gerenciam negócios próprio ou de terceiros em Hotelaria. Paralelo a essa questão, grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais vem se instalando em Florianópolis – SC, elevando os padrões de atendimento e competitividade do segmento no município. Isso exigirá dos gestores uma mudança de atuação levando em consideração competências e habilidades. Assim, este estudo buscou identificar quais competências e habilidades são requeridas dos gestores hoteleiros independentes frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes hoteleiras nacionais e internacionais instaladas no município de Florianópolis – SC. Para a consecução de tal propósito foram pesquisados quatro grupos de gestores de hotéis: gestores de hotéis de rede, gestores de hotéis de negócios, gestores de hotéis residenciais e gestores de hotéis de lazer. A metodologia adotada na pesquisa foi essencialmente qualitativa, caracterizada como exploratória/descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, que foram gravadas e transcritas. A análise e estruturação dos dados da pesquisa foi realizada pela técnica da análise de conteúdo. Para a verificação das competências e habilidades dos gestores utilizaram-se os seguintes indicadores: Competências de negócio (preocupação com a mão-de-obra, ações para atrair clientes e divulgar o hotel, busca da qualidade, identificação de necessidades de mudança, mobilização da equipe nos projetos de mudança, análise da concorrência), competências técnico-profissionais (informações e conhecimentos relativos à área hoteleira, atualização constante de conhecimentos, disseminação do conhecimento entre os funcionários), competências sociais (conhecimento de idiomas e trabalho em equipe), habilidades gerais e habilidades específicas. Com o resultado da pesquisa observou-se que os gestores de hotéis de rede apresentam tanto competências e habilidades em níveis superiores aos demais grupos pesquisados, sendo que os gestores de hotéis de negócios apresentam muitos pontos similares em relação a esse grupo. Os gestores de hotel de lazer apresentam semelhanças ora com o grupo de gestores de hotéis de negócios ora com o grupo de gestores de hotéis residenciais, enquanto que esses últimos ainda necessitam desenvolver mais essas competências e habilidades para fazer frente à concorrência das redes hoteleiras e continuar atuando no mercado.

ABSTRACT

This research it was based in the idea that the hotel segment still needs larger professionalization degree. The countless managerial practices appeared in the ambit organizacional in the last years it has been pointing subjects on the people's unpreparedness that businesses own or of third in Hostelry. Parallel the that subject, great national and international hotel nets are installing if in Florianópolis - SC, elevating the attendance patterns and competitiveness of the segment in the city. That will demand a change of performance from the managers taking in consideration competences and abilities. Like this, this study looked for to identify which competences and abilities are requested from the managers independent hotel front to the attendance patterns and competitiveness of the national and international hotel nets installed in the city of Florianópolis - SC. For the attainment of such purpose were researched four groups of managers of hotels: managers of net hotels, managers of hotels of businesses, managers of residential hotels and managers of leisure hotels. The methodology adopted in the research it was essentially qualitative, characterized as exploratory/descriptive. The collection of data was accomplished through semi-structured interviews, that were recorded and transcribed. The analysis and structuring of the data of the research was accomplished by the technique of the content analysis. For the verification of the competences and the managers' abilities were used the following indicators: Business competences (concern with the labor, actions to attract customers and to publish the hotel, it looks for of the quality, identification of change needs, mobilization of the team in the change projects, analysis of the competition), competences technician-professionals (information and relative knowledge to the hotel area, constant updating of knowledge, dissemination of the knowledge among the employees), social competences (knowledge of languages and work in team), general abilities and specific abilities. With the result of the research it was observed that the managers of net hotels present so much competences and abilities in superior levels to the other researched groups, and the managers of hotels of businesses present many similar points in relation to that group. The managers of leisure hotel present likeness for now for now with the managers of hotels of businesses group with the managers of residential hotels group, while those last ones still need to develop more those competences and abilities to do front to the competition of the hotel nets and to continue acting at the market.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

O Turismo é uma atividade que apresenta um grande potencial no contexto da economia global. Dados da Embratur (2001), apontam que o turismo, no Brasil, movimentou na temporada 1999/2000, aproximadamente US\$ 13,2 bilhões de receitas diretas com o turismo interno, bem como produziu o ingresso de US\$ 3,6 bilhões de divisas para o país. Além disso, na iniciativa privada, 120 mil pessoas foram empregadas diretamente e 420 mil pessoas foram empregadas indiretamente.

Na perspectiva de Kotler, Haider e Rein (1994), o turismo gera como benefícios básicos os empregos em hotéis, restaurantes, lojas e no setor de transportes. Acrescente-se ainda as outras categorias de negócios turísticos como eventos, entretenimento e lazer, alimentos e bebidas, entre outros. Esses empregos proporcionam o surgimento de outras atividades indiretas, gerando a reciclagem e a circulação de impostos e gastos no contexto da economia local, com amplos reflexos em toda a cadeia produtiva.

Destaca-se, também, que os hotéis relacionam-se com a atividade turística por representar uma categoria de negócio significativa e protagonista deste segmento, a ponto de alguns autores afirmarem que sem hotéis não há turismo (KAUFMANN, 1996).

Neste contexto, as inúmeras praias e belezas naturais têm proporcionado à cidade de Florianópolis um papel de destaque no mercado turístico nacional e internacional. A proximidade geográfica dos países do Cone Sul permitiu a segunda colocação no ranking nacional, em termos do número de turistas que visitaram a cidade na temporada 1999/2000 (Embratur, 2001). O aumento do fluxo de visitantes a partir da década de 80 levou ao incremento da instalação de meios de hospedagem. Florianópolis, neste sentido, é o segundo parque hoteleiro do Estado de Santa Catarina em número de empreendimentos e oferta de leitos (MORETTO, 1993).

Entretanto, verifica-se que em algumas regiões do município esses empreendimentos são utilizados em algumas épocas do ano (temporada de verão), enquanto que em demais épocas as taxas de ocupação são reduzidas drasticamente, a ponto de alguns estabelecimentos permanecerem fechados por períodos que podem chegar, em alguns casos, a até 07 (sete) meses.

Paralelamente, grandes redes hoteleiras vêm se instalando no município como Blue Tree, Accor e Bristol, além da rede espanhola Sol Meliá, em implantação no balneário de Jurerê. Estas redes passam a apresentar elevados padrões de competitividade e de atendimento.

As atividades gerenciais, em virtude dessa elevação de padrões, passam a exigir um maior nível de profissionalização e qualificação que levem à formação de uma 'filosofia de negócios', reduzindo a informalidade e a gestão familiar, que são características marcantes do segmento no município.

Assim, o problema de pesquisa se resume no seguinte questionamento básico:

Quais as competências e habilidades requeridas dos gestores hoteleiros de Florianópolis - SC frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes hoteleiras nacionais e internacionais?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e analisar as competências e habilidades requeridas dos gestores hoteleiros de Florianópolis - SC frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes hoteleiras nacionais e internacionais.

Em termos específicos, pretende-se:

- Identificar as principais características das redes hoteleiras nacionais e internacionais em operação no Brasil;
- Caracterizar competências e habilidades apresentadas pelos gestores de hotéis de rede no município de Florianópolis – SC;
- Caracterizar competências e habilidades apresentadas pelos gestores de hotéis independentes (de negócios, residenciais e de lazer) do município de Florianópolis – SC;
- Analisar a existência de convergências e divergências entre os quatro grupos analisados.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa fundamenta-se na idéia de que o segmento hoteleiro ainda necessita de maior grau de profissionalização. Para Kuazaqui (2000), os inúmeros modismos e outras práticas gerenciais surgidas no âmbito organizacional nos últimos anos, tem levantado questionamentos sobre quão desinformadas e despreparadas são as pessoas que gerenciam negócios próprios ou de terceiros em Hotelaria.

Com base neste argumento, este estudo buscará identificar quais as competências e habilidades são requeridas dos gestores hoteleiros frente aos padrões de atendimento e competitividade trazidos pelas redes hoteleiras nacionais e internacionais, visto que é comum no noticiário local e regional a atribuição de sucessos e fracassos quanto ao fluxo de visitantes a fatores como a falta de divulgação e apoio por parte da área governamental, a falta de infraestrutura para receber turistas, entre outros. Sobre essa questão Andrade (2001, p. 135), afirma que no Brasil, a falta de profissionalismo por parte de gerentes e empreendedores em Turismo e Hotelaria, dificulta a compreensão de tal atividade. O autor acrescenta ainda que os gerentes e empreendedores estão “habitados a gastar tempo e nervos, reclamando da falta de ajuda governamental [...], ainda não se aperceberam de que os vastos setores do lazer e do turismo são os únicos nos quais o governo pouco interfere”.

Em termos práticos, embora o segmento turístico e conseqüentemente o segmento hoteleiro sejam apontados como promissores no cenário econômico mundial, além de representar uma área importante para o trabalho de administradores, ainda é bastante carente no que se refere a pesquisas científicas que visem um melhor entendimento e aprofundamento do mesmo.

A motivação principal para a realização deste estudo é decorrente da experiência adquirida durante a elaboração do trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração (Universidade Federal de Santa Catarina), em que foram estudadas características dos hotéis de Canasvieiras, obtendo-se algumas considerações finais que resultaram na formulação do atual problema de pesquisa.

Além disso, este estudo é importante porque contribuirá para a formação de pessoas que atuem na área pesquisada, reduzindo o grau de amadorismo e informalidade que ainda são características do segmento hoteleiro.

1.4 Definição de termos

- A caracterização dos termos e as definições que seguem tem o propósito de uniformizar a linguagem, contribuindo para o entendimento dos argumentos, utilizados neste estudo.

Competências: saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo, incluindo competências de negócio, técnico-profissionais e sociais (FLEURY, 2000).

Competência de negócio: é a compreensão do negócio, os objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores. Envolve conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, identificando a necessidade de mudanças e envolvendo os demais profissionais nos projetos de transformação (FLEURY, 2000).

Competência técnico-profissional: relaciona-se às competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade. As informações e conhecimentos técnicos relativos à área de atuação do gerente, a utilização e ampliação constantes desse conhecimento, visando cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos e produtos e a disseminação dos conhecimentos desenvolvidos (FLEURY, 2000).

Competência social: é a competência necessária para interagir com as pessoas. Envolve comunicação e trabalho em equipe, que diz respeito a criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares (FLEURY, 2000).

Gestores: pessoas responsáveis pela administração dos hotéis, sejam elas proprietárias ou que atuem na função de gerente dos mesmos.

Habilidades: uso adequado do conhecimento e sua aplicação prática (GRAMIGNA, 2000).

Habilidades gerais: dizem respeito à aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas, ajudando os gerentes a perceber como as coisas se relacionam e a tomar decisões acertadas (ROBBINS, 2000).

Habilidades específicas: Conjunto de comportamentos dos gerentes, que visa aprimorar o crescimento e desempenho pessoal e conseqüentemente o da organização (ROBBINS, 2000).

Hotéis: edificações onde se alugam quartos ou apartamentos mobiliados, podendo este aluguel estar acompanhado de serviços de alimentação, arrumação e outros (SERSON, 1999).

Hotéis independentes: hotéis que não operam através das redes hoteleiras.

Redes hoteleiras: estruturas empresariais que exploram mais de um hotel (KAUFMANN, 1996).

1.5 Limitações do estudo

O campo de análise deste estudo, está restrito ao referencial teórico escolhido, ao instrumento de coleta de dados utilizado, além da intencionalidade da amostra de participantes, com base em critérios julgados relevantes para atender aos objetivos e ao problema de pesquisa.

Destaca-se ainda, que a experiência e a visão de mundo do pesquisador em relação ao tema pesquisado, em alguns aspectos apresenta implicações nas análises realizadas, embora a postura de neutralidade tenha sido preponderante em todas as etapas deste estudo.

Desta forma, as considerações obtidas neste trabalho, não se aplicam a outros fenômenos de natureza distinta, ficando limitadas aos fatores apontados anteriormente.

1.6 Estrutura da dissertação

Para melhor compreensão do assunto analisado neste estudo, organizou-se o conteúdo em oito capítulos. O primeiro capítulo destina-se à apresentação ao leitor do tema e problema de pesquisa, bem como dos objetivos e justificativa para a realização do estudo.

No segundo capítulo inicia-se a Fundamentação Teórica, que foi dividida em dois capítulos. Assim, neste capítulo são apresentados aspectos relativos a atividade turística e gestão hoteleira.

No terceiro capítulo e segunda parte da Fundamentação, são abordados temas relativos a atividade gerencial, incluindo a descrição de competências e habilidades necessárias aos gestores hoteleiros.

O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados; envolve a caracterização do estudo, a escolha dos participantes, a descrição da coleta de dados, além da forma como os dados coletados foram organizados e analisados.

No quinto capítulo são apresentados os dados coletados com a realização das entrevistas. Primeiramente apresentam-se as interpretações e descrições dos relatos de cada grupo participante. Em seguida apresenta-se a análise destes relatos com base no referencial teórico deste estudo.

O sexto capítulo destaca as principais conclusões obtidas na análise dos resultados da pesquisa e por último, nos capítulos sete e oito apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas e os anexos, respectivamente.

2 A ATIVIDADE TURÍSTICA E HOTELARIA: ALGUNS TÓPICOS RELEVANTES

A revisão da literatura, por fins didáticos e metodológicos, está dividida em dois capítulos. Assim, neste capítulo são levantadas questões relativas a atividade turística e a gestão hoteleira. No capítulo 03, é analisado um aspecto específico da gestão hoteleira, relativo às competências e habilidades requeridas dos gestores hoteleiros.

2.1 Aspectos gerais sobre a atividade turística

As diversas transformações ocorridas na sociedade em virtude do avanço tecnológico, abertura de mercados e facilidade de acesso a meios de comunicação, acabaram por propiciar, de certa forma, uma evolução nas formas de geração de riqueza de diversas partes do mundo. Alguns autores como Drucker (1999) e De Geus (1999), apontam que a geração de riqueza não é mais somente decorrente da atividade agrícola ou industrial, mas atualmente relaciona-se ao conhecimento humano e atividades ligadas ao setor terciário da economia (serviços). Tal opinião é apontada por De Masi (2000) ao afirmar que na atualidade a produção de bens materiais foi reduzida, ocorrendo um incremento na produção de serviços, de informática, de estética, símbolos e valores.

Neste sentido é que o segmento turístico, composto de diversas atividades, com caráter dinâmico, vem ocupando destaque no cenário mundial, por significar alternativa de criação de postos de trabalho e renda, devido a grande necessidade de mão-de-obra, possibilitando o desenvolvimento econômico de localidades, regiões e países.

Pode-se considerar que a atividade turística apresenta uma dimensão sistêmica e multifacetada, por relacionar-se com vários entornos (social, cultural, econômico, ambiental, tecnológico), além de necessitar do suporte de diversas áreas do conhecimento como geografia, matemática, história, entre outras.

O segmento turístico possui como componentes as atrações do núcleo receptor, as facilidades oferecidas ao turista em termos de acomodação, as vias de acesso e características inerentes à prestação de serviços, por estar inserida neste setor econômico.

Boullón (1998) indica que a atividade turística apresenta duas dimensões: a primeira consiste na prestação de serviços aos visitantes, podendo ser duradoura desde que os empresários cumpram corretamente a sua parte; a segunda refere-se aos negócios das empresas construtoras e do mercado imobiliário. Estas duas dimensões são interligadas visto

que o crescimento e a expansão imobiliária sem critérios e limites pode proporcionar a destruição de espaços e atrativos turísticos, prejudicando a prestação de serviços.

Horovitz (1993, p. 23) afirma que o serviço “é o conjunto das ‘prestações’ que o cliente espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes”. Além disso, o serviço apresenta duas dimensões próprias: a prestação almejada pelo cliente e a experiência por ele vivida no momento em que consome o serviço.

Por outro lado, Cobra (2001) aponta que um serviço turístico apresenta aspectos tangíveis e intangíveis. Os aspectos tangíveis seriam os atributos físicos e os intangíveis seriam os benefícios buscados pelos clientes e ainda as emoções que o serviço possa proporcionar. O autor indica ainda que os serviços turísticos possuem atributos que podem ser básicos, esperados, desejados e inesperados. O atributo básico é o que todos os produtos turísticos daquela espécie contêm. O atributo esperado diz respeito ao que todos os clientes esperam que ele contenha. Um atributo desejado refere-se a algo que o produto não oferece normalmente. O atributo inesperado é caracterizado por algo que o turista deseja mas não espera receber, relacionando-se aos benefícios, imagem de marca ou preço que o serviço oferece.

Compilando-se as visões de diversos autores, percebe-se que os serviços e em especial os serviços turísticos, apresentam diversas características, entre as quais:

(continua)

- **Inseparabilidade (impossibilidade de estocagem):** os serviços turísticos são produzidos e consumidos no mesmo instante, não havendo a possibilidade de estocar o serviço não consumido e de acordo com Serson “existe uma interface direta, [...] entre produtor e o cliente do serviço (1999, p. 22).
- **Intangibilidade:** o aspecto físico e palpável de um serviço turístico é muitas vezes substituído pelas sensações e expectativas dos clientes, reforçando o caráter abstrato de um serviço. Conforme Horovitz (1993, p. 28), “os serviços tem pouca ou nenhuma materialidade, só existindo como experiências vividas”.
- **Perecibilidade:** a execução e o consumo de um serviço são simultâneos. O serviço que não é consumido representa prejuízo para o prestador (Serson, 1999), não havendo a possibilidade de recuperar o serviço desperdiçado, ou ainda conforme Cobra (2001, p. 89), “uma vez produzido deve ser consumido”.
- **Flutuação da demanda:** muitos serviços turísticos são oferecidos a mercados sazonais, que apresentam maior procura em certos períodos, como no caso da temporada de verão em cidades litorâneas. Um outro ponto a considerar é que a situação financeira dos turistas, bem como questões relativas à moda ou status, influenciam a demanda.
- **Dificuldade em manter padrões uniformes de desempenho:** as peculiaridades do pessoal que atua na chamada ‘linha de frente’, podem ocasionar variações nos padrões de atendimento, afetando também o desempenho (SERSON, 1999).
- **Nomenclatura diferenciada:** dependendo do tipo de serviço prestado ou do tipo de clientela, têm-se diversas denominações como por exemplo: tarifa de ônibus, passagem aérea, diárias, ou ainda, turista, hóspede, passageiro, entre outros.

- **Valorização pela falta:** a importância de um determinado serviço surge quando o cliente verifica a interrupção de sua prestação, ou quando não existe alguém que possa executá-lo.
- **Heterogeneidade das necessidades e desejos:** os serviços podem atender a diversos tipos de necessidades e desejos, que são decorrentes de aspectos culturais, sociais, econômicos da demanda.
- **Valorização pelo conhecimento:** conforme Serson “quanto maior for o grau de reconhecimento, ou quanto mais aspectos pertinentes a um serviço forem conscientemente reconhecidos pelos clientes, maior será a probabilidade de o serviço ser valorizado” (1999, p. 28).
- **Excelência de serviços não notados:** alguns serviços, tendem a não ser notados quando alcançam um certo nível, ou seja, por não proporcionarem ‘incômodos’, acabam sendo considerados como inexistentes.
- **Baixa elasticidade da oferta:** não existe possibilidade de ampliar a oferta em momentos de maior fluxo de clientes, ou ainda para Cobra (2001, p. 89), “não é possível ampliar a oferta de assentos em um voo mais procurado, da mesma forma, um hotel que tenha capacidade ociosa na baixa temporada não pode utilizar essa disponibilidade de quartos na alta temporada”. Entretanto, isso não impede que a oferta seja distribuída para outros voos, outras companhias aéreas, ou outros meios de hospedagem, por exemplo.
- **Economia de escala:** ao fazer uso de equipes de atendimento por períodos constantes é possível obter o efeito escala, em virtude do aprendizado na produção do serviço turístico (COBRA, 2001).
- **Demanda derivada:** os serviços turísticos em geral são decorrentes de outras demandas que vão estimular a utilização de tais serviços.

Fonte: Elaborado a partir de: COBRA, M. *Marketing de turismo*. São Paulo: Cobra, 2001.

HOROVITZ, J. *Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente*. São Paulo: Nobel, 1993.

SERSON, F. *Hotelaria: a busca da excelência*. São Paulo: Cobra, 1999.

Figura 1 – Características dos serviços turísticos

Um aspecto de relevada importância no desenvolvimento da atividade turística para os potenciais investidores no segmento refere-se a uma constante análise das especificidades inerentes ao ambiente, no que tange a aspectos econômicos, técnicos, administrativos, organizacionais, mercadológicos e financeiros.

Os aspectos econômicos devem representar uma avaliação de condições disponíveis no entorno e possibilidades de recuperação de investimento, além da identificação das condições de acesso, abastecimento de água e energia elétrica, aspectos relativos a segurança, bem como ações de preservação e recuperação ambiental (MORETTO, 1999).

Dentre os aspectos técnicos, considera-se importante verificar a escala de utilização e ociosidade do negócio projetado, a localização, como também o perfil humano necessário ao funcionamento do negócio turístico.

Os aspectos administrativos referem-se à estrutura organizacional, envolvendo aspectos como pessoas, tarefas, tecnologias, processos, aliados a mecanismos de controle e gestão, visando a sobrevivência dos empreendimentos.

Os aspectos organizacionais relacionam-se a avaliação dos mecanismos de controle e gestão, que poderão assegurar a longevidade dos negócios projetados.

Os consumidores, concorrentes e fornecedores relacionam-se aos aspectos mercadológicos da atividade turística. Os consumidores devem ser considerados e classificados em efetivos (que já utilizam serviços) e potenciais (ainda não integrados ao mercado, por desconhecerem os serviços, por estarem distantes, pela indisponibilidade de renda, além de fatores culturais e religiosos). Os concorrentes são definidos por Kuazaqui (2000, p. 31) como “as empresas que possuem missões e objetivos similares, fabricam os mesmos produtos e serviços, comercializam nos mesmos segmentos de mercado ou possuem estratégias similares”. Os fornecedores, devem também ser avaliados em razão da freqüente utilização de serviços de terceiros na atividade turística e a fim de que padrões de qualidade sejam sempre mantidos.

Os aspectos financeiros devem considerar a identificação dos volumes e capitais necessários a implantação ou funcionamento do negócio.

Além disso, existem ainda variáveis incontroláveis que podem afetar o desenvolvimento de atividades turísticas, como a política econômica de um país, sazonalidade ou ainda a saturação do ciclo de vida do entorno ou do conceito do negócio projetado.

A seguir são destacadas as principais categorias de negócios turísticos, que compõem o sistema turístico.

2.1.1 A oferta turística, a demanda turística, o sistema turístico e as categorias de negócios turísticos

Para Moretto (1999, p. 11), oferta turística seria “a quantidade de mercadorias e serviços disponíveis no mercado, em determinado momento, por um valor de troca preestabelecido”, ou ainda conforme sugere a Embratur (1992, p. 49), seria “o conjunto de bens e serviços turísticos, atrações, acesso e facilidades colocadas no mercado, à disposição dos turistas, em conjunto ou individualmente, visando atender suas necessidades, solicitações ou desejos”. Engloba questões como os atrativos naturais (flora, fauna, rios, cachoeiras, praias, montanhas), atrativos culturais relativos a usos e costumes de determinada população (grupos folclóricos, festas, ruínas), entre outros fatores.

A demanda turística corresponde aos indivíduos e grupos de formação social heterogênea, cuja motivação para o turismo advém de causas múltiplas e diferenciadas. A demanda é influenciada por diversos fatores entre os quais estão as oscilações financeiras e econômicas do mercado e a disponibilidade de tempo livre para viagens (ANDRADE, 1992).

O sistema turístico, por sua vez, corresponde a oferta de equipamentos e serviços (oferta turística), disponíveis no mercado e o relacionamento com a demanda. Desta forma, inclui aspectos como o turista, o pessoal necessário para atendê-lo, a rede de comunicações, os serviços de apoio (bancos, hospitais, farmácias, policiais) e as diversas categorias de negócios turísticos.

Kaufmann (1996) aponta que o sistema turístico orienta-se por diversas políticas como promover o desenvolvimento turístico, fomentar a infra-estrutura, facilitar a qualidade dos serviços prestados, incentivar o desenvolvimento de recursos humanos e proporcionar bem-estar e segurança ao turista.

Da análise de diversos autores percebe-se a existência de várias categorias de negócios, como: 1) agências de turismo; 2) alimentos e bebidas; 3) comércio turístico; 4) entretenimento e lazer; 5) eventos; 6) hospedagem; 7) informação turística e 8) transporte, descritos a seguir:

1) Agências de turismo: são empresas de assessoramento, organização e intermediação de negócios relativos à viagens. Podem desenvolver atividades ligadas ao turismo emissor, e receptor, incluindo transporte de passageiros, aluguel de veículos e outros meios de transporte, alimentação, passeios e ingressos para espetáculos, atrações e apresentações esportivas, elaboração de roteiros de visitas, câmbio de moedas, despachos de documentos e bagagens, contratação de serviços de seguro e saúde, entre outros. Alguns itens como disponibilidade de tarifas aéreas nacionais e internacionais, folhetos e filmes, informativos e promocionais dos negócios e destinos que representa, credenciamento aos principais transportes aéreos nacionais e ao sistema financeiro para operar câmbio, além de pessoal especializado em receptor e serviços de apoio às viagens, constituem-se em insumos básicos à operação deste tipo de negócio (MORETTO, 1999).

2) Alimentos e bebidas: são os negócios referentes à redes de restaurantes, churrascarias, pizzarias, cafeterias, confeitarias, casas de chá, lanchonetes, bares, fast-food, entre outros. Envolvem para sua operação aspectos relativos a localização do negócio, presença de estabelecimentos similares nas proximidades, perfil de consumo e renda do público que frequenta e habita a região, bem como a disponibilidade de capital para investimento e viabilidade de retorno.

3) Comércio turístico: corresponde a produção e venda de artigos como artesanato, produtos típicos e souvenirs.

4) Entretenimento e lazer: envolve toda gama de alternativas para preenchimento do tempo livre, como por exemplo, museus, cinemas, casas de espetáculos e shows, teatros, ginásios e áreas para prática desportiva, parques aquáticos, parques temáticos e de diversões, aluguel de embarcações de recreio terrestres (bicicletas, motos), náuticas e marítimas, aluguel de aeronaves e equipamentos de vôo livre, grupos folclóricos, entre outros.

5) Eventos: inclui a realização de feiras, congressos, palestras, exposições, seminários, de porte nacional e internacional. É o segmento responsável por mobilizar diversas áreas como hospedagem, transportes, alimentação, lazer, decoração, segurança, produção gráfica e visual, devido a constante interação de empresas e pessoas, além da movimentação de expressivo volume de capitais. A realização de eventos passa por diversas etapas como a elaboração de agenda técnica, seleção apurada de empresas e pessoas para cumprimento dos trabalhos programados, supervisão, acompanhamento e controle de ações programadas, observação ao cumprimentos de prazos, contratos e compromissos firmados na agenda de trabalho, entre outras. Envolve ainda os locais para a realização dos eventos como as áreas de eventos culturais, locais, exposições, rodeios, centro de convenções, centro de feiras.

6) Hospedagem: refere-se a oferta de equipamentos e leitos, destinados ao alojamento temporário de hóspedes, que devem ser compatíveis às características do espaço onde estão inseridos, levando também em consideração aspectos relativos ao mercado consumidor, visando a oferta de equipamentos e serviços que possam ser escolhidos e utilizados por um ou mais segmentos de consumidores, garantindo a sustentabilidade do empreendimento (MORETTO, 1999).

7) Informação turística: relaciona-se a toda disponibilidade de materiais necessários ao conhecimento do turista, como por exemplo, guias, jornais, mapas, postos de informação, publicações especializadas, revistas, folders, entre outros.

8) Transporte: envolve a rede de equipamentos e serviços aéreos, terrestres, ferroviários, marítimos e fluviais, regulares ou não e que estejam disponíveis no mercado.

Por tratar-se do foco da análise deste estudo, o segmento de hospedagem será abordado com maior detalhamento a seguir.

2.1.2 Meios de hospedagem: classificações e características

Os meios de hospedagem apresentam características diferenciadas entre si, o que proporciona uma classificação ampla e diversificada. Como características comuns aos meios de hospedagem pode-se afirmar que estes são responsáveis pelo alojamento temporário de hóspedes; são compostos por unidades habitacionais, que são os espaços destinados a utilização para higiene, repouso e bem-estar do hóspede, podendo ser divididas em apartamentos e suítes; além de oferecer serviços mínimos necessários aos hóspedes tais como recepção, guarda de bagagens e objetos de uso pessoal em local apropriado e conservação, arrumação e limpeza das instalações e equipamentos (Embratur, 1998). Alguns podem dispor também de serviços de alimentação.

Desta forma, na visão de vários autores, verifica-se a existência dos seguintes meios de hospedagem: albergue; camping; hotel; imóvel de aluguel ou apartamento de temporada; lodge; motel; pousada; dormitório e flat.

O albergue constitui-se numa alternativa de hospedagem voltada basicamente ao público jovem, admitindo também outras faixas etárias. Caracteriza-se pela oferta de espaço para hospedagem e estrutura coletiva para a realização de refeições, higiene e vestuário. A qualidade e aspectos construtivos variam de acordo com o nível sócio-econômico do país ou região, apresentando diárias mais baratas que outras modalidades de hospedagem.

O camping, segundo Andrade (1992, p. 58), “consiste na estada ao ar livre, com os equipamentos necessários à segurança do repouso, da alimentação e da higiene, mas sem as especificidades dos recintos e dos serviços dos estabelecimentos de recepção e hospedagens tradicionais e comerciais”. A hospedagem é realizada em barracas e trailers, sendo oferecidos pelo estabelecimento, espaços dotados de energia elétrica, água tratada, entre outros.

Os hotéis serão analisados em seção específica, por tratarem-se do objeto de análise deste estudo.

O imóvel de aluguel ou apartamento de temporada é ofertado por moradores de determinada localidade para turistas que optem por essa forma de hospedagem, oferecendo basicamente a unidade habitacional, ficando os demais serviços a critério do locatário do imóvel.

O lodge segundo Moretto (1999, p. 15), “caracteriza-se pela oferta de serviços básicos de hospedagem e alimentação”, estando situado em espaço ambientalmente limpo.

O motel, um dos meios de hospedagem mais utilizados nos Estados Unidos, de acordo com Kuazaqui (2000, p. 30) “é uma denominação inglesa formada pelas palavras motor e hotel, que designa o estabelecimento de hospedagem destinado à recepção inicialmente às margens das rodovias que interligavam cidades distantes.”

A pousada é, na maioria dos casos, propriedade familiar, com reduzido número de unidades habitacionais, oferecendo serviços de café da manhã e passeios pela região onde está localizada.

O dormitório é, conforme Moretto (1999, p. 15), “instalado em eixos rodoviários ou em espaços de ampla circulação comercial, tem na cama o produto exclusivo.”

O flat corresponde a apartamento localizado em edifício específico e que é colocado por seus proprietários à disposição do usuário para locação. Por estar destinado basicamente ao público de negócios, necessita dispor de salão de convenções, salas de reunião, equipamentos de fax e acesso à Internet.

Além das opções de hospedagem identificadas, existem na literatura outras categorias de meios de hospedagem como por exemplo os acantonamentos, as colônias de férias, as hospedarias de turismo, as pensões, os refúgios de montanhas e também a hospedagem do tipo ‘bed and breakfast’, bastante utilizada na Europa, que consiste geralmente na acomodação em casas de famílias com o fornecimento de café da manhã.

2.2 A hotelaria: histórico, características e classificações

Os hotéis são componentes importantes da atividade turística, devido a relação direta com a captação de visitantes e consequentemente de divisas para as mais variadas regiões, além de proporcionarem uma melhoria da imagem das cidades, paralelo a sensação de bem-estar e prestígio para os membros da comunidade onde estão inseridos. Por esta razão são abordados neste trabalho separadamente dos demais meios de hospedagem.

2.2.1 Alguns breves aspectos históricos

A idéia de hotel como concebemos atualmente, passou por inúmeras evoluções ao longo da história da sociedade. Inicialmente, na Roma Antiga, eram as casas de família que serviam de alojamento para as pessoas que efetuavam deslocamentos. No período das

Cruzadas, em virtude do aumento do fluxo de pessoas foram criados vários refúgios, além de mosteiros e abadias servirem para hospedagem e alimentação de guerreiros (SERSON, 1999).

Os palácios e castelos significaram a opção mais utilizada por nobres e suas escoltas durante um longo período, até a Revolução Francesa, quando a necessidade de hotéis públicos emergiu (CASTELLI, 1992).

A partir do século XIX, homens como Cezar Ritz, procuraram organizar os hotéis, que nesta época ainda destinavam-se a famílias abastadas.

A Primeira e Segunda Guerra Mundial além de promoverem um avanço tecnológico, significaram uma oportunidade de incremento da atividade hoteleira, através de novas formas de estruturação, em virtude do aumento do tempo livre dos viajantes (que eram basicamente os trabalhadores da emergente sociedade industrial), aliados a popularização do automóvel e do transporte aéreo. Barreto (1995, p. 55) afirma que “antigamente os melhores hotéis estavam nos centros das cidades, mas com o crescimento do turismo automotor, sobretudo nos Estados Unidos, onde o turismo interno foi sempre significativo, construíram-se hotéis com estacionamento, a princípio na beira das estradas. [...] A falta de vagas levou as próprias companhias aéreas a investirem na área, como a Panam, que adquiriu a cadeia Intercontinental e outras formas de alojamento foram surgindo”. Surgem neste período também as primeiras escolas profissionais de hotelaria na Suíça e grandes cadeias hoteleiras.

No Brasil, aponta-se como um dos primeiros alojamentos a casa de Anchieta, no século XVI, que destinava-se ao abrigo de religiosos que vinham ao país em nome da Companhia de Jesus (SERSON, 1999). Em 1908, no Rio de Janeiro é inaugurado o Hotel Avenida, seguido pelo Copacabana Palace (1920) e Hotel Glória (1923); (LUZ, 1997).

É após a Segunda Guerra Mundial que a hotelaria desponta no cenário nacional em decorrência do surto industrial da década de 60, principalmente com a entrada de redes internacionais.

2.2.2 Tipologia e classificação hoteleira

O hotel é uma empresa que presta serviços e que de acordo com a localização, estrutura e período do ano (sazonalidade), atende as necessidades e expectativas de diferentes pessoas.

Serson (1999), afirma que os hotéis podem ser categorizados através de critérios de referência divididos em três grupos chave: infra-estrutura em termos de construção (áreas de

estar, de refeições, unidades habitacionais); equipamentos e instalações (elevadores, geradores, piscina, área de esportes e serviços (alimentação, limpeza, arrumação).

Portanto, existem diversos tipos de hotéis e diferentes formas de classificá-los. Para este estudo serão descritas a tipologia proposta por Moretto (1999), as classificações da Embratur (1998) e ABIH (1997).

Assim, Moretto (1999) aponta a existência dos seguintes tipos de hotel: hotel de lazer; hotel de negócios e hotel residencial.

O hotel de lazer oferece simultaneamente equipamentos gastronômicos e de apoio aos hóspedes – como atividades recreativas, passeios, locação de veículos e embarcações, espaços de compras, entre outros. Este tipo de hotel também é analisado na classificação da Embratur (1998), incluindo também o chamado “resort”, que caracteriza-se por estar localizado em área com conservação e equilíbrio ambiental, tenha sido sua construção antecedida por estudo de impacto ambiental, além de áreas não edificadas, bem como infra-estrutura de entretenimento e lazer em níveis superiores aos equipamentos similares.

O hotel de negócios, destina-se a pessoas em viagens de negócios e oferece aos hóspedes cama, banheiro privativo, sala de apoio para realização de reuniões de trabalho, pontos para recepção e transmissão de dados e informações, além de garagem e serviços de suporte como lavanderia, por exemplo.

O hotel residencial apresenta estrutura e serviços similares ao de negócios, podendo ser realizadas contratações semanais, quinzenais ou mensais por parte dos hóspedes. Alguns estabelecimentos desta categoria podem oferecer equipamentos e espaços destinados ao preparo de refeições nas unidades habitacionais. Em algumas regiões pode ser também chamado de apart-hotel ou flat.

Considerando que nem sempre pode-se relacionar a satisfação dos clientes ao tipo de categoria do hotel, mas sim a requisitos específicos que atendam as suas necessidades em um contexto particular, é relevante abordar também a classificação proposta por órgãos como a Embratur e a ABIH.

Em 1996, a Embratur, publicou a nova legislação de classificação de hotéis, incorporando aspectos relativos a qualidade de serviços, bem como qualificação da mão-de-obra, em virtude de constantes reclamações de operadores nacionais e estrangeiros em relação a incompatibilidade entre a categoria do hotel e os preços que eram praticados. Essa legislação foi revisada em 1998, apresentando as seguintes categorias de hotéis:

1) Hotel: meio de hospedagem do tipo convencional e mais comum, localizado em perímetro urbano e destinado a atender turistas, tanto em viagens de lazer, quanto em viagens de negócios.

2) Hotel histórico: meio de hospedagem instalado, total ou parcialmente, em edificação de valor histórico ou de significado regional ou local, reconhecido pelo Poder Público e que, em razão disto, está normalmente sujeito a restrição de natureza construtiva.

3) Hotel de lazer: meio de hospedagem normalmente localizado fora dos centros urbanos, com áreas não edificadas amplas e com aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços especificamente destinados à recreação e ao entretenimento, que o tornam prioritariamente destinado ao turista em viagem de lazer.

A Embratur inclui ainda um quarto tipo – a pousada, já analisada anteriormente e que não será considerada neste estudo para efeitos de análise.

As categorias incluídas na classificação da Embratur são simples, standard, standard superior, luxo e luxo superior, sendo determinadas de acordo com a tipologia do hotel, conforme o quadro 2.

Categoria	Símbolo	Tipo de hotel		
		H	HL	HH
Luxo superior	5I	H	HL	HH
Luxo	4I	H	HL	HH
Standard superior	3I	H	HL	HH
Standard	2I	H	HL	HH
Simples	1I	H	HL	HH

Fonte: Elaborado a partir de: BRASIL. Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, n. 27, p. 56-82.

Figura 2 – Categorias e tipos de hotéis – Embratur

Em contrapartida a classificação proposta pela Embratur, surge a classificação da ABIH, em 1997, em razão da solicitação de inúmeros empresários do segmento. As alegações do empresariado derivavam da crise do turismo nacional, do sucateamento dos estabelecimentos por falta de conservação e manutenção e da inexistência de métodos de gestão modernos que fossem compatíveis a proposta daquele órgão. Outro fator de

insatisfação referia-se ao alto custo cobrado pelas empresas avaliadoras colocadas à disposição dos hoteleiros pela Embratur.

Os critérios da ABIH, foram reunidos em um questionário, distribuídos aos hotéis, com perguntas sobre a estrutura, serviços oferecidos, entre outros, juntamente com um gabarito de respostas, que determina a categoria em que o hotel está enquadrado. É a chamada auto-classificação, pois não existe fiscalização da entidade quanto às respostas emitidas.

Um outro ponto relevante é que esta forma de classificação utiliza asteriscos ao invés de estrelas, como no caso da Embratur, o que causa confusão aos turistas distraídos, conforme afirma Traumann (1997, p. 97), “a diferença é que em um hotel cinco estrelas pelo critério da Embratur, como o InterContinental do Rio equivale a um hotel seis asteriscos da ABIH, como o Macksoud de São Paulo. O turista desavisado que chega a um cinco asteriscos pode pensar – e a idéia é exatamente essa – que está entrando num hotel cinco estrelas.”

Os critérios e categorias da ABIH estão descritos na figura 3.

Categoria	Símbolo	Crítérios
Super Luxo	*****	Unidade hoteleira de alto luxo, suntuosamente decorada; instalações e equipamentos de nível internacional; serviço de alimentos e bebidas durante 24 horas; serviço de bar; serviços de banquetes e recepções, instalações e equipamentos modernos e completos para grandes eventos e reuniões, pessoal qualificado e treinado para atendimento de clientes estrangeiros; áreas exclusivas para lazer e trabalho; deve disponibilizar facilidades como: piscina, sauna, sala de exercícios, lojas, agências de viagens, business center, salão de beleza, entre outros.
Luxo	*****	Unidade hoteleira com acomodação luxo, instalações e equipamentos de excelente qualidade, serviço de alimentos e bebidas durante 24 horas, serviço de bar, serviço de banquetes e recepções, instalações e equipamentos para grandes eventos e reuniões, pessoal qualificado e treinado para atendimento de clientes estrangeiros, áreas exclusivas para lazer e disponibilizar facilidades como: piscina, sala de exercícios, lojas, agências de viagens, business center, salão de beleza, entre outros.
Superior	****	Unidade hoteleira com acomodação superior; instalações e equipamentos de ótima qualidade, serviço de alimentos e bebidas 24 horas, serviço de bar; instalações e equipamentos para eventos e reuniões; pessoal qualificado e treinado; áreas para lazer e trabalho.
Turístico	***	Unidade hoteleira com acomodações de padrão médio; instalações e equipamentos de boa qualidade; serviços de alimentos e bebidas, embora completos, podem estar sujeitos a horários pré determinados; instalações e equipamentos para reuniões; pessoal com treinamento.
Econômico	**	Unidade hoteleira com acomodação modesta; serviços com disponibilidades limitadas quanto ao tipo e horários; serviços de alimentos e bebidas e área para reuniões e eventos são opcionais.
Simplex	*	Unidade hoteleira com acomodação simples; serviço básico, oferecer apenas hospedagem.

Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Manual de cadastramento e qualificação de hotéis, 1997.

Figura 3 – Categorias e critérios – ABIH

Entretanto, atualmente já está em discussão a proposta de unificar as classificações dessas duas instituições, com vistas a padronizar os tipos de hotéis existentes no país, atendendo as necessidades de uma clientela cada vez mais exigente e seletiva.

2.3 A gestão hoteleira

O hotel é responsável pela prestação de serviços e se apresenta ao cliente como um sistema, onde se distinguem duas realidades: a estrutura e o funcionamento. Para Castelli (1992, p. 42) “desde o momento em que um serviço é solicitado por parte de um cliente, até o atendimento desse serviço, transcorre um processo sincronizado: deve existir suporte estrutural e funcional igualmente perfeito”.

A estrutura hoteleira e os fatores que influenciam no funcionamento de uma empresa hoteleira, são destacados na seqüência.

2.3.1 Estrutura hoteleira

As atividades de um hotel são baseadas em três pontos distintos: o alojamento, a alimentação e administração. Para Serson (1999, p. 45) “o alojamento engloba a área das U. H.s (apartamentos), as áreas sociais, sua limpeza e arrumação, e a alimentação abrange a parte da cozinha, restaurante, entre outros. A administração, responsável pelo bom funcionamento daquelas outras duas áreas, tem a responsabilidade de propiciar condições e suprimentos para gerir o hotel”. Essas três áreas estão diretamente relacionadas entre si e dependendo do tipo de clientela pode-se aprimorar e diversificar os serviços e produtos de um hotel.

A estrutura organizacional da grande maioria dos hotéis compreende as seguintes áreas: hospedagem, alimentos e bebidas, administrativa e vendas. A hospedagem compreende os setores de recepção, telefonia, governança e reservas. A área de alimentos e bebidas é responsável pelos setores de restaurante, cozinha, bar e lanchonete. A área administrativa trabalha com os suprimentos necessários ao funcionamento do hotel, cuidando dos setores de compras, contratação e treinamento de pessoal e manutenção. A parte de vendas trata dos aspectos de comercialização e divulgação do hotel.

Além da estrutura organizacional verifica-se um outro aspecto relativo a estrutura hoteleira: as condições das instalações físicas do edifício, as instalações complementares

(piscinas, bares, saunas, restaurantes, lavanderia) e, também, instalações orientadas ao cliente como por exemplo: ar condicionado, aparelhos de fax, correio eletrônico, entre outros (LIMA, 1997).

A infra-estrutura também relaciona-se ao conforto e comodidade oferecidos aos hóspedes e recebendo avaliação e renovação constantes e segundo Lima (1997, p. 26), “os investimentos na Hotelaria devem ser constantes para se manter no seu padrão inicial, apesar da tendência de queda após certo tempo de existência. Clientes exigentes procuram novas opções e sempre que possível escolhem um hotel de construção recente”. A renovação da estrutura de hotéis deve consistir de utilização e realocação de espaços, modernização da decoração, além de vestuário moderno e simplificado para todos os funcionários.

Os gestores hoteleiros são responsáveis pela coordenação dessas diversas áreas da estrutura, além do acompanhamento do funcionamento do hotel.

2.3.2 O funcionamento de um hotel: o fator humano e os diferenciais do produto hoteleiro

Embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos para os hotéis, o fator humano continua a ser essencial no funcionamento da estrutura hoteleira e deve corresponder a um perfil profissional claramente definido. Kaufmann (1996) cita que as três bases de êxito de uma empresa são a qualificação profissional dos membros que a compõem, a qualidade do serviço e a atenção ao cliente e, é aí, que o fator humano exerce papel primordial. A autora aponta ainda algumas características necessárias ao perfil profissional das pessoas que atuam em hotelaria, quais sejam: ser um indivíduo especializado, com espírito empreendedor e adequadas atitudes comunicativas, conhecedor da cultura da organização, com habilidade administrativa e capacidade para tomada de decisões, além de potencial para relações humanas.

Barros (1996) aponta outras características como cortesia, atenção, solicitude, seriedade e comprometimento com o cliente.

Essas características exigidas dos profissionais de hotelaria podem ser muitas vezes desenvolvidas através de programas de formação cujas principais vantagens para os hotéis seriam: incremento da produtividade; melhoria da qualidade do trabalho; modificação da percepção que o cliente tem da empresa; aumento dos lucros; desenvolvimento das habilidades e competências dos funcionários; incremento ao grau de comprometimento do

empregado; aumento do grau de satisfação no trabalho; atração de novos profissionais que desejem incorporar-se à organização; diminuição da rotatividade e do absenteísmo; redução de custos; promoção do trabalho em equipe.

Entretanto, o que é relatado constantemente é o fato de o setor hoteleiro ser mais lento em elaborar programas de valorização e formação dos profissionais que atuam na área, trazendo um impacto negativo no conjunto da organização, pois a falta de formação pode comprometer a qualidade do atendimento e trazer uma imagem negativa para a organização como um todo.

Além disso, o elemento humano nos hotéis é responsável pelo sucesso do atendimento aos hóspedes e segundo orientações do Senac (1996, p. 24) “a empresa não pode se esquecer de que o pessoal da linha de frente, aquele que realmente tem contato com o público precisa concentrar-se nas necessidades dos clientes, dando-lhes atenção e dispendo-se a ajudá-los, para ficarem satisfeitos e voltarem sempre”. Esta opinião também é apoiada por Barros (1996) ao referir-se a necessidade do hóspede de sentir-se como se estivesse em sua própria casa, sendo merecedor de cuidados e atenção.

Um outro ponto a ser considerado no funcionamento refere-se a atenção a dois elementos que são as facilidades ao cliente (boa estrutura de serviços e de equipamentos de lazer, segurança e conforto aos hóspedes, decoração funcional e atraente, entre outros); e os produtos de suporte que são os ‘extras’ do produto principal e que podem ajudar a diferenciar o produto da concorrência (COBRA, 2001).

Para o autor (2001, p. 85) este aprimoramento ou ampliação do produto seria “uma maneira objetiva de diferenciar produtos turísticos, dando um toque de requinte...Na indústria hoteleira, o processo de ampliação do produto, pela anexação de serviços esperados deve ser sempre renovado, pois o que é um produto ampliado hoje, pode ser apenas um produto esperado amanhã, quando todos os clientes já se acostumaram com a oferta”.

Assim sendo, o hotel pode apresentar como características ampliadas: restaurantes; bebidas; música; TV a cabo; cofres de segurança; comunicação; exposições; acontecimentos; transporte; frigobar e café da manhã.

O restaurante pode apresentar para o hotel diversas finalidades. A primeira delas seria uma opção a mais para a comodidade dos hóspedes. Outra finalidade seria agregar valor ao hotel por meio de sua cozinha, que pode tornar-se um diferencial frente a concorrência. O restaurante também pode significar opção de lazer e alimentação ao público em geral, gerando outras fontes de receita para o hotel.

Um rol de bebidas, vinculados a bares dentro dos hotéis pode representar também uma proposta interessante de ampliação do produto hoteleiro.

A música, seja dentro dos restaurantes ou áreas sociais pode tornar o ambiente interno mais agradável aos hóspedes, melhorando o grau de satisfação destes.

A TV a cabo, os cofres de segurança e as redes de comunicação (em geral telefones), já são oferecidos na maioria dos hotéis..Sua falta, entretanto, é considerada uma diminuição no nível de prestação de serviços.

A utilização das dependências do hotel para exposições e acontecimentos pode corresponder a um diferencial ou ainda significar uma oportunidade de ocupação em épocas de baixa temporada.

Os serviços de traslado ou transporte podem ser oferecidos caso seja detectada a necessidade por parte da clientela.

O frigobar não é considerado um diferencial, mas sua falta é sentida pelos hóspedes. Pode estar relacionado com a área de alimentos e bebidas, ou ainda ser considerado um ponto de venda gerando receita.

O café da manhã deve ser considerado como item quase obrigatório de um hotel. Deve estar atrelado a fornecedores e caracterização dos hóspedes. “Pode ser um serviço adicional ou um serviço a ser cobrado, dependendo se do próprio hotel ou terceirizado” (KUAZAQUI, 2000, p. 99).

2.3.3 Estratégias de comercialização e avaliação dos hotéis

A gestão de um hotel inclui além da coordenação entre a estrutura e o funcionamento, a utilização e adaptação de técnicas administrativas que vão desde a concepção de um hotel enquanto sistema, ao conhecimento de legislações pertinentes até a importância da divulgação e comercialização para a captação de novos segmentos de mercado além da avaliação dos serviços prestados aos hóspedes que freqüentam o hotel, com o objetivo de conquistar e manter a fidelidade destes. Essas atividades exigem criatividade dos gestores, pois os clientes e a própria concorrência passam a exigir soluções inovadoras, preços competitivos e outros esforços de Marketing. Para Cobra (2001, p. 343) “cada cumprimento, cada sorriso, cada atenção dispensada ao hóspede está inserido no esforço do bom atendimento”, além disso, os próprios clientes e a concorrência exigem preços competitivos e esforços de Marketing.

Entre as principais práticas a serem desenvolvidas pelos gestores hoteleiros, com o intuito de incrementar o atendimento e aumentar a capacidade de competir, destacam-se:

1) Estratégia de preços: o estabelecimento de preços pode se transformar em excelente arma competitiva, desde que considerados fatores internos (custos, volume de vendas) e fatores externos ao hotel como situação econômica, preços praticados pelos concorrentes, taxas de câmbio, comportamento da clientela, sazonalidade (alta e baixa temporada), imagem do produto. Preços atraentes também influenciam a escolha por determinado hotel, podendo inclusive ser negociados com os clientes em função do tempo de permanência, fidelidade do hóspede, gastos realizados durante a permanência no hotel, tipos de clientes, entre outros. Entretanto Porter (1996), afirma que a competição por preços é instável, pois os preços podem ser iguados pelos rivais, reduzindo a rentabilidade das empresas que competem entre si.

2) Estratégia de vendas: está relacionada a divulgação do hotel e captação dos clientes, podendo ocorrer essencialmente de três formas – através da figura do vendedor, através da Internet ou através de operadores e agentes de viagens.

3) Estratégia de comunicação: refere-se a propaganda efetuada pelo hotel através de anúncios em revistas especializadas, cadernos de turismo em jornais de grande circulação, bem como pelo uso da Internet. Outra forma eficaz é a recomendação boca-a-boca, porém de efeito mais lento. O investimento em publicidade deve ser acompanhado e avaliado em termos de custo-benefício, ou seja, quanto custou a campanha e quanto gerou de vendas para o hotel.

4) Preocupação com a qualidade: para Cobra (2001) a qualidade é a arma mais poderosa para vencer a concorrência, atraindo clientes e retendo-os, estando ligada ao valor percebido e a satisfação do hóspede. A qualidade depende do desempenho de equipamentos e sobretudo das pessoas que prestam os serviços. O desenvolvimento da qualidade dos funcionários eleva imediatamente a qualidade do serviço como um todo (AIDAR, 1995).

5) Marketing de relacionamento: diz respeito aos esforços para conquistar a fidelidade dos clientes, através de benefícios que sejam interessantes aos hóspedes e que estimulem o retorno destes em outras ocasiões, aliado a um canal de comunicação permanente com os clientes.

6) Avaliação da satisfação dos hóspedes: embora muitos hotéis façam uso de instrumentos como questionários e fichas de avaliação, nem sempre as informações

obtidas são levadas em consideração. Saber ouvir e avaliar opiniões negativas e positivas sobre o funcionamento do hotel é importante para a identificação de pontos que precisam ser aperfeiçoados ou modificados. Para Horovitz (1993) nem sempre a qualidade do serviço oferecido corresponde necessariamente à que o cliente percebe. O autor destaca também que a utilização de questionários deve ser constante, bem como as informações obtidas nesses instrumentos precisam ser lidas, ocasionando as mudanças necessárias.

7) Estabelecimento de padrões para avaliação do atendimento: os padrões devem ser adotados como meio de avaliar o desempenho e verificar desvios na execução desses. Esses padrões devem ser compatíveis com o serviço prestado e medido em termos de: tempo de check-in e check-out, tempo de atendimento as solicitações dos hóspedes, tempo dos pedidos feitos no restaurante/copa, modo de prestar informações, padrões de cortesia, entre outras.

8) Inovação: a inovação é citada por Robbins (2000) como um tipo fundamental de mudança. Para Molina (1994) inovar um produto ou serviço não é somente alcançar um patamar sem substituto direto na concorrência, mas adiantar-se as necessidades e expectativas dos clientes. O cuidado com as instalações e com o atendimento são fundamentais neste item (Kaufmann, 1996). A busca de inovação pode ser incentivada entre os funcionários através de programas de remuneração de sugestões ou idéias (ROBBINS, 2000).

Muitos desses pontos são definidos através das competências e habilidades dos gestores hoteleiros, através da visão de negócio, visão de futuro, entre outros.

2.4 Considerações sobre a gestão de redes hoteleiras e a gestão de hotéis familiares

A entrada de redes ou cadeias hoteleiras internacionais e nacionais no Brasil, representa um fator importante à melhoria de qualidade e ao incremento da capacidade hoteleira instalada, tendo como consequência uma competitividade maior do produto turístico nacional (BNDES, 2000).

Kaufmann (1996) afirma que as redes hoteleiras são estruturas empresariais que exploram mais de um hotel, cujo desenvolvimento significativo no mundo deu-se

principalmente após a Segunda Guerra Mundial, quando as empresas Hilton e Sheraton, passaram a investir na aquisição de hotéis independentes já existentes.

As redes hoteleiras podem operar em uma determinada região de três formas distintas. A primeira delas refere-se a empresa que participa majoritariamente na propriedade e gestão de quase todos os hotéis que compõem a rede. A segunda é aquela em que uma empresa se encarrega de gerenciar de modo integrado e uniforme, hotéis arrendados a terceiros, geralmente grupos ou investidores imobiliários. A terceira modalidade é por meio de contratos de arrendamento ou franquia, onde a rede hoteleira presta serviços comuns a um grupo de hoteleiros que seguem pautas uniformes de comercialização e direção nos hotéis de sua propriedade. Esta última opção não é muito comum no Brasil, em razão do nível de exigências impostas aos futuros franqueados, que dificultam a concretização do negócio.

Entre as vantagens verificadas na visão de alguns autores, que as redes hoteleiras apresentam em relação aos concorrentes (hotéis independentes), estão:

- 1) Compras: ao adquirir quantidades maiores de insumos, as cadeias obtém descontos consideráveis.
- 2) Pessoal: uma cadeia pode empregar os melhores especialistas em todas as áreas da administração hoteleira, repartindo os custos entre as numerosas unidades.
- 3) Identificação imediata, reconhecimento e imagem: cada rede tem sua imagem, com sistemas de preços específicos e mercado alvo estabelecido (familiar, de negócios).
- 4) Central de reservas: as centrais de reservas dispõem de sistemas de ligações grátis, o que muitas vezes é um atrativo.
- 5) Canal de divulgação e de vendas: ocorre uma divulgação e uma maior ação de vendas, em termos nacionais e regionais, que incluem custos, que muitas vezes não podem ser arcados por hotéis independentes.
- 6) Procedimentos padronizados: as redes padronizam os procedimentos e periodicamente efetuam inspeções, oferecendo também treinamento a seus filiados.
- 7) Apoio gerencial: muitas redes oferecem assistência específica em várias fases que vão desde o desenvolvimento do hotel, fase de projetos, de administração, de marketing.

No Brasil, verifica-se que redes hoteleiras internacionais vêm se instalando no país desde 1963, sendo que essa procura pelo mercado brasileiro intensificou-se a partir da década de 90 com o Plano Real. Atualmente, estão em operação no país 12 grandes redes

internacionais como Accor (cujos hotéis representam 3% da oferta hoteleira nacional), Best Western, Sol Meliá, Hilton, Starwood, Granada, Club Mediterranéé, Posadas, Marriott, Orient Express, Bass Hotels e Choice Hotels (BNDES, HORWATH CONSULTING 2001).

Existem também operando no país redes nacionais como a Blue Tree, Transamérica, Le Canard, Tropical Hotéis, Othon, entre outras.

No caso de Santa Catarina, atuam tanto redes internacionais como Accor (com as marcas Mercure, Parthenon e Novotel – além da marca Ibis em construção em Florianópolis), Best Western e Sol Meliá também em implantação em Florianópolis, bem como redes nacionais como Blue Tree, Le Canard, Plaza, Othon e Bristol.

As redes em operação no país estão conquistando mercado com produtos novos e diferenciados, mediante investimentos locais, na qual atuam como administradoras dos empreendimentos. Kaufmann (1996) aponta que as pressões competitivas das redes hoteleiras, levarão os hoteleiros independentes a mudarem seu modo de operar, a fim de assegurar a sobrevivência do negócio.

Uma outra realidade constatada na hotelaria nacional é que uma grande parcela dos negócios independentes são administrados por famílias. A administração familiar é caracterizada segundo Lodi (1993, p. 06), como aquela em que “a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

A empresa familiar apresenta algumas fraquezas evidentes, quando comparada a outros tipos de empresas como os conflitos de interesse entre família e empresa, falta de disciplina, utilização ineficiente dos administradores não-familiares, excesso de personalização dos problemas administrativos, falta de sistemas de planejamento, principalmente financeiro, resistência à modernização do Marketing, ficando a comercialização sujeita a vendedores antigos ou à falta de boa política de produtos e de mercados e emprego de parentes por favoritismo e não por competência (LODI, 1993).

Por outro lado, existem algumas vantagens sobre outras empresas como por exemplo, lealdade maior dos funcionários, a continuidade da administração e o sistema de decisão mais rápido.

Semler (1988), afirma também que o Brasil tem perpetuado as ‘facetas nocivas’ da empresa familiar por mais tempo que o desejável em função da importância crescente da competitividade internacional. Em contrapartida o autor destaca que a criatividade, a agilidade e facilidade de controle das empresas familiares representam condições básicas para as

inúmeras inovações e avanços em produtos, tecnologias e mercados que marcaram os dois últimos séculos do país.

Assim sendo, o segmento hoteleiro de Florianópolis, até pouco tempo atrás, gerido apenas por empresas familiares, começa agora a ser administrado também por redes internacionais e nacionais, que trazem um novo conceito de atendimento para o mercado, exigindo uma adequação de mão-de-obra aos padrões dos países mais avançados. Desde cargos de gerência aos postos de governança há a necessidade de se colocar em prática novos métodos de trabalho e de administração.

Neste sentido é que a análise de competências e habilidades de gestores hoteleiros independentes requer atenção especial nesse mercado competitivo e em franco processo de evolução e de melhoria de padrões de atendimento.

3 AS VÁRIAS FACES DA ATIVIDADE GERENCIAL

-As inúmeras transformações ocorridas na sociedade contemporânea demonstram basicamente que o modelo econômico passou a dominar as relações entre os indivíduos, elevando a importância das organizações e a influência do pensamento empresarial sobre as pessoas. O vocabulário e as noções administrativas fazem parte do cotidiano das pessoas e termos como excelência, eficácia, produtividade são também incorporados a escolas, universidades, hospitais, entre outros.

Paralelo a isso, têm-se verificado que o caráter previsível e estável do ambiente organizacional foi sendo gradativamente reduzido, alterando também as práticas gerenciais. Neste sentido, o gestor “transformou-se em uma das figuras centrais da sociedade contemporânea” (Chanlat, 2000, p. 17), tendo atribuições ainda mais significativas no sentido de orientar suas ações e estabelecer a certeza, a estabilidade e a previsibilidade necessárias à consecução de suas decisões” (Salm, 1993, p. 18), garantindo a sobrevivência e lucratividade dos negócios.

A proposta deste capítulo é analisar a evolução dos modelos de homem na teoria administrativa, passando pelos conceitos de funções, papéis, competências, habilidades requeridas dos gestores de modo geral, bem como dos gestores hoteleiros.

3.1 O homem no contexto da teoria administrativa

A publicação do livro “A riqueza das nações”, de Adam Smith, em 1776, aliada a ascensão do comércio e da indústria, representou o surgimento da chamada sociedade de mercado, com os critérios econômicos norteando a vida das pessoas.

Posteriormente, com a Revolução Industrial, as fábricas ou organizações tornam-se o principal referencial dessa sociedade de mercado, através da incorporação de novas máquinas e métodos de trabalho. O foco da economia passou então da produção artesanal para a produção industrial e mecanizada, ocasionando a distinção entre os detentores das máquinas e os operadores ou executores do trabalho.

A mão-de-obra foi considerada como mercadoria semelhante aos insumos de produção, podendo ser comprada e vendida sempre que necessário. Não obstante, as condições de trabalho eram precárias, sendo as atividades desenvolvidas em ambientes

insalubres com longas e exaustivas jornadas de trabalho, que não discriminavam mulheres, crianças e idosos.

As atividades gerenciais nesta época baseavam-se em métodos de ensaio e erro, com mínima exatidão e eficiência, fundamentando-se principalmente na intuição, julgamento e registros contábeis dos proprietários das fábricas. Os proprietários também não percebiam o relacionamento entre o ambiente que se modificava e suas atividades, nem compreendiam a natureza dos novos problemas de administração.

A abordagem clássica da administração, com os estudos propostos por Frederick W. Taylor e Henri Fayol, pode ser considerada como uma das principais tentativas de organizar as empresas da época e cujo modelo ainda é verificado em organizações da atualidade.

A gestão das empresas passa a apresentar além de critérios técnicos, a aspiração de transformar-se em ciência (Chanlat, 2000). Neste período surgem as primeiras instituições de ensino em gestão, os primeiros dirigentes assalariados e as primeiras associações nacionais e internacionais em gestão. As análises realizadas por essa abordagem levam a caracterização de um modelo específico: o homem operacional.

Para Ramos (1984, p. 05), o homem operacional é “considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável”. Destaca-se ainda na visão do autor que a aplicação dessa abordagem à organização requer:

- 1) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização;
- 2) um conceito de treinamento como uma técnica para ‘ajustar’ o indivíduo aos imperativos da maximização da produção;
- 3) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos;
- 4) uma visão de que administração e teoria administrativa são isentas ou neutras;
- 5) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo;
- 6) o ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação.

O trabalhador nesta análise da abordagem clássica é alguém desprovido de capacidade de decidir, ficando essa função a cargo do executivo principal, que escolhia os melhores rumos para a empresa. Dessa forma, a relativa estabilidade do ambiente e o caráter simplificado e restrito das informações, restringiam o processo decisório ao conhecimento dos dirigentes, que acreditavam que para cada problema havia uma única solução correta (PEREIRA e FONSECA, 1997).

A partir da década de 20 com os estudos de Hawthorne e o surgimento da Escola de Relações Humanas, verificou-se uma percepção diferenciada do trabalhador nas organizações:

é um ser humano “capaz de pensar, de decidir, de ser motivado” (PEREIRA e FONSECA, 1997, p. 67). Ramos (1984, p. 05) afirma que os humanistas “1) tinham uma visão mais sofisticada da natureza da motivação do homem; 2) não negligenciaram o ambiente social externo à organização e, por essa razão, definiram a organização como um sistema social aberto; 3) perceberam o papel desempenhado no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes”.

Entretanto, embora os teóricos da Escola de Relações Humanas, tenham identificado essas características relevantes, não procuraram alterar os valores, os objetivos, as políticas e estruturas das organizações. O trabalhador ficou sendo visto como um ser reativo, isto é, alguém que deve ser ajustado ao contexto de trabalho, sem autonomia para interferir no mesmo, bem como seu crescimento individual é secundário se comparado aos objetivos da organização.

Além disso, para Pereira e Fonseca (1997, p. 68), “as decisões prevalecentes nesse período, continuaram a adotar como base a racionalidade funcional, pragmática e objetiva, centrada cada vez mais no alcance das metas. Esse tipo de racionalidade passou a ser o paradigma oficial da gerência, exacerbando os apelos produtivos da sociedade de mercado, que cresceu desmesuradamente até o ponto em que hoje se encontra”.

O aumento do consumo e da produção em massa, ocorridos principalmente após a Segunda Guerra Mundial, e o avanço e uso generalizado da informática e cibernética levaram ao aumento do volume de informações e de alternativas possíveis do processo decisório, aliado a oferta de empregos em gestão em função do crescimento das empresas.

A partir da década de 80, o modo de gerenciar empresas modifica-se freneticamente com a globalização da economia, os imperativos financeiros determinando cada vez mais os padrões de eficácia, além da exigência de organizações flexíveis, competitivas e dinâmicas. Em contrapartida, “os operários, os técnicos e os executivos, cada vez em maior número, conhecem a experiência do desemprego, da precariedade e da instabilidade profissional” (CHANLAT, 2000, p. 33).

Essas alterações propiciaram o aparecimento de um novo modelo de homem no contexto da teoria administrativa: o homem parentético. O homem parentético é alguém com capacidade de reflexão, que não aceita ser objeto do sistema ou ser conivente com valores diferentes dos seus. Conforme Ramos (1984, p. 09), o homem parentético “não aceitaria acriticamente padrões de desempenho, embora pudesse ser um grande empreendedor quando lhe atribuíssem tarefas criativas”.

Além disso, para o autor, o modelo tradicional de organização está atravessando um momento de verdade, onde diversas atividades tem sido desenvolvidas no sentido de reestruturar a sociedade através de imperativos ecológicos, novos critérios de prioridades sociais e novos critérios de qualidade de vida.

É neste contexto que a emergente ascensão deste modelo de homem, em um ambiente cada vez mais dinâmico e turbulento, vai exigir adaptações na estrutura das organizações, aliadas à práticas diferenciadas de gestão, onde o foco principal recairá sobre as competências e habilidades dos gestores para fazer frente a tais modificações.

3.2 O sistema organizacional

As organizações são sistemas sociais essencialmente inventados pelo homem, consistindo de “uma estrutura, uma tecnologia e uma teoria” (Schon, 1977, p. 33). Para o autor, estrutura seria o conjunto de relações e papéis entre os membros; teoria são as regras onde a realidade interna e externa é interpretada e tratada em termos práticos; a tecnologia refere-se ao conjunto vigente de normas e práticas, através do qual as coisas são feitas e os resultados conseguidos. Todas essas dimensões apresentam interdependência e qualquer alteração em uma delas afeta as demais e o sistema como um todo.

Katz e Kahn (1975), afirmam que as organizações consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos, sendo essas atividades complementares ou interdependentes em relação a algum produto ou resultado comum, que se repetem e são ligadas em tempo e espaço.

Os sistemas sociais, para os autores, também firmam-se em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos, sendo que esses aspectos podem ser padronizados e controlados através das pressões do ambiente; valores e expectativas compartilhados, ou seja, direcionar metas e expectativas para a consecução de objetivos comuns e imposição de regras.

Além disso, os padrões formais de comportamento dizem respeito ao desempenho de papel, as normas que prescrevem e sancionam os comportamentos e os valores onde as normas se acham enraizadas. Os papéis são as formas de comportamento padronizado associados a certas tarefas, que são requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional, sem levar em conta desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento. As normas são expectativas com

caráter de exigência que atingem todos os incumbidos de papéis em sistemas ou subsistemas. Valores são justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Para Katz e Kahn (1975), os papéis, normas e valores são as fontes de integração aos diversos subsistemas que compõem o sistema como um todo. Esses subsistemas são:

- 1) Subsistema técnico ou de produção: visa fazer que o trabalho seja executado, abrangendo o processamento, a transformação de energia ou de informação cujos ciclos de atividades compreendem as principais funções do sistema.
- 2) Subsistema de apoio: responsável pela procura de insumos para produção ou ainda na disposição dos produtos, auxiliando também na importação do material a ser trabalhado ou na exportação do produto acabado.
- 3) Subsistema de manutenção: refere-se aos equipamentos para que o trabalho seja realizado ou ainda ao comportamento humano delineado, através de recrutamento, doutrinação ou socialização, recompensas e sanções.
- 4) Subsistema adaptativo: diz respeito ao funcionamento da organização, minimizando o impacto no interior de mudanças externas à organização.
- 5) Subsistema gerencial: compreendem as atividades organizadas para controlar, coordenar e dirigir muitos subsistemas da estrutura. É constituído de ciclos de atividades que cruzam horizontalmente a estrutura a fim de lidar com a coordenação de subsistemas e o ajustamento do sistema total ao seu ambiente. Este subsistema pode ser composto por mecanismos regulatórios e estrutura de autoridade. Os mecanismos regulatórios são subestruturas que coletam e utilizam informações sobre as transações de energia e dão *feedback* ao sistema sobre seu produto. Nas organizações com fins lucrativos os mecanismos regulatórios são altamente desenvolvidos, onde as informações de mercado e da venda de mercadorias são usadas constantemente para controlar suas atividades produtivas e suas ações com respeito ao suprimento de matérias-primas. A estrutura de autoridade relaciona-se as fontes de tomada de decisão e seus meios de execução. A tomada de decisão é compensadora em dois sentidos: satisfaz as necessidades que uma pessoa sente de participar e de ter autonomia e em seu potencial serve de instrumento para consecução de outros objetivos.

Perrow (1976), afirma que qualquer organização de porte razoável é burocratizada, até certo ponto, ou seja, além de estrutura de autoridade, apresenta padrões de comportamento, mais ou menos estáveis, baseados em uma estrutura de papéis e tarefas especializadas.

O autor chama ainda a atenção para o fato de não existir uma organização ideal, pois “os indivíduos tem que desempenhar outros papéis sociais e, além disso, a sociedade os moldou de vários modos que afetam sua capacidade na realização das atividades profissionais” (1976, p. 75).

A complexidade do ambiente organizacional, constituído de fornecedores, concorrentes, clientes ou usuários, ligações potenciais ou efetivas, instituições governamentais e as comunidades, também é outro ponto ressaltado, onde as organizações tentam estabelecer regras e criando cargos que tornem possível tratar de tal complexidade. As organizações para fazer frente a tal complexidade estabelecem regras e criam cargos.

Thompson (1976, p.23), também adota posicionamento semelhante ao afirmar que existe interdependência entre a empresa e o ambiente, podendo essa interdependência ocorrer de forma inevitável ou natural e adaptável ou funcional. Ainda para o mesmo autor “para lidar com situações de tamanha complexidade, a organização precisa criar processos não só para ‘procurar’ e ‘aprender’, mas também para ‘decidir’.

Neste contexto, é que a área gerencial merece atenção significativa, no sentido de coordenar esforços visando minimizar os impactos do ambiente externo a organização, garantindo a sobrevivência dos empreendimentos.

3.3 As funções administrativas e os papéis gerenciais

Ao analisar-se a questão das funções administrativas e papéis gerenciais, convém inicialmente destacar alguns posicionamentos verificados na literatura sobre gestão, administração ou também *management*.

Chanlat (2000, p. 31), afirma que a gestão é definida “como um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam a uma finalidade: o alcance da eficácia, freqüentemente econômica, sendo o *management* para a empresa privada o que a administração representa para o setor público”. O *management* desta maneira, envolve não somente práticas e processos, mas também pessoas que detêm postos na hierarquia das empresas: os dirigentes, os gestores, os executivos e os gerentes.

Destaca-se ainda que gerenciar organizações, não refere-se apenas a ocupação de um cargo ou posição na hierarquia, mas também uma série de atribuições e responsabilidades pelos resultados com pessoas e inovações constantes, além de servir como elo de ligação entre a empresa e as pessoas que nela trabalham.

O perfil dos gerentes, suas tarefas e comportamentos, tem sido objeto de análise desde o início do século XX. Entretanto, as mudanças ocorridas no ambiente organizacional passam a exigir, novas funções e papéis gerenciais, com uma postura mais dinâmica, determinando uma maior preparação para desempenho eficaz no cargo.

3.3.1 Funções administrativas

Um dos principais estudiosos das atividades de gerenciamento foi Henri Fayol, que através da obra “Princípios gerais de Administração” abordou tópicos como características dos administradores, suas funções básicas e os princípios fundamentais de administração.

As funções do administrador, na visão de Fayol, compreendem um conjunto de atividades interdependentes que cumprem propósitos diferentes na dinâmica das organizações.

Os conhecimentos elaborados pelo autor, forneceram a base de sustentação para a moderna teoria administrativa, através dos princípios da teoria clássica de administração, conforme quadro abaixo:

(continua)

- **Unidade de comando:** Um empregado só deve receber ordens de um único superior.
- **Hierarquia:** A autoridade do superior sobre o subordinado caminha do topo para a base da organização; essa cadeia que é resultante do princípio da unidade de comando deve ser usada como canal de comunicação e de tomada de decisão.
- **Amplitude de controle:** O número de pessoas que se reportam a um superior não deve ser tão grande a ponto de criar problemas de comunicação e coordenação.
- **Assessoria e linha:** O pessoal de assessoria pode oferecer importante ajuda de orientação mas deve ter cuidado para não violar a linha de autoridade.
- **Iniciativa:** Deve ser encorajada em todos os níveis da organização.
- **Divisão do trabalho:** A administração deve buscar atingir um grau de especialização de forma a permitir que se chegue aos objetivos da organização de maneira eficiente.
- **Autoridade e responsabilidade:** Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade. Não tem sentido dar a alguém a responsabilidade por um trabalho caso a essa pessoa não seja dada a adequada autoridade para executar tal responsabilidade.
- **Centralização de autoridade:** Até certo ponto sempre presente, devendo variar para permitir a máxima utilização das capacidades de pessoal.

- **Disciplina:** Obediência, empenho, energia, comportamento e atitudes de respeito devem ser adaptadas aos regulamentos e hábitos da organização.
- **Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais:** Através de firmeza, exemplos, acordos justos e constante supervisão.
- **Eqüidade:** Baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos.
- **Estabilidade e manutenção do pessoal:** Para facilitar o desenvolvimento das habilidades.
- **Espírito de união:** Para facilitar a harmonia como uma base de fortificação.

Fonte: Morgan, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

Figura 4 - Princípios da teoria clássica da administração

A organização passa a ser concebida como uma reunião de partes: “departamentos funcionais, tais como produção, marketing, finanças, pessoal, pesquisa e desenvolvimento que são mais bem especificados como redes de cargos precisamente definidos” (Morgan, 1996, p. 29).

Entre as principais funções abordadas por Fayol (1986), a função administrativa é a que requer atenção especial, por constituir o aspecto dinâmico entre diferentes funções, com cada uma delas influenciando e sendo influenciada pelas demais. São elas:

- 1) Planejar: envolve o estabelecimento dos objetivos da organização e a especificação de como estes serão atingidos. Representa também uma sondagem do futuro, no sentido de prever prováveis alterações e desenvolver um plano de ações para atingir os objetivos traçados. É a primeira das funções, pois orientará a execução das demais.
- 2) Comandar: significa fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito, através de relações limitadas pela estrutura hierárquica que determinam o grau de participação e colaboração de cada um para a consecução dos objetivos definidos.
- 3) Organizar: envolve a disposição de todos os recursos da organização sejam eles humanos, financeiros ou materiais, segundo o plano de ação estabelecido.
- 4) Controlar: estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes adotadas sejam compatíveis do que foi estabelecido. O controle permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ordens ditadas, e reduzir possíveis falhas que impeçam o alcance dos objetivos.

5) Coordenar: a implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a organização (departamentos e pessoal), tendo em vista os objetivos traçados.

A função administrativa, segundo Fayol (1986), compreende também um conjunto de qualidades e conhecimentos por parte dos gerentes, tais como: qualidades físicas (saúde, vigor, destreza); qualidades intelectuais (aptidão para compreensão, aprendizagem, discernimento, força e agilidade intelectual); qualidades morais (coragem de aceitar responsabilidades, iniciativa, energia, firmeza, decisão, dignidade); cultura geral (outros conhecimentos que não os exclusivos da função exercida); conhecimentos especiais (específicos da função); experiência (conhecimento resultante da prática de negócios, das lições que os fatos vivenciados proporcionam).

Outras qualidades são também exigidas como noções gerais sobre as funções essenciais e maior competência possível na especialidade profissional característica da empresa.

Dependendo do nível hierárquico ocupado pelo indivíduo, o nível de capacidade exigido será diferenciado, ou seja, em níveis inferiores a capacidade técnica é mais importante; em níveis superiores é a capacidade administrativa que prevalece.

Uma outra visão sobre as funções administrativas é o trabalho realizado por Chester Barnard. Segundo esse autor, o executivo é o fator estratégico mais importante da organização, cabendo a este desempenhar funções essenciais: prover o sistema de comunicação, promover a garantia de esforços essenciais, formular e definir o propósito organizacional (FERREIRA, 1997).

O sistema de comunicação, refere-se às funções de estabelecimento de meios de comunicação, seguido da criação de posições. As posições executivas, por sua vez, exigem contribuições pessoais dos executivos, de forma a estarem presentes nas posições necessárias e nos tempos adequados. Entre as contribuições estão a lealdade, a responsabilidade e a capacidade, seguidas de habilidades e aptidões pessoais mais específicas, divididas em duas classes, as quais compreendem habilidades mais gerais, que envolvem vigilância geral, compreensão de interesse, flexibilidade, capacidade de ajustamento, ponderação e coragem, entre outros: e habilidades mais especializadas, baseadas nas aptidões particulares ou técnicas adquiridas (GARRIDO, 2000).

A promoção e garantia de serviços essenciais dizem respeito ao relacionamento cooperativo das pessoas com a organização e a obtenção do serviço de tais pessoas. Tal

função envolve todo o processo de recrutamento das pessoas, o estabelecimento de estímulos e incentivos para a execução dos trabalhos e a consecução de uma quantidade e qualidade de esforços por parte das pessoas envolvidas.

A formulação de propósitos e objetivos, refere-se a determinação de responsabilidade que conforme Barnard (1979, p. 228), é uma função largamente distribuída, sendo que apenas a sua parte mais geral é executiva”, envolvendo aspectos como a criação de códigos morais para os outros, através da exposição de pontos de vista, atitudes fundamentais, lealdades à organização, resultando na subordinação dos interesses individuais aos interesses organizacionais.

3.3.2 Papéis gerenciais

Conforme afirmado anteriormente, os papéis descrevem formas específicas de comportamento associado a determinadas tarefas (Katz; Kahn, 1975). O termo papéis gerenciais diz respeito a categorias específicas de comportamento gerencial.

Uma das maiores dificuldades no exercício do papel gerencial refere-se ao fato de conciliar as competências exigidas do gerente com as ações que são realizadas no contexto organizacional. Tal fato, muitas vezes cria constantes conflitos entre o que se é esperado do gerente e ações que este realmente tem condições de efetuar.

Conforme Moreira (1997), o gerente, para assumir postura coerente que permita desenvolver o exercício de suas atividades, deve investir no desenvolvimento e ampliação de sua capacidade de:

1) Liderar: o gerente é responsável pela qualidade do desempenho dos funcionários de sua unidade, motivando, encorajando e tentando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos organizacionais.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que liderar é uma das mais antigas práticas da humanidade e esteve durante muito tempo relacionada a características de personalidade do indivíduo.

A evolução da teoria sobre liderança mostra que a concepção de líderes como pessoas dotadas de traços específicos não foi satisfatoriamente comprovada. Conseqüentemente, a liderança passa a ser vista como a realização de funções necessárias e a adaptação a situações mutáveis” (Cartwright; Zander, 1975, p. 613). Assim, os referidos autores consideram que

líderes eficientes “são sensíveis às transformações de condições de seus grupos, e flexíveis na adaptação de seu comportamento às novas exigências” (idem, p. 613).

Schein (1996), afirma que a liderança depende de situações específicas, de tarefas a serem realizadas e das características dos subordinados. O autor aponta ainda que a liderança deve também preocupar-se com a dinâmica empresarial, ou seja, para cada estágio distinto da evolução organizacional, existem necessidades e problemas distintos por parte dos dirigentes.

Os líderes, conforme Drucker (1996), não apresentam traços de personalidade que os diferenciam dos demais membros de um grupo, mas possuem atributos específicos inerentes ao exercício da liderança, tais como: 1) possuem seguidores; 2) os seguidores, por sua vez, são incentivados a fazerem as coisas certas; 3) são voltados para resultados e não à popularidade; 4) servem de exemplo a seus seguidores e 5) consideram o exercício da função como sinônimo de responsabilidade e não como símbolo de status, posição, privilégios, títulos ou dinheiro.

Outros aspectos são também apontados por Hesselbein (1999, p. 10) como por exemplo: 1) liderança é uma questão de como ser, não de como fazer; 2) líderes prosperam mediante esforços das pessoas que lideram, ou seja, promovem a formação de equipes motivadas e produtivas, investindo em pessoal e recursos, mostrando e cobrando compromisso com tarefas comuns ao grupo e 3) líderes constroem pontes, reduzindo barreiras de comunicação, incentivando relacionamentos entre a força de trabalho os diversos mercados externos à organização.

Kanter (1996, p. 108), ao relacionar as transformações da sociedade e das organizações com liderança, afirma que o líder deve ser alguém que além de visão para mudar, conduza realmente a mudança através da articulação da vontade do grupo e da “capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar as próprias capacidades”.

Além disso, Beckard (1996), indica que os líderes podem variar quanto aos valores, estilos gerenciais e prioridades.

2) Manter e ampliar seus contatos: o gerente funciona como difusor e gerenciador das informações disponíveis, compartilhando e distribuindo na equipe informações consideradas importantes para a empresa e para a consecução do trabalho.

3) Tomar decisões: é o ponto de convergência dos dados objetivos da realidade organizacional (financeira, comercial, técnica) e os dados subjetivos da percepção do gerente. Este por sua vez, precisa agir como empreendedor, melhorando sua unidade, adaptando-a às

mudanças do meio ambiente, ligando-se à inovação, impulsionando a criação e descoberta, transformando idéias em realidade, orientando-as para ação.

4) Solucionar conflitos: o gerente resolve problemas inesperados, crises, situações imprevistas, respondendo à pressões ambientais (greves, rompimentos de contratos de fornecedores, desentendimentos na equipe), buscando a solução e minimizando efeitos negativos às pessoas, grupos e a organização.

Os papéis gerenciais não ocorrem separadamente. Todos se acham interligados. Mintzberg (1986), identificou os principais papéis gerenciais que podem ser agrupados em três categorias: 1) papéis interpessoais, 2) papéis informacionais e 3) papéis decisoriais, visualizados no quadro abaixo:

Interpessoal	Chefe Nominal Líder Ligação
Informacional	Monitor Disseminador Porta-voz
Decisorial	Empreendedor Controlador de distúrbios Alocador de recursos Negociador

Fonte: Robbins, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**, 2000.

Figura 5 - Papéis gerenciais de Mintzberg

Essas categorias podem ser compreendidas conforme segue:

- 1) Papéis interpessoais: este tipo de papel refere-se as obrigações de caráter cerimonial e simbólico provenientes da autoridade formal do gerente e que envolvem os relacionamentos interpessoais básicos:
 - a) papel de chefe nominal ou ligado à imagem do chefe: refere-se as funções interpessoais, através do desempenho de obrigações de natureza cerimonial, em razão de sua posição de chefe;
 - b) papel de líder: o executivo é responsável pelo trabalho de todos os funcionários. Neste papel, executa ações que envolvem liderança direta (responsável por uma comissão) e liderança indireta (motivação, encorajamento, conciliação de objetivos

peçoais com os objetivos da empresa). A liderança envolve o uso da autoridade formal e a influência do executivo;

- c) papel de ligação: está vinculado aos contatos mantidos pelo executivo fora da cadeia vertical de comando. Tais contatos visam principalmente a obtenção de informações. Os contatos interpessoais fazem do executivo o centro da unidade organizacional, pois, como líder tem acesso a todos os membros da equipe e devido aos contatos, tem acesso a informações externas.
- 2) Papéis informacionais: o processamento e a análise de informações é peça fundamental no trabalho executivo:
- a) papel de monitor: envolve a captação permanente de informações, através dos contatos estabelecidos e da interrogação dos subordinados e ainda a obtenção de informações não solicitadas como resultado da rede de contatos pessoais;
 - b) papel de disseminador: refere-se ao compartilhamento das informações obtidas ou a distribuição destas aos subordinados;
 - c) papel de porta-voz: corresponde ao envio de algumas informações para pessoas que não pertencem a unidade do executivo, além de informar também as pessoas influentes que controlam sua unidade organizacional.
- 3) Papéis decisoriais: as informações completas e atuais são fundamentais para que o executivo tome decisões:
- a) papel de empreendedor: envolve as melhorias adotadas pelo executivo no intuito de adaptá-la às mudanças do ambiente. Neste papel o executivo está a procura de novas idéias, dando início a projetos que poderão ser supervisionados por ele ou subordinados;
 - b) papel de controlador de distúrbios: em virtude de inúmeras mudanças que ocorrem muitas vezes sem controle, os executivos empregam parte de seu tempo respondendo a interferências de grande intensidade;
 - c) papel de locador de recursos: o executivo autoriza decisões antes que sejam executadas, assegurando uma interligação nas decisões, projetando a estrutura da unidade, o modo de relacionamento que determina como o trabalho deve ser dividido e coordenado;
 - d) papel de navegador: envolvem as negociações efetuadas pelo executivo, pois é este quem tem autoridade para comprometer recursos da empresa e as informações que as negociações exigem.

Os papéis gerenciais são inseparáveis, mas em determinadas ocasiões, um papel pode sobressair-se sobre os demais, em função de preocupações específicas ou área de especialização do executivo.

3.4 Estilos gerenciais

O estilo gerencial refere-se a formas especiais de comportamentos gerenciais, sendo estes determinados por uma configuração única da personalidade e que é própria de cada pessoa (Bergamini, 1990), podendo variar também conforme atitudes perante a humanidade e o indivíduo, em relação a autonomia e interdependência nas organizações, ou ainda conforme a formação do gerente. Outro fator é que o comportamento e atuação funcional, podem vir a comprometer ou facilitar o cumprimento das metas organizacionais.

Dessa forma, as características pessoais, o tipo de conduta em relação aos subordinados, as práticas e procedimentos adotados, o ambiente onde a organização está inserida e as próprias características organizacionais, vão determinar o estilo gerencial dos dirigentes.

Assim, o estilo gerencial pode ser definido como sendo o conjunto de comportamentos, habilidades e competências que caracterizam a maneira do gerente atuar ou orientar sua conduta.

Os estudos de estilo gerencial podem segundo Hesketh e Carneiro (1980, p. 27), ser divididos em duas categorias essenciais. Na primeira “o estilo gerencial é visto como variável independente, isto é, procura-se saber que estilo conduz à maior produtividade e satisfação. Na segunda categoria estão as pesquisas que consideram o estilo gerencial como variável dependente, ou seja, procura-se determinar que fatores levam à adoção deste ou daquele modo de agir do gerente”.

Verifica-se a existência de uma ampla variedade de tipologias que objetivam classificar os estilos gerenciais. Para efeitos deste estudo serão analisados os seguintes modelos: 1) o grid gerencial de Blake e Mouton (1986); 2) o modelo de White e Lippitt (1975); 3) o modelo de Likert (1975); 4) a teoria 3D de Reddin (1970); 5) o modelo de Adizes (1993); 6) o modelo de Cavassa (1993); 7) o modelo de Filion (1999) e 8) o modelo de Moscovici (1999).

O grid gerencial de Blake e Mouton (1986), leva em consideração dois parâmetros na situação de trabalho: a orientação pessoal para a produção e a orientação para pessoas. O

primeiro considera atitudes assumidas pelas pessoas mediante um esforço realizado, considerando o que querem alcançar; o segundo consiste no grau de compromisso assumido com os demais, ou seja, o trato pessoal e as relações afetivas entre as pessoas. Os dois fatores estão em contínua interação.

O modelo elaborado por White e Lippitt (1975), é derivado de uma pesquisa realizada por estes em clubes de crianças e que foi dividida em duas etapas. Na primeira etapa selecionou-se dois clubes que foram submetidos a um mesmo líder, que agia de maneira distinta em cada um dos clubes. Na segunda etapa foram utilizados quatro grupos de cinco meninos, com aproximadamente 10 anos de idade. Esses grupos foram igualados o máximo possível em termos de características de personalidade, perfil sócio-econômico, padrões físicos e intelectuais e submetidos a quatro líderes especificamente para este fim, que a cada período de seis semanas, eram transferidos para outro clube, alterando também seu estilo de liderança.

Este estudo obteve como resultados a caracterização de três estilos gerenciais, que correspondem, dentro do contexto organizacional às atitudes dos gerentes perante o ambiente e os subordinados: o líder autocrático, o líder democrático e o líder liberal (ou *laissez-faire*).

O líder autocrático é o responsável exclusivo pela fixação de diretrizes e políticas da organização, determinando também quais as melhores técnicas e procedimentos a serem utilizados na execução das tarefas, sem levar em consideração a participação do grupo. Além disso, este líder tem tendências a dominar e a determinar quem deve trabalhar com quem, bem como a ser pessoal no elogio e na crítica ao trabalho de cada um de seus subordinados.

O líder democrático interage com seus subordinados, discutindo com estes as definições das diretrizes de trabalho. Os membros do grupo podem escolher seus colegas de trabalho e decidir as formas de divisão do trabalho. O líder “é ‘objetivo’ ou ‘dirigido pelos fatos’ em seus elogios ou críticas; tenta ser, em espírito, um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho” (WHITE e LIPPITT, 1975, p. 658).

O líder liberal ou *laissez-faire* deixa a cargo do grupo as principais decisões a serem tomadas, participando o mínimo possível e deixando claro que dará informações somente quando solicitado. Também não costuma tecer comentários espontâneos sobre as atividades dos membros, nem avaliar ou regular a seqüência dos acontecimentos.

Ao relacionar liderança e os estilos gerenciais mais adequados a um contexto organizacional, Likert (1975), verifica a ocorrência de quatro estilos básicos: o autoritário rígido, o autoritário benevolente, o participativo deliberativo e o participativo grupal.

O estilo autoritário rígido caracteriza-se pela ênfase ao temor, ameaças, punições e de ocasionais recompensas aos subordinados. O ambiente onde predomina este estilo é cercado de desconfianças, insatisfações e frustrações. A comunicação é pouco incentivada e o processo decisório é centralizado na cúpula administrativa, pouco contribuindo para a motivação para implementação das decisões nos níveis inferiores. Os baixos índices de produtividade, as ausências e o nível elevado de turnover, aliados a perdas e desperdícios de material são características também verificadas no ambiente onde o estilo é predominante.

O estilo autoritário benevolente é reconhecido pelo caráter dominador e paternalista, cujo ambiente de trabalho permite pequena interação, geralmente com alguma condescendência por parte dos superiores e temor e cautela por parte dos subordinados. As decisões principais são provenientes do topo da administração, enquanto que outras são tomadas na estrutura dos níveis inferiores.

O estilo participativo deliberativo caracteriza-se por recompensas, punições ocasionais e algum envolvimento dos subordinados. Algumas decisões centrais são tomadas no topo da organização e outras mais específicas são adotadas nos níveis inferiores e geralmente a motivação para implementação é maior.

O estilo participativo grupal suscita a integração do grupo, delegando decisões e estabelecendo amplo debate quanto à adoção de práticas e atividades. Além disso, “as atividades favoráveis e cooperativas prevalecem em todos os setores da organização e observa-se mútua confiança e lealdade entre os funcionários em geral” (LIKERT, 1975, p. 27).

Observa-se também que os estilos autoritário rígido e autoritário benevolente relacionam-se ao modelo operacional de homem proposto pela abordagem clássica e cujas características são claramente identificadas: decisões centradas no executivo principal, estilo autoritário e lógico, fruto da racionalidade funcional e medido em termos de resultados práticos da organização.

Em contrapartida, verifica-se que o estilo participativo deliberativo apresenta características do modelo reativo de homem, onde embora prevaleçam aspectos lógicos e racionais, a ênfase é maior em aspectos motivacionais dos seres humanos e nas políticas voltadas ao ambiente externo da organização.

Reddin (1970), aponta quatro estilos básicos, através da teoria 3D, que são: o separado, o relacionado, o dedicado e o integrado. Estes por sua vez, apresentam dimensões que possibilitam a caracterização de oito estilos: executivo, transigente, autocrata, benevolente, autocrata, promotor, missionário, burocrata e desertor. O autor destaca ainda que

o gerente eficaz necessita de três habilidades: sensibilidade situacional, flexibilidade de estilo e gestão situacional.

O quinto modelo a ser analisado é sugerido por Adizes (1993), que destaca quatro tipos de estilos gerenciais: o produtor, o empreendedor, o integrador e o administrador. O produtor é caracterizado pela ênfase ao modo de fazer as coisas. O empreendedor relaciona-se a criatividade, apresentando idéias mal-acabadas, entrando em conflito com pessoas que questionem detalhes de suas idéias. O integrador enfatiza a união entre as pessoas e facilita o entrosamento destas. O administrador atém-se a realidade dando destaque a forma de realização de determinada ação.

O modelo apresentado por Cavassa (1993), refere-se a personalidade do indivíduo, sendo segmentado nos perfis definidos no quadro a seguir.

Tipos	Aspectos predominantes
Impositivo	Motiva-se pelo poder, preocupa-se com maior competitividade, é detalhista, por isso a rapidez é prejudicada, não improvisa, é pouco flexível, inimigo do desperdício, busca segurança e eficácia, estilo ditatorial predominante, impõe-se aos funcionários.
Autárquico	Motiva-se por pessoas ou centros de interesse, é aberto, apresenta sentimentos personalistas e sensibilidade não exteriorizada, é fiel a tarefas e dotado de grande potencial criativo, busca independência e o estilo pode variar conforme o contexto.
Reflexivo	Motiva-se pela busca da verdade, é profundo em suas idéias e dotado de visão analítica, atua com método e lógica, apresenta forte espírito crítico, estilo metódico e de investigação.
Persuasivo	Motiva-se pela manipulação de pessoas e situações, atua muitas vezes como assessor e conselheiro, é profundo e lento na direção, busca acomodar as pessoas aos objetivos da empresa, realiza-se por objetivos de fácil acesso.
Social	Dá valor a amizade e costuma humanizar as coisas, é superficial quanto a forma de planejar, apresenta grande espontaneidade e geralmente tem ligações com a filantropia, é também volúvel, adaptável e inconstante, busca satisfação e prazer, assemelha-se ao estilo de relações públicas.
Consultivo	Motiva-se pelo diálogo, o planejamento é global, é sensível aos impactos, busca a viabilidade e a solução de problemas e apresenta estilo liberal.

Fonte: Adaptado de Cavassa, C. R. *Gestión administrativa para empresas turísticas*. Mexico: Trillas, 1993.

Figura 6 – Classificação tipológica profissional

O sétimo modelo é proposto por Filion (1999), que toma como base de análise as funções básicas de administração, ou seja, planejamento, organização, comando e controle, dividindo os estilos gerenciais em duas categorias: empreendedores e operadores.

Os empreendedores são representados pelos seguintes elementos: a capacidade de visualizar, a criação de uma arquitetura de negócios, animar e dar vida às atividades da

organização, monitorar e aprender. As características de cada elemento podem ser identificadas no quadro apresentado na seqüência. Os empreendedores são também indicados pelo autor como pessoas voltadas constantemente a introdução de inovações nas empresas onde atuam.

Principais elementos	Elementos componentes
Visualizar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar um interesse num setor de negócios; • Entender um setor de negócios; • Detectar uma oportunidade de negócios; • Imaginar e definir um contexto organizacional; • Planejar.
Criar uma arquitetura de negócios	<ul style="list-style-type: none"> • Formular visões complementares, atividades e tarefas gerenciais a serem desempenhadas; • Estruturar o sistema de atividades; • Organizar.
Animar/dar vida	<ul style="list-style-type: none"> • Ligar as tarefas aos recursos humanos; • Recrutar, selecionar e contratar recursos humanos; • Dirigir os recursos humanos para a realização das visões complementares; • Comunicar, motivar; • Liderar.
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar as realizações e os recursos usados, incluindo o tempo; • Comparar com as previsões e analisar diferenças; • Corrigir, ajustar, melhorar.
Aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Em qualquer nível, questionar o que foi feito e como foi feito; • Considerar as alternativas; • Buscar elementos de consistência; • Raciocinar; • Imaginar; • Definir e redefinir a visão central e as visões complementares.

Fonte: Filion, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 09, out-dez. 1999.

Figura 7 – Características dos empreendedores

Os operadores são identificados inicialmente pela não introdução de relevantes inovações no mercado e cujos elementos principais referem-se a seleção, ao desempenho, aos atributos, a alocação, a monitoração e o ajuste das atividades gerenciais desenvolvidas. Esses elementos são melhor descritos no quadro a seguir:

Atividades	Elementos
Selecionar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e selecionar um setor de negócios.
Desempenhar	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenhar atividades técnicas, gerenciais e de negócios.
Atribuir	<ul style="list-style-type: none"> • Usar recursos humanos e atribuir tarefas.
Alocar	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilizar os recursos materiais necessários para se desempenharem tarefas.
Monitorar	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar um pouco do que é feito.
Ajustar	<ul style="list-style-type: none"> • Corrigir os métodos

Fonte: Filion, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 09, out-dez. 1999.

Figura 8 – Características dos operadores

Moscovici (1988, p. 77), afirma que “as características pessoais determinam o comportamento humano, dando-lhe cunho altamente diferenciado do funcionário das máquinas”. A autora apresenta uma classificação dos estilos gerenciais baseados em traços de personalidade, que reúnem-se em duas categorias: estilos neuróticos e estilos sadios. Os estilos neuróticos, não referem-se ao sentido técnico da neurose, mas funcionam de forma deficiente, limitando o desempenho do gerente a um repertório restrito e estereotipado, com base em percepções de pessoas e acontecimentos. Os estilos neuróticos são identificados no quadro abaixo:

(continua)

Estilo	Potencial negativo	Potencial positivo
Paranóide	<ul style="list-style-type: none"> • Distorção perceptiva da realidade para confirmação de suspeitas. • Desconfiança generalizada. • Perda da capacidade de ação espontânea por atitudes defensivas. • Sensibilidade exagerada. • Estado de alerta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepção de ameaças e oportunidades, dentro e fora da organização. • Redução de riscos, detectados precocemente.
Compulsivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conformidade excessiva a regras e regulamentos. • Medo de cometer erros. • Relações de dominação/submissão • Dificuldade em ver o todo. • Pouca espontaneidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Operações e controles eficientes. • Perfeccionismo, meticulosidade. • Energia para o trabalho. • Obstinação.
Dramático	<ul style="list-style-type: none"> • Reações exageradas, emocionais. • Superficialidade, sugestibilidade • Exibicionismo. • Alternância entre idealização e depreciação dos outros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Energia emocional elevada. • Dinamização, revitalização das atividades individuais e grupais. • Uso (realístico) de fantasias, sonhos, desejos e criatividade organizacional.

Estilo	Potencial negativo	Potencial positivo
Depressivo	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de concentração e de desempenho. • Inibição de ação, indecisão. • Pessimismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque mais realístico sobre forças e problemas fora de controle. • Alerta sobre mudanças possíveis (esforços válidos) e incontroláveis (esforços inúteis).
Esquizóide	<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento emocional. • Frustração de necessidades de dependência dos outros. • Possibilidades de perplexidade, agressividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esfriamento do entusiasmo exagerado dos outros. • Condução a maior objetividade.

Fonte: Kets de Vries e Miller (1985) apud Moscovici, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

Figura 9 - Estilos neuróticos de executivos

O estilo sadio corresponde àquele em que a pessoa busca a conciliação entre as exigências de papel organizacional e sua personalidade, podendo expressar suas características pessoais, imprimindo uma qualidade distintiva ao seu comportamento gerencial.

Moscovici (1988, p. 93), afirma ainda que “não existe nenhum estilo ideal, único e absoluto, um modelo aplicável e eficaz em todas as situações e organizações”.

Os estilos gerenciais e as funções de liderança requerem também uma série de atividades, competências e habilidades, com o intuito de assegurar maiores padrões de competitividade, exigidos pelos mercados atuais.

A seguir, analisaremos as competências e habilidades gerenciais, particularmente enfocando aquelas que são necessárias aos gestores hoteleiros.

3.5 As competências e habilidades

A análise de competências de organizações e indivíduos, bem como de habilidades, tem constituído objeto de interesse de inúmeros trabalhos na literatura administrativa atual. Isso ocorre principalmente, pois o desempenho de indivíduos é influenciado por competências nas quais repousam a capacidade e o conhecimento necessários ao desempenho de gerentes. Um outro fator relaciona-se a exigência de um perfil gerencial mais dinâmico, mais consciente e voltado não só aos interesses dos públicos internos e externos à organização, mas aos interesses da comunidade.

3.5.1 Competências gerenciais

Embora competência seja compreendida no senso comum como a designação de pessoas qualificada para realizar algo, seu conceito apresenta outras dimensões, de caráter mais aprofundado.

Gramigna (2000), indica que competência é uma maneira de lidar com o cotidiano, envolvendo uma série de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor do que outras, ou seja, habilidades, conhecimentos, atitudes e interesses.

Depresbiteris (1999) afirma que a noção de competência abrange diferentes concepções como: capacidade de uma pessoa desenvolver atividades de maneira autônoma, planejando, implementando, avaliando; utilização de conhecimentos e habilidades adequadas para o exercício de uma profissão; uso de habilidades, conhecimentos e atitudes em tarefas ou em combinações de tarefas operacionais; habilidade para desempenhar atividades no trabalho dentro dos padrões de qualidade esperados. Para a autora existem alguns conceitos que fundamentam as competências como: missão do emprego (o que é esperado na profissão ou no posto de trabalho, evidenciando o sentido, a natureza do trabalho a ser realizado); atividades (o que a pessoa que ocupa o cargo deve fazer); funções (traduzem a descrição de um conteúdo de emprego ou posto de trabalho, sendo a combinação de atividades e tarefas) e tarefas (operações elementares intelectuais ou manuais realizadas num posto de trabalho).

Além disso, para a autora a competência está relacionada a três aspectos fundamentais: é indissociável do conceito de desenvolvimento, está relacionado ao indivíduo e não à empresa e está intrinsecamente relacionado a formação contínua do indivíduo.

Outro conceito relevante e que servirá como base de análise com relação aos objetivos deste estudo é apontado por Fleury (2000, p. 21), onde competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Neste aspecto, a noção de competência está associada a aspectos como saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber aprender, saber engajar-se, ter visão estratégica, assumir responsabilidades, que podem ser melhor compreendidos conforme segue.

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz. • Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência. • Rever modelos mentais. • Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: FLEURY, A. ; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001, p. 22.

Figura 10 - Competências do profissional

Este agrupamento de conhecimentos e habilidades relaciona-se ao desempenho em determinada função, podendo ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e melhorado através de programas de capacitação e desenvolvimento (WOOD JR., 1996).

Gramigna (2000), aponta algumas competências referenciais aos dirigentes, com base no modelo proposto por McCauley (1989): a) ser uma pessoa de muitos recursos, sabendo adaptar-se a mudanças e situações ambíguas, sendo capaz de pensar estrategicamente, tomando decisões acertadas em momentos de pressão; b) aprender depressa, dominando rapidamente novas tecnologias; c) ter espírito de decisão, atuando com rapidez; d) delegar eficazmente, ampliando oportunidades e demonstrando justiça ante seus feitos; e) ampliar desafios e oportunidades para criar um clima que favoreça o desenvolvimento de sua equipe; f) enfrentar desafios com tranqüilidade apresentando atitude firme, evitando censurar os outros pelos erros cometidos, entre outros aspectos.

As competências individuais, requeridas dos gerentes, na visão de Fleury (2000), podem ser agrupadas em três blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica: 1) competências de negócio; 2) competências técnico-profissionais e 3) competências sociais.

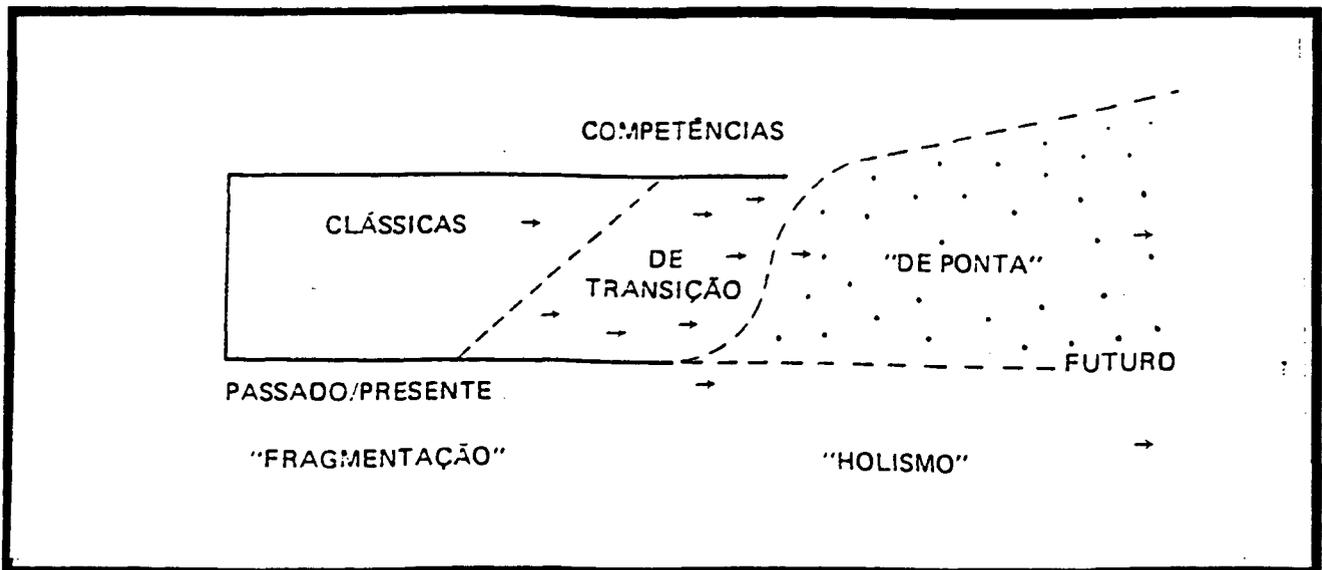
- 1) Competência de negócio: são competências relacionadas à compreensão do negócio, os objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Neste tipo de competência, a visão estratégica é determinante, pois envolve conhecer o negócio, o ambiente interno e externa da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos; comprometer-se com objetivos e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas; identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio e assumir responsabilidades mobilizando os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional.
- 2) Competências técnico-profissionais: relacionam-se as competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade. As informações e conhecimentos técnicos relativos à área de atuação do gerente, a utilização e atualização constante desses conhecimentos técnicos, visando cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimentos de projetos e produtos e a disseminação dos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, fazem parte das competências técnicas.
- 4) Competências sociais: são as competências necessárias para interagir com as pessoas englobando pontos como: comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe. A comunicação garante o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização, além da capacidade de expressar idéias de modo claro, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação. A capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas; argumentar coerentemente, de forma a persuadir as pessoas na venda de idéias e aceitar pontos diversos dos seus, referem-se a negociação. O trabalho em equipe, diz respeito a criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando sinergia, controlando participações excessivas e convidando membros silenciosos a participar, resolvendo também eventuais conflitos.

Moscovici (1988), apresenta uma classificação diferenciada para as competências gerenciais, em virtude das transformações organizacionais a curto e médio prazos. que exigem modificações também nas funções gerenciais.

Como base para as demais competências, a autora afirma que um gerente não precisa ser um grande especialista na sua área de responsabilidade, mas um generalista dotado de

competência interpessoal, o que exige uma visão global da organização e do ambiente externo em vários planos, através do desenvolvimento de liderança efetiva, comunicação, negociação e participação em equipe.

Além disso, as competências podem compor três conjuntos imbricados: o das funções clássicas, o das funções de transição e o das funções futuras ou de 'ponta'.



Fonte: MOSCOVICI, F. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

Figura 11 - Competências gerenciais

As competências clássicas incluem questões conceituais, técnicas e humanas de ordem geral; as processuais – de planejamento, organização, controle; as funcionais como produção, vendas, finanças, pessoal.

Este tipo de competência é comum aos gerentes que adotam a postura reativa, resolvendo problemas à medida em que estes aparecem. Neste tipo de postura é comum a sensação de estar 'perdendo terreno', por não conseguir prever ou prevenir acontecimentos, sofrendo o impacto das mudanças e apenas acompanhando sem influir ou liderar.

As competências de transição fazem parte do presente e do futuro provável. São os focos de desenvolvimento dos gerentes na preparação para o futuro. Podem ser divididas em:

- 1) Competência técnica: fornece o lastro conceitual e instrumental de tecnologia gerencial.
- 2) Competência de autoconhecimento: identificação e utilização de recursos pessoais, potencialidades e limites, respeito à sua dinâmica intrapessoal.

- 3) Competência de efetividade de equipe: conjuga as anteriores, promovendo a possibilidade de alcançar sinergia, aliado a reunião dos esforços para produzir uma resultante grupal mais potente que as forças individuais.
- 4) Competência empresarial: compreende a visão sistêmica e global e permite ações inovadoras para o todo, como faz o empresário, dono ou fundador do negócio.
- 5) Competência de liderança: inclui orientação, integração e inspiração. O líder orienta o grupo sem impor caminhos rígidos, assegurando segurança e coragem de assumir riscos por parte dos subordinados, aliado a uma dose de inspiração, carisma, mistérios, que são relativos ao perfil do líder.

As competências de ‘ponta’, são segundo Moscovici (1988, p. 97), “aquelas cujas demandas começam a aparecer de maneira ainda obscura ou mais nítida, direta ou indiretamente nos prognósticos, tendências, projeções e imaginação das formas organizacionais prováveis do amanhã”. Entre estas destacam-se:

- 1) Aprender a aprender: é o processo permanente de buscar e conseguir informações e recursos para lidar com situações e solucionar problemas com e através da exposição de outras pessoas, aliada à sua própria experiência.
- 2) Criar visões compartilhadas: é o primeiro passo para liberar a energia e criatividade em uma organização, através da visão clara de propósitos, princípios e valores.
- 3) Planejar e conduzir transições: trazer uma visão para a realidade, envolve viver a visão a cada momento, com a análise de tempo, recursos para a transição bem-sucedida.
- 4) Colaboração ambiental: engloba o planejamento de cenários, construção de pontes e alianças, influência sobre ambientes hostis e desenvolvimento de relações colaborativas com interessados, ~~desenvolvimento de relações colaborativas com os interessados.~~
- 5) Análise organizacional: é a compreensão de como as estruturas, regras, papéis, sistemas, processos, crenças, resultados e ambiente se inter-relacionam e influenciam mutuamente.
- 6) Configuração organizacional: envolve o delineamento organizacional com formas que sustentem e apoiem a cultura organizacional.

- 7) Potencialização de si e dos outros: compreende o desenvolvimento de habilidades e comportamentos para gerenciar a diversidade nas pessoas e no ambiente.

Fandt apud Wood Jr. (1999), sugere ainda que as competências gerenciais são inter-relacionadas e que as mesmas constróem-se uma sobre as outras, sendo agrupadas em quatro categorias: competências interacionais, competência de solução de problemas, competência de capacitação e competência de comunicação. As três primeiras são fundamentais e a última de apoio:

- 1) Competências interacionais: capacidade de relacionamento e liderança, interação entre líderes e liderados, independentemente de diferenças relacionadas a status, opiniões e personalidades; desenvolvimento do sentido de coesão na equipe e estímulo à participação e comprometimento; percepção de forças e fraquezas existentes nos indivíduos e grupos maximizam o desempenho, escutar e demonstrar sensibilidade, estimular idéias, sentimentos e percepções nos outros, capacidade de motivar, de prover sentido de direção e articular visões de futuro, delegar e garantir comprometimento (GARRIDO, 2000).
- 2) Competências de solução de problemas: envolve percepção, visão ampla, identificando grandes questões, sintetizando e relacionando informações para resolvê-las, capacidade de planejamento e organização, incluindo a coordenação de recursos materiais e humanos, capacidade de tomar decisões com a identificação de problemas, a geração de soluções possíveis, a avaliação de alternativas, determinação de critérios para decisões, escolha do processo decisório e definição de estratégias de implementação.
- 3) Competências de capacitação: é a orientação para ação, flexibilidade e adaptabilidade as mudanças. A orientação para ação envolve iniciativa, expressão de opiniões, assumir riscos e obter resultados. A flexibilidade e adaptabilidade são o saber trabalhar com situações novas, trabalhar sobre pressão, lidar com diferentes estilos pessoais e grupais, resolver conflitos.
- 4) Competências de comunicação: é a comunicação oral e escrita, saber comunicar efetivamente idéias, o domínio gramatical da língua e compreender o outro.

Robbins (2000), aponta também padrões genéricos de competências gerenciais; através da padronização gerencial ou MCI (*management charter initiative*), originário do Reino

Unido e definido através da análise das funções da administração e naquilo que os gerentes eficazes devem ser capazes de fazer do que naquilo que eles sabem. Tais critérios podem ser visualizados a seguir:

(continua)

Competências centrais	Elementos específicos associados
1. Iniciar e implementar mudança e aprimoramento em serviços, produtos e sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades para aprimoramento nos serviços, produtos e sistemas • Avaliar benefícios e desvantagens de mudanças propostas • Negociar e estabelecer acordo na introdução de mudanças • Implementar e avaliar mudanças nos serviços, produtos e sistemas • Introduzir, desenvolver e avaliar sistemas de garantia de qualidade
2. Monitorar, manter e melhorar a entrega de serviços e produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer e manter o suprimento de recursos na organização/departamento • Negociar e estabelecer acordos quanto a exigências do cliente • Manter e melhorar as operações segundo especificações de qualidade e funcionalidade • Criar e manter as condições necessárias para o trabalho produtivo
3. Monitorar e controlar o uso dos recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar custos e ampliar o valor • Monitorar e controlar atividades de conformidade com os orçamentos
4. Garantir a alocação eficaz de recursos para as atividades e projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Justificar propostas para despesas com projetos • Negociar e estabelecer acordo quanto a orçamentos
5. Recrutar e selecionar pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Definir futuras necessidades (requisitos) de pessoal • Determinar as especificações para reter pessoas de qualidade • Avaliar e selecionar os candidatos segundo requisitos de equipe e da organização
6. Desenvolver equipes, indivíduos e a si mesmo para melhorar o desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e melhorar as equipes ao longo do planejamento e das atividades • Identificar, rever e melhorar atividades de desenvolvimento para os indivíduos
7. Planejar, distribuir e avaliar o trabalho realizado por equipes, indivíduos e por si mesmo	<ul style="list-style-type: none"> • Fixar e atualizar objetivos de trabalho para equipes e indivíduos • Planejar atividades e determinar métodos de trabalho para alcançar objetivos • Distribuir trabalho e avaliar equipes, indivíduos e a si mesmo segundo os objetivos • Fornecer feedback para as equipes e indivíduos sobre seu desempenho
8. Criar, manter e ampliar relações eficazes de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer e manter a confiança e apoio dos subordinados • Estabelecer e manter relacionamento com os colegas • Identificar e minimizar conflitos interpessoais

Competências centrais	Elementos específicos associados
9. Procurar, avaliar e organizar informações para ação	<ul style="list-style-type: none"> • Obter e avaliar informações para ajudar na tomada de decisões • Prever tendências e acontecimentos que afetarão os objetivos • Registrar e armazenar informações
10. Trocar informações para resolver problemas e tomar decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzir reuniões e discussões em grupo • Contribuir com as discussões para resolver problemas e tomar decisões • Aconselhar e informar os outros

Fonte: Elaborado a partir de: ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Figura 12 - Competências segundo o MCI

As competências gerenciais podem ser úteis também na determinação das chamadas competências organizacionais, importantes ao cenário competitivo da atualidade.

3.5.1.1 Competências organizacionais

A organização pode ser visualizada como um portfólio de competências, onde a competência gerencial pode auxiliar na obtenção das competências organizacionais.

As competências organizacionais respondem a três critérios: oferecer benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Para Fleury (2000, p. 23), “competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. Neste ponto, a competência organizacional requer um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos, a descoberta e inovação e a capacitação de recursos humanos.

Entre as competências organizacionais apontadas por Fleury (2000), estão:

- 1) Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho.
- 2) Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalhos.
- 3) Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado.
- 4) Competências de serviço: aliar às competências técnicas à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- 5) Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

A empresa indentifica as competências do negócio e as competências necessárias a cada função. Essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas pela empresa.

As estratégias permitem o relacionamento entre as empresas e a competição no mercado. Basicamente existem três tipos de estratégias: excelência operacional, inovação no produto e orientação para serviços. A excelência operacional caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento. A inovação no produto caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre. A orientação para serviços é característica das empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam, especializando-se em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes em função de sua proximidade com eles (FLEURY, 2000).

3.5.2 Habilidades gerenciais

O crescimento, desenvolvimento e complexidade alcançados pelas organizações modernas já não comportam mais gerentes cuja ação baseia-se, exclusivamente, no bom senso e nas experiências passadas. A formação gerencial tem provado que a aquisição de novas habilidades cria alternativas para o indivíduo em termos de carreira e de vida.

Dessa forma, as habilidades de um dirigente, referem-se aos conhecimentos técnicos adquiridos ao longo dos tempos, através de teorias, cursos, palestras e formação curricular. Incluem também todas as atividades e desafios dos cargos que constituem uma carreira (EQUIPE EXTENSÃO, 2001).

Gramigna (2000), aponta ainda que a habilidade refere-se ao uso adequado do conhecimento, sua aplicação prática, ou ainda “de nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estas não são úteis e trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido”.

A gerência moderna na visão de Motta (1998), possui duas vertentes. A primeira seria o lado científico, racional, para se prever e antecipar ações de forma eficiente, compreendendo habilidades que possibilitem a capacidade analítica para o entendimento de problemas, análises, reordenações e busca de solução. A aplicação excessiva desta vertente, traz como desvantagem, uma visão extremamente técnica e análoga, contrária à amplitude e lateralidade de pensamento necessárias à arte de pensar e julgar que caracteriza a gerência. A segunda vertente, refere-se a imprevisibilidade e interação humana, que permitem uma dimensão do ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional. Esta vertente requer habilidades de liderança, de enfrentamento de riscos e incertezas, aliado ao aprendizado

organizacional, que propicia novos conhecimentos, atitudes e valores administrativos; propicia a tomada de consciência sobre alterações comportamentais e habilita para uma ação mais eficiente e eficaz no contexto organizacional.

Para Motta (1998), o desenvolvimento gerencial também compreende as seguintes habilidades:

- 1) Habilidade cognitiva: categorizar problemas administrativos e as relações entre categorias. Compreender o particular, através do conhecimento geral, com o estoque de conhecimentos existentes sobre os objetivos e formulação de políticas e idéias existentes sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais.
- 2) Habilidade analítica: saber a utilidade e potencialidade de técnicas administrativas, adquirir mais realismo, profundidade e criatividade para solução de problemas, através da decomposição destes em diferentes partes, identificando-os e diagnosticando-os. Engloba também as relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação;
- 3) Habilidade comportamental: comportar-se de forma diferente do costume, para a obtenção de respostas com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho, novas formas de comunicação, interação grupal e exercer ou lidar com o poder e autoridade
- 4) Habilidade de ação: capacidade de interferir de forma intencional no sistema organizacional para transformar valores, objetivos e conhecimentos em formas efetivas de ação. Aprender sobre si próprio, sua função e objetivos e condições operacionais de sua organização, além de comprometimento com a missão sócio-econômica da instituição que trabalha.

Katz (1986), afirma que a habilitação de um gerente é a capacidade que pode ser desenvolvida e manifestada através do desempenho e do potencial deste. Assim sendo, a administração baseia-se em três habilitações: habilitação técnica, habilitação humana e habilitação conceitual.

- 1) Habilitação técnica: é a capacidade de compreensão e proficiência em um tipo de atividade, especialmente naquela que envolve métodos, processos e procedimentos, conhecimentos especializados, aptidão analítica dentro da

especialidade e facilidade no uso de instrumentos e técnicas de cada matéria. Nos níveis administrativos inferiores a habilitação técnica é mais importante.

- 2) Habilitação humana: envolve a qualidade de trabalhar de forma eficiente como integrante de uma equipe, compreendendo o que os outros realmente querem dizer e a capacidade de comunicar aos demais. Esta habilitação deve ser desenvolvida natural e continuamente, fazendo parte não só de momentos de decisão, mas sendo demonstrada em todas as atitudes do gerente.
- 3) Habilitação conceitual: significa a compreensão da empresa como um todo, reconhecendo a interligação entre as funções, de forma que a mudança em qualquer uma das partes afeta as demais, estendendo-se a mesma situação ao ambiente externo. A habilitação conceitual engloba o aspecto de coordenar e unificar o processo administrativo, sendo que o êxito da empresa refere-se a habilidade conceitual dos executivos para criar e executar políticas internas. Essa habilitação depende da maneira específica de interpretar a empresa, em termos de importância e prioridades entre objetivos e critérios divergentes, em tendências relativas e probabilidades, em correlação e padrões imprecisos entre elementos.

Katz (1986) apresenta ainda a relação entre as habilitações e os tipos de atuação. A atuação de emergência, em que se deve salvar a empresa de sérias dificuldades, exigindo ações humanas drásticas, ressaltando as habilitações técnica e conceitual. A atuação de manutenção, em que a empresa deve ser mantida em boa situação, destaca a habilitação humana, exigindo pouca modificação de ordem técnica e estratégica. A atuação de inovação sugere que se deve desenvolver e expandir a organização através da utilização da três habilitações conjuntamente.

Robbins (2000) afirma que as habilidades gerenciais identificam os comportamentos ou habilidades indispensáveis ao sucesso de um cargo gerencial. Para tanto, o autor segmenta as habilidades em duas categorias: habilidades gerais e habilidades específicas.

As habilidades gerais compreendem quatro áreas gerais: habilidades conceituais, habilidades interpessoais, habilidades técnicas e habilidades políticas:

- 1) Habilidades conceituais: dizem respeito à aptidão mental para analisar e diagnosticar situações complexas, ajudando os gerentes a perceber como as coisas se relacionam e a tomar decisões acertadas.

- 2) Habilidades interpessoais: incluem a capacidade para trabalhar em equipe, entender e motivar outras pessoas, tanto individualmente como em grupo. Os gerentes precisam também comunicar e delegar ações.
- 3) Habilidades técnicas: aplicar o conhecimento especializado ou experiência. Para a alta administração, essas habilidades estão relacionadas ao conhecimento do setor e a um entendimento geral dos processos e produtos da organização.
- 4) Habilidades políticas: necessárias para ampliar a posição dos gerentes, construir uma base de poder e fazer contatos corretos.

As habilidades específicas referem-se ao conjunto de comportamentos, conforme segue:

- 1) Controle do ambiente organizacional e de seus recursos: implica demonstrar habilidade nas reuniões de planejamento e distribuição de recursos, na tomada de decisão e na prevenção de mudanças ambientais. Também implica fundar as decisões sobre recursos no conhecimento claro, atualizado e preciso dos objetivos organizacionais.
- 2) Organização e coordenação: incluem a organização em torno de tarefas e a coordenação das relações de interdependência entre estas.
- 3) Tratamento de informações: abrange a utilização de canais de informação e comunicação para identificar problemas, compreender um ambiente em transição e tomar decisões eficazes.
- 4) Previsão de crescimento e desenvolvimento: os gerentes garantem seu próprio crescimento e desenvolvimento pessoal, como de seus funcionários mediante a aprendizagem contínua no trabalho;
- 5) Motivação dos funcionários e administração de conflitos: os gerentes reforçam os aspectos positivos da motivação para que os funcionários executem seu trabalho, eliminando ao mesmo tempo, os conflitos que possam desmotivá-los;
- 6) Solução de problemas estratégicos: os gerentes assumem a responsabilidade por suas decisões e certificam-se de que os subordinados utilizem efetivamente suas habilidades na tomada de decisão.

A seguir, serão examinadas competências e habilidades exigidas dos gestores hoteleiros.

3.5.3 Competências e habilidades dos gestores hoteleiros

O segmento hoteleiro por apresentar aspectos peculiares exige um perfil bastante específico de seus dirigentes, além do desenvolvimento de atividades que permitam a sobrevivência do negócio.

Lundberg (s.d.), cita entre as características pessoais dos gestores a atenção e a importância atribuída às atividades governamentais. Um outro ponto indica a capacidade de dirigir empregados, respondendo diretamente por suas responsabilidades e enfrentando uma grande variedade de problemas.

A longa jornada de trabalho em alguns casos e o fato de ser um trabalho sazonal em outros, são fatores a serem considerados. O fator salarial deixa de ser em alguns casos um aspecto vantajoso.

Possuir habilidades interpessoais para atender uma diversidade de públicos, com expectativas e necessidades variadas, bem como resolver problemas e ajustar gastos e outros benefícios, são outros aspectos relevantes.

Para os proprietários que dirigem seu próprio negócio, o nível de independência é maior. Entretanto, para Moretto (1999, p. 07), “o potencial investidor, necessita estar ciente dos aspectos relacionados aos riscos, incertezas e exigências financeiras”. Desta forma, deverá levar em consideração a disponibilidade de alocar jornada de trabalho semanal superior a 40 (quarenta) horas; alienar trabalho sem a certeza de retirada mensal fixa; disponibilidade de reservas monetárias para cobertura de despesas pessoais (moradia, alimentação, vestuário, transporte); disponibilidade para executar tarefas operacionais, quando não houver a possibilidade de contratar pessoal (varrer, atender telefone, executar tarefas burocráticas); ter identificação pessoal com o negócio, entre outros.

Outras qualidades são também apontadas por Kaufmann (1996), ao afirmar que a função dos gestores hoteleiros é principalmente manejar informações e tomar decisões com base nas informações que dispõem. A autora aponta como características: iniciativa, competitividade positiva, ética profissional, humildade, capacidade estrutural e sintética, multifuncionalidade, motivação, capacidade de comunicação, trabalho em equipe e orientação para o cliente.

A iniciativa deve ser decorrente da capacidade de atuar por conta própria, solucionando problemas e tomando decisões sempre que necessário sem precisar depender de autorização de superior hierárquico. A competitividade positiva relaciona-se aos esforços

conjuntos para melhorar a empresa e crescer com esta. A ética profissional, segundo Kaufmann (1996, p. 95) “é indispensável porque proporciona os princípios morais e empresariais básicos de atuação no mundo empresarial”.

O gestor deve ser humilde, estando aberto, sendo receptivo com capacidade e iniciativa para aprender com todos.

Além disso, deve ser capaz de analisar processos complicados e estruturá-los, destacando o mais importante do superficial e selecionando as ações ao longo do tempo.

O desenvolvimento de novas habilidades, para fugir da rotina e desempenhar diversas funções, além da busca de realização pelo trabalho desenvolvido e de motivação aos subordinados, também são qualidades relevantes.

Outro ponto é a capacidade de comunicar-se com o ambiente, com os funcionários e clientes, aliados ao trabalho em equipe e a orientação para os clientes, buscando satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas, são qualidades significativas visto que as empresas hoteleiras devem em muitos casos representar uma extensão dos lares dos clientes e sem coordenação e comunicação fica difícil o desenvolvimento de suas atividades.

Além disso, a preocupação com a profissionalização do pessoal empregado no hotel e a orientação ao cliente, são requisitos indispensáveis ao gerente hoteleiro.

Molina (1994, p. 98), indica que não existe um gerente adequado para todas as organizações nem tampouco as organizações necessitam de um tipo único de gerenciamento. Para o autor “os verdadeiros gerentes primam pelo verdadeiro desenvolvimento de sua empresa e de quem as compõe; do setor turístico, dos turistas e dos residentes locais”, bem como demonstram uma clara tendência a criatividade, com base em um pensamento estruturado, sistematizado, integrando conhecimento científico de forma lógica e ordenada.

Seguindo a linha de pensamento do autor constata-se que alguns aspectos como hierarquia, rotina e controle, devem ser substituídos por práticas gerenciais voltadas a integração de valores, a avaliação constante do ambiente (em todas as suas dimensões), estímulo a livre iniciativa e a criatividade dos colaboradores, o desenvolvimento humano e profissional, o uso de conhecimento científico, a motivação e participação intensas, a busca pela qualidade em todos os níveis da organização e para todos os usuários de serviços sejam estes internos ou externos, a otimização do tempo, o planejamento contínuo e o trabalho em equipe.

Outras habilidades e competências são exigidas, como por exemplo: identificar instalações, equipamentos, mobiliário, utensílios, prevendo sua utilização e distribuição no espaço; conhecer e falar outros idiomas; identificar e avaliar informações sobre os clientes

efetivos e potenciais, bem como oportunidades de mercado; organizar estratégias e ações de captação de clientes individuais e institucionais; estabelecer e negociar ações de publicidade; atender clientes correspondendo às expectativas destes; criar instrumentos de informação e de aferição da satisfação dos clientes; promover a capacitação contínua do pessoal, voltada para a atenção ao cliente; manter produtos e serviços de acordo com as expectativas de mercado; atualizar-se constantemente sobre tendências de mercado, entre outros (MEC, 2000).

Neste contexto, pode-se afirmar que os processos de desenvolvimento turísticos e hoteleiros, desenvolvimento este entendido como um processo sustentável e não apenas medido em termos de algumas variáveis, quando atuam empresários que percebem seus negócios como um meio e não um fim e que tem como princípio fundamental a busca da qualidade para estar a altura das expectativas dos clientes, das comunidades locais e de seus funcionários.

Além disso, uma empresa moderna e de aspectos tão variados como no caso dos hotéis, que esteja orientada a incrementar sua competitividade, requer uma gerência competente e habilitada, ou seja, profissional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

- A realização de um estudo refere-se a uma série de etapas e procedimentos, cujo propósito principal é a descrição e a explicação de fenômenos. A seguir, são descritas as principais etapas e procedimentos utilizados para a consecução dos objetivos propostos.

4.1 Caracterização do estudo

Em relação à natureza da pesquisa, trata-se de um estudo qualitativo. A abordagem qualitativa apresenta destaque no campo das Ciências Sociais, por possibilitar a descrição da complexidade de determinado problema, a análise da interação de certas variáveis, bem como entender particularidades do comportamento dos indivíduos (Richardson, 1989). Destaca-se, entretanto, que esta abordagem passou a ser utilizada com mais intensidade nos cursos de Administração, há apenas trinta anos (GODOY, 1995).

Entre as diversas características da pesquisa qualitativa apontadas por Triviños (1987), destacam-se:

- 1) o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador é o instrumento chave: os eventos são analisados no ambiente onde ocorrem, através da interação do pesquisador;
- 2) é essencialmente descritiva: os dados ou materiais coletados devem ser descritos e analisados;
- 3) o pesquisador está preocupado com o processo e não simplesmente com o resultado;
- 4) existe uma tendência a análise indutiva dos dados;
- 5) o significado atribuído aos dados é o que merece maior relevância.

Triviños (1987) destaca também que a pesquisa qualitativa não possui como preocupação a quantificação da amostra, mas, ao invés disso, são considerados fatores como: sujeitos que sejam essenciais para o esclarecimento do assunto, facilidade para encontrar as pessoas, tempo dos indivíduos para as entrevistas, entre outros.

Além disso, a neutralidade do pesquisador e o cuidado em não possibilitar que características verificadas em um determinado fenômeno sejam estendidas a outros de natureza distinta, são fatores de vital importância na abordagem qualitativa.

O presente estudo apresenta ainda, conforme a classificação de Vergara (1998), a caracterização de investigação exploratória, por ser realizada em área onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (gestão hoteleira). Mattar (1994) aponta também que o estudo exploratório possibilita a familiarização, a elevação do conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa.

Utilizou-se também aspectos descritivos, expondo características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis, não possuindo o compromisso de explicar os fenômenos descritos.

Dessa forma, a investigação exploratória foi adotada por não serem verificados estudos que abordem as competências e habilidades gerenciais em relação a padrões de atendimento e competitividade de redes hoteleiras nacionais e internacionais, sendo necessários estudos para seu conhecimento. Os aspectos descritivos foram utilizados em razão da necessidade de descrever o posicionamento dos gestores hoteleiros não vinculados às redes hoteleiras e o posicionamento de gestores hoteleiros vinculados às redes hoteleiras no município de Florianópolis.

4.2 População e amostra

Sendo o objetivo deste estudo identificar competências e habilidades requeridas dos gestores de hotéis independentes frente aos padrões de competitividade e atendimento trazidos pelas redes hoteleiras nacionais e internacionais do município de Florianópolis – SC, foi necessário selecionar dois grupos distintos a serem analisados: um grupo de gestores de hotéis independentes, compreendendo gestores de hotéis de negócios, gestores de hotéis residenciais e gestores de hotéis de lazer e um grupo de gestores de hotéis ligados à redes hoteleiras.

Para Rubin e Rubin (1995) a etapa de seleção dos entrevistados é essencial na pesquisa qualitativa, devendo obedecer a três critérios mínimos: os entrevistados devem ser conhecedores da situação a ser estudada, devem estar dispostos a serem participantes e quando as pessoas estudadas tem pontos de vista divergentes, os entrevistados devem ser representativos dessa divergência. Esses critérios nortearam a escolha dos participantes da pesquisa.

4.2.1 Escolha dos participantes

Os participantes da pesquisa foram selecionados de forma intencional, que segundo Barbeta (1998), constitui-se no tipo de amostra onde podem ser escolhidos os casos a serem incluídos, visando satisfazer as necessidades da pesquisa. Essa seleção teve como preocupação fundamental a escolha de casos julgados típicos e representativos de toda população.

Dessa forma, o primeiro passo foi identificar os hotéis onde os gestores exercem suas atividades, através de listagens obtidas junto à Santur, ABIH e Prefeitura Municipal de Florianópolis. Organizou-se uma listagem única contendo as informações das três fontes, separando os hotéis por bairros.

Na seqüência, foram identificados os tipos de hotéis independentes que serviriam como referencial para abordagem dos gestores. Foram escolhidos além dos hotéis vinculados as redes hoteleiras, os hotéis de negócios, os hotéis residenciais e os hotéis de lazer. A escolha desses três últimos foi realizada com base na revisão de literatura, devido as diferentes características que os compõem e por sua fácil identificação dentro do município. Essas características podem ser melhor visualizadas no quadro abaixo:

Tipo	Características
Hotel de rede	Ligado a empresa que opera geralmente mais de um hotel. Pode estar localizado tanto nos centros urbanos como em locais mais afastados, dependendo do perfil de clientes que atende.
Hotel de negócios	Voltado ao público em viagens de negócios/trabalho, geralmente localizado nos centros urbanos ou próximos a algum centro comercial, industrial ou financeiro, dispendo de equipamentos e serviços relativos ao trabalho executivo como fax, internet, sala de reuniões, convenções.
Hotel residencial	Destina-se tanto ao público em viagens de negócio como em viagens de lazer, apresentando cozinha equipada dentro dos apartamentos. Pode em alguns casos possibilitar a permanência longa de hóspedes (mensal, semanal). É também denominado apart-hotel e hotel residence.
Hotel de lazer	Voltado ao público em viagens de lazer, sendo localizado fora dos centros urbanos, apresentando infra-estrutura que propicie a prática de atividades esportivas e de entretenimento.

Fonte: a autora.

Figura 13 - Perfil dos hotéis pesquisados

Um outro fator considerado foi a localização dos hotéis. Assim, optou-se por iniciar a abordagem dos gestores dos hotéis localizados ao norte do município (Canasvieiras e

Ingleses), Lagoa da Conceição e Centro, em virtude do número de empreendimentos instalados nessas áreas e pela tradição de receberem um número expressivo de turistas nacionais e internacionais.

Dessa forma, com base no tipo de hotel e na localização do mesmo, foram contatados os gestores, visando formar um grupo diversificado, com diferentes perfis e formas de atuação profissional. Caso os selecionados não estivessem interessados em participar ou não pudessem ser localizados através do contato telefônico, ligava-se para o seguinte da lista, até conseguir um participante, obtendo-se ao final, vinte e quatro gestores divididos em: três gestores de hotel de rede; sete gestores de hotel de negócios; oito gestores de hotéis residenciais e seis gestores de hotéis de lazer.

4.3 Coleta de dados

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas, que segundo Triviños (1987, p. 146), “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa”, possibilitando ao pesquisador a formulação de outros questionamentos não imaginados previamente e que surgem no decorrer da conversa com o entrevistado.

A entrevista, de acordo com Rubin e Rubin (1995), é composta por três tipos de perguntas: as principais, que norteiam a conversação; as sondagens, que procuram completar ou clarificar o que os entrevistados dizem e as perguntas de seguimento que visam aprofundar o assunto em estudo.

Além disso, uma das vantagens apontadas para a entrevista semi-estruturada é permitir uma maior interação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa (LÜDKE e ANDRÉ, 1986).

Para a estruturação do roteiro de entrevista utilizou-se o referencial teórico deste trabalho. O roteiro ficou constituído de vinte e quatro perguntas abertas, algumas de caráter introdutório ao assunto e outras principais.

Paralelo a realização de entrevistas, foi adotada a observação livre, por possibilitar observar de forma dinâmica os relacionamentos organizacionais não formalizados, a caracterização do espaço físico, além de situações típicas vividas durante a etapa de coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987).

Para Godoy (1995), é importante que o observador tenha claros seus focos de interesse, analisando tanto a parte descritiva (o que ocorre no campo) e a parte reflexiva

(incluindo comentários pessoais do pesquisador), durante a coleta de dados. A observação contribuiu de forma significativa quando foram visualizados aspectos estruturais dos hotéis e aspectos comportamentais dos gestores entrevistados, pois em alguns hotéis foi permitida, além da entrevista, uma visita as dependências e a interação com funcionários dos mesmos.

4.3.1 A realização das entrevistas

Após a identificação dos gestores participantes da pesquisa e o modo como as entrevistas foram estruturadas, procedeu-se da seguinte forma:

- 1) Período das entrevistas: as entrevistas foram realizadas durante o mês de outubro de 2.001.
- 2) Forma de abordagem dos entrevistados: através de contato telefônico, foi explicado de forma sucinta os objetivos da pesquisa, pedindo a colaboração do gestor em participar da mesma. Não havendo impedimento, era marcado um horário conforme a disponibilidade do entrevistado. Com esse procedimento obteve-se vinte entrevistas. As quatro restantes foram agendadas através de solicitação enviada por fax.
- 3) Local de realização: as entrevistas foram realizadas nas dependências dos hotéis.

Destaca-se ainda que realizou-se também contatos telefônicos com outros três gestores, que demonstraram interesse em colaborar, mas em virtude da elevada ocupação dos hotéis, só estariam disponíveis em novembro, o que inviabilizou a participação destes. Outras duas entrevistas foram agendadas, porém não realizadas, pois houve esquecimento por parte das entrevistadas, que marcaram outros compromissos no mesmo horário agendado. Tentou-se novo contato com as mesmas, sem resultados satisfatórios.

4.3.2 Estruturação e análise dos conteúdos

Os dados obtidos nas entrevistas foram organizados e analisados por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo na visão de Triviños (1987) refere-se a um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos que permitem ao pesquisador a compreensão em

profundidade de um discurso, bem como a possibilidade de destacar suas principais características e significações. A classificação dos conceitos, a codificação e a categorização são indispensáveis na utilização deste método.

Os procedimentos requeridos pela análise de conteúdo iniciam-se durante a realização das entrevistas, quando o pesquisador analisa os dados e extrai temas que descrevem o mundo dos entrevistados, que posteriormente serão utilizados, para construir uma exposição geral (Rubin e Rubin, 1995). Esses procedimentos são descritos nas etapas abaixo:

1ª Etapa: Transcrição das entrevistas

As transcrições foram sendo realizadas na medida do possível, juntamente com a coleta de dados. As entrevistas foram divididas em quatro conjuntos, conforme o tipo de hotel onde os entrevistados exerciam suas atividades. O grupo dos gestores dos hotéis de rede (HRE), o grupo dos gestores dos hotéis de negócios (HNE), o grupo dos gestores de hotéis residenciais (HRS) e o grupo dos gestores de hotéis de lazer (HLA). Das vinte e quatro entrevistas realizadas, vinte e uma foram gravadas e transcritas integralmente, omitindo-se apenas as repetições, pausas ou interferências. As outras três entrevistas não foram gravadas, pois os entrevistados não permitiram, sendo suas opiniões registradas por escrito pela pesquisadora.

2ª Etapa: Releitura e codificação das transcrições

As transcrições foram codificadas com o intuito de facilitar a identificação das falas dos entrevistados. Esta codificação foi assim realizada: o primeiro código refere-se ao tipo de hotel onde os gestores exercem suas atividades, designado por letras maiúsculas, ficando assim estabelecido:

- Entrevistas com gestores de hotéis de rede: HRE
- Entrevistas com gestores de hotéis de negócios: HNE
- Entrevistas com gestores de hotéis residenciais: HRS
- Entrevistas com gestores de hotéis de lazer: HLA

O segundo código, descrito por dois números que identificam a ordem cronológica em que as entrevistas foram efetuadas, como por exemplo: 2º entrevistado – código 02. O terceiro código indica o número da pergunta da entrevista. Ilustrando: a fala do segundo entrevistado do grupo dos gestores

de hotéis de rede sobre os critérios para a contratação de mão-de-obra, é descrito por HRE-02-13.

3ª Etapa: Identificação das unidades de análise

Nesta etapa iniciou-se o agrupamento das informações em categorias de análise, escolhidas pela pesquisadora como relevantes para responder ao problema de pesquisa, tomando como base as diversas classificações de competências e habilidades definidas na fundamentação teórica deste trabalho.

Categoria	Unidade de análise
1. Competências de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com a mão-de-obra • Ações para atrair clientes e divulgar o hotel • Busca de qualidade • Identificação de necessidades de mudança • Mobilização da equipe nos projetos de mudança • Análise da concorrência
2. Competências técnico-profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira • Atualização constante de conhecimentos • Disseminação do conhecimento entre os funcionários
3. Competências sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento de idiomas • Trabalho em equipe
4. Habilidades gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Análise e diagnóstico de situações complexas
5. Habilidades específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento e desenvolvimento

Fonte: a autora

Figura 14 – Categorias de análise utilizadas na pesquisa

4ª Etapa: Análise comparativa dos quatro grupos participantes da pesquisa

Foram comparadas as descrições e interpretações dos grupos pesquisados, com base nas categorias de análise estabelecidas, juntamente com a discussão teórica.

5ª Etapa: Estruturação da redação

A redação da análise foi organizada em seções, conforme as unidades de análise e subdividem-se em:

- Interpretação e descrição das entrevistas com os gestores dos hotéis de rede.
- Interpretação e descrição das entrevistas com os gestores dos hotéis de negócios.
- Interpretação e descrição das entrevistas com os gestores dos hotéis residenciais.
- Interpretação e descrição das entrevistas com os gestores dos hotéis de lazer.
- Análise comparativa dos quatro grupos com base no levantamento teórico.

4.4 Limitações da pesquisa

Verificou-se algumas limitações durante principalmente a coleta de dados, destacando-se:

- As listagens obtidas na Santur, ABIH e Prefeitura Municipal de Florianópolis apresentavam dados desatualizados e incorretos, onde constavam até estabelecimentos que não estão mais em funcionamento.
- A ausência de uma classificação definitiva para os hotéis, com critérios estabelecidos, pois percebeu-se uma certa confusão em alguns gestores, que não sabem qual o tipo de meio de hospedagem que administram (hotel, pousada, flat).
- O fato de muitos hotéis permanecerem fechados quando a pesquisa de campo foi realizada (outubro – 2001). Muitos hotéis só funcionam a partir de dezembro.
- Muitos gestores não foram localizados nos horários em que os contatos telefônicos foram realizados.

Sugere-se que outros estudos sobre competências e habilidades sejam realizados para uma melhor compreensão dos pontos não abordados nesta análise, ou também a aplicação deste estudo sob a forma quantitativa para confirmar se as impressões obtidas se aplicam aos demais gestores do município, não incluídos na amostra. Outra necessidade sentida no decorrer desta pesquisa, foi a de estudos que analisem o porquê da postura reativa de alguns gestores que atuam no segmento hoteleiro.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a interpretação e análise dos dados obtidos por meio das entrevistas semi-estruturadas. Primeiro, são apresentadas as descrições dos relatos obtidos de cada grupo. A primeira descrição é do grupo de gestores dos hotéis de rede. Na sequência são descritos os relatos do grupo dos gestores dos hotéis de negócio, do grupo dos hotéis residenciais e, por último, do grupo dos gestores de hotéis de lazer.

Após, apresenta-se a análise comparativa das opiniões de cada grupo, juntamente com o confronto com a literatura pesquisada.

Finalizando, são destacadas as competências e habilidades requeridas dos gestores em relação aos padrões de atendimento e competitividade das redes hoteleiras nacionais e internacionais instaladas no município de Florianópolis.

5.1 Interpretação e descrição das entrevistas com gestores de hotéis de rede – HRE

Neste item foram reunidas as impressões dos gestores de hotéis de rede em relação às categorias de análise estabelecidas neste estudo.

5.1.1 Competências de negócio

As competências de negócio, definidas no capítulo anterior, foram divididas em seis questões, descritas na sequência.

5.1.1.1 Preocupação com a mão-de-obra

Este item envolvia pontos relativos aos critérios para a contratação de pessoal e as dificuldades envolvidas nesse processo.

Ficou evidenciado que para cada função dentro do hotel, como camareira, recepcionista, garçom, existe um perfil específico, acrescido do nível de escolaridade, conhecimento de idiomas e experiência profissional. Estes aspectos podem ser identificados nos relatos a seguir:

Depende da função. Funções de recepção tem os pré-requisitos. As mais operacionais, como camareiras, arrumadeiras, mensageiros, hoje em dia o que a gente busca é que tenham pelo menos o 2º grau completo [...]. A gente tem um trabalho de desenvolvimento das pessoas muito grande, de crescimento, então eu preciso de alguém que tenha habilidades, para eu também poder investir, para que essa pessoa cresça dentro da empresa (HRE-01-13).

Mínimo 2º grau, perfil do cargo, perfil da pessoa, experiência, vontade de trabalhar (HRE-02-13).

Olha, depende muito para qual função. Para recepção necessariamente tem que falar o inglês fluente (HRE-03-13).

Entre as dificuldades apontadas para a contratação, destaca-se fundamentalmente a falta de qualificação e de perfil necessário para trabalhar em um hotel, conforme os seguintes depoimentos.

A gente tem escolas de Hotelaria boas aqui em Florianópolis [...]. Eles não vem com aquele espírito eu quero aprender, eu quero crescer, eu quero me desenvolver. Essa filosofia as pessoas não tem muito [...]. O grande negócio é que as pessoas aqui não tem a cultura de trabalhar sábado e domingo, embora numa cidade turística (HRE-01-15).

O grau de instrução é baixo e muitas pessoas que se oferecem vem do interior e sequer possuem a documentação necessária para a contratação (HRE-02-15).

Eu vejo que as pessoas reclamam muito que não tem emprego e você coloca um anúncio no jornal e vem cem, duzentas pessoas e você não consegue tirar uma. Falta qualificação (HRE-03-15).

5.1.1.2 Ações para atrair clientes e divulgar o hotel

Este item abrangeu aspectos referentes aos meios utilizados para a divulgação do hotel e práticas adotadas para a captação de hóspedes, principalmente na baixa temporada, aliado a vantagens que são oferecidas aos hóspedes para que estes retornem ao hotel.

Verificou-se que são utilizadas diversas formas de divulgação, destacando-se a comercialização integrada de diversos destinos turísticos no sul do Brasil (HRE-01-17). A divulgação é feita em todo o país através de outros hotéis da rede. São também utilizadas visitas corporativas a empresas e agências (HRE-02-17 e HRE-03-17); bem como participações em feiras e congressos (HRE-02-17).

Em relação às práticas adotadas para atrair clientes, principalmente na baixa temporada, verificaram-se posicionamentos diferenciados dos gestores de hotéis localizados

no Centro em relação aos gestores de hotéis localizados nas praias. Esses depoimentos são destacados:

Não é adotada prática específica, pois para nós é o melhor período, é o período dos eventos (HRE-03-18).

Já tentamos tudo. Redução de tarifas, promoções e agora o hotel fecha de maio a agosto, pois não tem área de eventos e a localização na praia, aliada ao clima, dificulta a frequência (HRE-02-18).

Um outro ponto salientado foi a oferta de algum tipo de vantagem ao cliente, para que este retorne ao hotel. Quanto a este item destacou-se o uso de cartões de fidelidade ou de tarifas diferenciadas.

Nós temos um cartão fidelidade. A fidelização é o mais importante, você ganha hoje realmente dando coisas, dando oportunidades para o hóspede [...]. Acho que esse é o grande trabalho mesmo de hoje, é você dar esse tipo de valor ao teu hóspede com cartões de fidelidade (HRE-01-22).

Um bom serviço e tarifa diferenciada (HRE-02-22).

5.1.1.3 Busca da qualidade

Neste item procurou-se identificar a preocupação com a satisfação dos hóspedes, por meio da utilização de instrumentos ou de práticas que obtenham essas informações.

Os respondentes desse grupo afirmaram que fazem uso de instrumentos como questionários e fichas de avaliação, disponíveis nos apartamentos ou na recepção do hotel. Os entrevistados foram vagos em suas respostas, apesar da insistência da pesquisadora e apenas um indicou o tratamento que é dado a essas informações.

Tem o PAC [...], é um formulário que fica dentro do apartamento e à disposição na recepção também. É preenchido com sugestões, reclamações, observações, ou só os itens que a gente pede. Todos os PAC's são lidos. Isso vai para o Departamento de Atendimento ao Cliente que fica lá na nossa sede em São Paulo e todos os PAC's são respondidos (HRE-01-9).

5.1.1.4 Identificação das necessidades de mudança

Este item tratou da preocupação em inovar ou diferenciar os serviços oferecidos, além da avaliação dos mesmos e, a partir desse processo, identificar mudanças necessárias ao funcionamento do hotel.

Destaca-se que os serviços são avaliados levando em consideração a necessidade de criar novas opções, de ser diferente da concorrência. As mudanças são efetuadas, na maioria dos casos, com base nas opiniões de hóspedes e de funcionários.

Todo o dia a gente tá buscando criar coisas novas, ser diferente da concorrência [...]. A gente ser mais um não é a filosofia da rede [...]. Todo mês nós temos uma avaliação com os chefes, isso já é pré-estabelecido (HRE-01-16).

Através da análise dos serviços e pedidos dos hóspedes (HRE-02-16).

A gente tenta sempre criar um diferencial em relação à concorrência (HRE-03-16).

5.1.1.5 Mobilização da equipe nos projetos de mudança

Com a análise deste aspecto verificou-se até que ponto os funcionários podem sugerir mudanças ou participar da tomada de decisões. Este ponto foi ressaltado como importante em um dos depoimentos.

Eles me trazem muita coisa, eles vem com as idéias, é muito participativo [...]. A gente tem reuniões quinzenais com as equipes. Eles têm toda a liberdade para isso, é muito participativo, tem que ser assim (HRE-01-12).

5.1.1.6 Análise da concorrência

Essa questão destacou basicamente as preocupações em relação as práticas adotadas pela concorrência e a importância atribuída a esse fator.

As respostas obtidas indicam a existência de preocupação, principalmente em relação aos padrões de atendimento e preços praticados.

A gente tem um acompanhamento do padrão de atendimento e a gente procura direcionar a nossa política em relação a isso. a ocupação. a diária que eles cobram. esse tipo de coisa (HRE-03-19).

Através do departamento comercial que verifica preços e serviços oferecidos (HRE-02-19).

Um outro aspecto ressaltado refere-se o conhecimento não apenas da concorrência, mas do mercado de modo geral e das necessidades da clientela.

Eu acho muito importante saber o que a concorrência está fazendo, saber como é que está o mercado e o que o cliente está querendo [...]. Senão você morre (HRE-01-19).

5.1.2 Competências técnico-profissionais

A abordagem neste tópico ficou direcionada aos conhecimentos relativos a área de atuação dos gestores e que auxiliam no exercício de suas funções.

5.1.2.1 Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira

Neste item foram consideradas a área de formação dos gestores, o tempo de atuação na função, a utilização de conhecimento científico para o exercício da função e noções sobre práticas internacionais de gestão hoteleira.

Em relação à área de formação, constata-se que os gestores de hotéis de rede têm graduação em Turismo (HRE-01-6); curso técnico de Hotelaria (HRE-02-6) e graduação em Administração (HRE-03-6).

O tempo de atuação na função inclui também o exercício de outras funções no segmento hoteleiro. Assim, verificou-se que: atua há um ano como gerente e há sete anos em demais funções hoteleiras, sendo há três anos na mesma rede (HRE-01-7); atua há quatro meses como gerente e há quinze anos na área comercial de outros hotéis (HRE-02-7) e atua há dois anos como gerente, não exercendo outras atividades na hotelaria (HRE-03-7).

A utilização de conhecimento científico foi destacada em um dos depoimentos como sendo variável, ou seja, na visão do entrevistado a atividade gerencial envolve também intuição e experiência.

Gerente de hotel não é só gerente de hotel. Ele tem que entender de hidráulica, de elétrica, de informática, de tudo um pouco. Se você precisa fazer um investimento, criar alguma coisa nova, ou que seja alguma coisa que você não tem conhecimento, você tem que conversar com pessoas, pesquisar [...]. Eu tenho o departamento técnico na sede que me apóia [...]. Mas tem coisas que a gente faz na experiência e na intuição (HRE-01-14).

Os conhecimentos sobre práticas internacionais de hotelaria ficaram restritos aos materiais fornecidos pela própria rede, que é de origem internacional (HRE-01-20) e relativos as práticas dos países do Mercosul (HRE-02-20).

5.1.2.2 Atualização constante de conhecimentos

Procurou-se identificar se os gestores participam de cursos e outros eventos do gênero, com o intuito de atualizar conhecimentos. Verificou-se que os gestores desse grupo costumam estar presentes nestes eventos, conforme o depoimento:

Essa semana, está tendo um seminário de gestão hoteleira, eu estou participando [...]. Eu acho muito importante você estar em contato com pessoas, conversando, conhecendo pessoas, ouvindo (HRE-01-10).

Entretanto, foi destacado que no município de Florianópolis, os eventos e cursos para a área hoteleira ainda são insuficientes ou superficiais.

Sempre que existe. Aqui em Florianópolis é meio fraco. Geralmente eu vou para São Paulo, que tem mais oportunidades. Aqui em Florianópolis é mais complicado (HRE-03-10).

Costumo freqüentar, entretanto acho tudo muito superficial, falta profundidade (HRE-02-10).

5.1.2.3 Disseminação do conhecimento entre os funcionários

Neste tópico foi verificado o incentivo e o apoio dispensados para que os funcionários também participem de eventos, propiciando a circulação do conhecimento dentro de todos os níveis da organização e não apenas no nível gerencial.

Ficou evidenciado que os gestores entrevistados permitem a participação dos funcionários, destacando-se as seguintes impressões:

Inclusive, a gente abre isso para que não só eu vá, mas para os demais (HRE-01-11)

Sempre que houver. A gente faz curso de inglês aqui toda semana para os funcionários. Sempre que há possibilidade a gente tenta encaixar (HRE-02-11).

5.1.3 Competências sociais

Em relação a essa categoria, procurou-se verificar o conhecimento de idiomas por parte dos gestores e o estímulo à livre iniciativa e criatividade, através do trabalho em equipe.

5.1.3.1 Conhecimento de idiomas

- Além da capacidade de expressão das idéias verificadas através da observação, buscou-se também o conhecimento de outros idiomas por parte dos entrevistados, obtendo-se:

Falo inglês e italiano e um pouquinho de francês, porque a nossa empresa é francesa (HRE-01-8).

Inglês básico e espanhol (HRE-02-8).

Inglês (HRE-03-8).

Desta forma verifica-se que o conhecimento de idiomas é comum entre os gestores hoteleiros de rede pesquisados.

5.1.3.2 Trabalho em equipe

Este item procurou observar como se dá o relacionamento entre os gestores e os demais funcionários e se esse relacionamento possibilita o estímulo à livre iniciativa e criatividade.

Verificou-se que pontos relativos ao desempenho das funções são tratados de forma aberta, sendo incentivada a participação de todos nesse processo. Isso é geralmente realizado em reuniões com as chefias ou em reuniões com chefias e funcionários.

A gente tem reuniões quinzenais com as equipes[...]. Só para você ter uma idéia, esses dias um dos messageiros veio conversar comigo, que ele estava sentindo dificuldade em carrinhos e daqui a pouco ele veio com o orçamento para comprar mais um. Foi, ligou, viu os modelos, fez todo o trabalho (HRE-01-12).

5.1.4 Habilidades gerais

Neste item foram levantados pontos relativos à aplicação do conhecimento e experiência, através da análise e diagnóstico de situações complexas. Assim, os gestores foram questionados sobre as dificuldades enfrentadas na administração do hotel.

O destaque ficou com os problemas de contratação de mão de obra, já evidenciados anteriormente e reafirmados neste item. problemas com fornecedores, impostos cobrados e em relação a estrutura física do hotel.

A mão de obra externa é muito complicada [...]. Uma coisa de Florianópolis é a dificuldade de fornecedores. Eu já tive que trocar muito fornecedor. Muito fornecedor já me deixou na mão, na hora que eu precisava (HRE-01-24).

Mão de obra sem qualificação e difícil de encontrar (HRE-02-24).

Principalmente dificuldades na estrutura física [...]. Nossa área de eventos é pequena, nosso estacionamento também. Em dias que tem movimento, eu não consigo colocar todos os carros na garagem [...]. Isso tudo dificulta nosso trabalho (HRE-03-24).

Um ponto chamou a atenção por salientar a falta de profissionalismo do segmento, confirmando, de certa forma, as impressões destacadas no capítulo introdutório deste estudo.

Acho que Florianópolis ainda tem um conceito muito familiar de administração de hotéis. A gente aqui tem uma filosofia extremamente profissional de trabalho, por ser uma empresa grande. Você vai numa reunião do Convention Bureau e eles ficam lá discutindo que um não gosta do outro, que um tem rixa com o outro. Acho que não é isso que vai levar a cidade a crescer. Falta profissionalismo no turismo da cidade (HRE-01-24).

5.1.5 Habilidades específicas

Neste item foram consideradas as impressões dos gestores sobre o que consideram importante para a melhoria de desempenho das suas próprias atividades.

Os entrevistados deram ênfase a aspectos pessoais, salientando a preocupação com a disciplina, com o conhecimento do mercado e com atividades que influenciam diretamente o seu desempenho, como o treinamento de funcionários. O treinamento é um fator importante em Hotelaria pois está diretamente relacionado com o nível dos serviços oferecidos, podendo assegurar uma elevação no padrão de atendimento aos hóspedes.

Disciplina. A gente vê como é importante você ter disciplina de horário. disciplina de trabalho, porque os nossos dias são muito corridos, acontece muita coisa. O gerente tem que estar atendendo às suas chefias, atendendo seus clientes. Se a gente não tiver disciplina para fazer o nosso trabalho, saber trabalhar com agenda, saber trabalhar organizado, é a coisa mais importante. E o buscar, o pesquisar, você estar 'atenado' no mercado, saber o que está acontecendo, indo atrás, sabendo mexer com Internet, sabendo tecnologia (HRE-01-23).

A solução para a sazonalidade, o treinamento, pois o quadro de funcionários sofre muitas alterações, em razão do término do verão e do fechamento do hotel (HRE-02-23).

5.2 Interpretação e descrição das entrevistas com gestores de hotéis de negócio - HNE

O segundo grupo pesquisado, gestores de hotéis de negócios, foi abordado de maneira exatamente idêntica ao grupo anterior, com as mesmas categorias de análise.

5.2.1 Competências de negócio

5.2.1.1 Preocupação com a mão de obra

Neste item os entrevistados apontaram a existência de requisitos a serem preenchidos para cada função, no caso de uma contratação, como, por exemplo, 2º grau completo e conhecimento de idiomas.

Depende de cada função, cada função tem os requisitos mínimos necessários. Então, por exemplo, a recepção é desejado que tenha mais de um idioma além do português, que tenha conhecimentos básicos do Desbravador, que é o sistema de informática, ligado à hotelaria que nós usamos aqui [...] (HNE-04-13).

Depende de cada função, cada função exige um perfil de pessoa [...]. Você tem que ter no mínimo até o 2º grau (HNE-02-13).

Foram destacados aspectos relativos a características pessoais dos candidatos, como aparência, alegria, capricho, capacidade de comunicação.

O que é que eu preciso numa camareira? Eu preciso de uma pessoa bem educada, porque de qualquer forma ela vai estar ali limpando, vai estar em contato com o cliente direto [...], que tenha tato para trabalhar com pessoas, eu preciso de uma pessoa caprichosa, não posso contratar uma pessoa que seja muito lenta, porque me atrapalha, atrasa bastante o serviço (HNE-03-13).

A postura, a aparência, a boa comunicabilidade, apresentação pessoal [...] (HNE-04-13).

Se você contrata um garçom, você tem que ver até a própria fisionomia desse garçom. Se a pessoa demonstra alegria quando chega ao cliente, não é uma pessoa muito fechada (HNE-02-13).

Outro fator apontado em alguns depoimentos foi a experiência, considerada desnecessária por um dos entrevistados e importante para outro.

Nós começamos a dar mais atenção de uns anos para cá, a pessoas que estão fazendo cursos na área de hotelaria, na área de turismo. Eu até tenho preferência por quem não trabalhou, para nós treinarmos ao nosso modo (HNE-01-13).

Segundo grau completo no mínimo, mas principalmente que tenha alguma experiência em hotelaria. Mas nem sempre a gente consegue achar profissionais ue tenham tudo isso, a gente vê se a pessoa tem potencial e desenvolve (HNE-04-13).

Entre as dificuldades apontadas para a contratação, constatou-se que as opiniões são diversificadas. Alguns gestores apontaram a falta de qualificação da mão de obra ou, ainda, a ausência de um perfil apropriado para o exercício de determinadas funções.

Há uma mão de obra não qualificada. As pessoas estão querendo um emprego, mas elas não querem trabalhar. Quando você chega num hotel, tem que conhecer o que é um hotel para procurar emprego num e tem que saber que se trabalha muito [...]. E tem que trabalhar sábado, domingo, feriado e daí desmotiva ou não tem perfil, não é comprometido com o trabalho. Pessoas sem emprego tem um monte, mas qualificadas não (HNE-07-15)

Minha maior dificuldade é que ou as pessoas sabem inglês, mas não tem conhecimento prático nenhum, ou tem conhecimento prático, mas não são formados, não sabem inglês. É difícil encontrar um profissional formado, que saiba inglês e que tenha o conhecimento prático. Ou tem um, ou tem outro (HNE-04-15).

Outros gestores destacaram que as dificuldades de contratação têm sido superadas em virtude do trabalho de agências profissionais, que realizam esse processo.

A gente já usou de todos os meios de contratação, desde rádio, jornal. Hoje, com o passar do tempo, a gente vai conhecendo pessoas que trabalham no mercado com esse tipo de captação de pessoal. Eu procuro uma empresa de Florianópolis, que atende as necessidades e tem tradição (HNE-05-15).

Eu tenho trabalhado agora com duas empresas, duas agências de empregos, que tem me auxiliado bastante. Mas tem muita gente querendo trabalhar. Agora, para você achar a pessoa certa, que encaixe no teu sistema de trabalho, não é fácil (HNE-03-15).

Em contrapartida, nos demais depoimentos, verificou-se que alguns gestores não enfrentam dificuldades, pois a experiência permite contratar pessoas com perfil necessário para as funções.

Em função da experiência que a gente tem, não vou te dizer que acerta em tudo. Agora eu vejo o perfil da pessoa e já sei na hora. Na aparência, na comunicação, na redação, é feito alguns testes com eles (HNE-06-15).

5.2.1.2 Ações para atrair clientes e divulgar o hotel

Neste grupo foram apontados diversos meios para divulgação do hotel, desde a propaganda boca-a-boca, mala direta, anúncios em jornais e revistas especializadas, sites na Internet, representantes comerciais, convênios com empresas, além da participação em feiras e eventos do segmento.

Temos vários anúncios em revistas de hotelaria, patrocinamos alguns eventos e shows com permuta com a televisão (HNE-01-17).

Todos os meios possíveis. Rádio, TV, out-door, folheteria também. Nós temos um representante e também convênios com vários clubes de turismo (HNE-02-17).

Eu tenho uma agência de publicidade que trabalha comigo. Ela me auxilia em toda área de Marketing [...]. Não faço propaganda ao Deus dará. Faço propaganda, mas dirigida (HNE-03-17).

Temos duas representantes comerciais no hotel. Uma faz a parte aqui de Florianópolis e Grande Florianópolis e outra que faz o Brasil em termos de feiras e eventos (HNE-04-17).

Durante quase dois anos a UFSC foi nosso hóspede exclusivo [...]. Aos poucos as pessoas começaram a buscar e hoje temos parcerias com muitas empresas próximas aqui do hotel que trazem muita gente. Foi o boca-aboca que foi acontecendo (HNE-05-17).

Em alguns momentos só mala direta com agências, operadoras e em outras as empresas que são cadastradas. A Internet que é uma ferramenta para o hotel que você não imagina, mas já estou com 20% de apartamentos oriundos de reservas da Internet (HNE-06-17).

A gente começou aos poucos com folders e temos dois executivos que fazem a captação (HNE-07-17).

Dentre as práticas adotadas na baixa temporada foram destacadas a realização de eventos nas dependências do hotel e a redução de preços.

Eu tenho uma sala e semanalmente eu faço reuniões de empresas, festas de casamento, aniversário e formatura (HNE-05-18).

A gente tem uma clientela formada e na baixa temporada tem sala de eventos, isso ajuda bastante [...]. Agora estamos investindo também na área de banquetes, casamentos, formaturas, ampliando nosso salão do restaurante, justamente para atender esse tipo de necessidade de Florianópolis (HNE-02-18).

Promoções na Internet, através de pesquisas com os clientes (HNE-06-18).

Alguns gestores salientaram que neste tipo de hotel (de negócios), a baixa temporada é um bom período, em virtude do perfil da clientela e da realização de eventos no município.

intensificada nos últimos anos. Destacaram ainda, a preocupação com os hóspedes durante todo o ano.

A prática de atrair o hóspede é constante na realidade (HNE-01-18).

O meu hotel fica estável na verdade, tanto é que eu não contrato funcionários para temporada, não demito depois da temporada [...]. Eu acredito que melhorou muito a baixa temporada em virtude dos eventos que estão vindo para Florianópolis. O Centrosul ajudou muito (HNE-03-18).

Os hotéis aqui do Centro, que trabalham com executivos não tem essa de baixa e alta temporada. A gente tem a nossa média anual de ocupação de 70%. O mesmo número de funcionários em janeiro, março, junho, julho, não altera. O nosso executivo tira férias em janeiro e fevereiro e vem à lazer. Aqui quando o hotel tem 40% de ocupação fica todo mundo preocupado (HNE-04-18).

A gente faz captação o ano todo. Lembrança do aniversário, cartão de boas-vindas, a gente tenta agradar de todas as formas (HNE-07-18).

Entre as vantagens oferecidas aos hóspedes para que estes retornem aos hotéis, verifica-se basicamente a oferta de descontos ou as promoções de feriados e finais de semana.

Eu tenho desconto para empresa e para o cliente que vem sempre (HNE-03-22).

Redução de tarifas. Quando um hóspede é fiel, é claro que é oferecido algum tipo de retorno. Pacotes de feriados, preços especiais para atrair esses clientes (HNE-02-22).

Um dos gestores salientou a criação de um programa de fidelidade, que concede diárias gratuitas após um determinado número de vezes que o hóspede frequenta o hotel.

Bônus de diária, que é o programa de fidelização do hóspede. A cada 20 diárias ele ganha um final de semana cortesia (HNE-04-22).

5.2.1.3 Busca da qualidade

Os gestores desse grupo fazem uso de fichas de avaliação, livros ou caixas de sugestões. A forma de tratamento das informações obtidas com esses instrumentos é variável.

Caixa de sugestões e também respondemos as sugestões. Entramos em contato com os clientes (HNE-01-9).

Nós temos uma ficha de avaliação para os hóspedes, formal. Fora isso, a própria recepção sempre é estimulada para perguntar ao hóspede como está (HNE-04-9).

Eu tenho as sugestões dos hóspedes. Geralmente são todas elas respondidas por mim. Eu leio, vejo sugestões, algumas críticas, alguns elogios e a gente sempre tenta averiguar o problema [...]. Então é com essas sugestões que eu vou na verdade, trabalhando (HNE-03-9).

5.2.1.4 Identificação das necessidades de mudança

Em relação a preocupação em inovar ou diferenciar os serviços oferecidos verificou-se que as atenções são dirigidas para o atendimento e para a estrutura física do hotel, através de reformas que são realizadas.

O grande diferencial na hotelaria é o atendimento. [...] O que diferencia um hotel do outro é o atendimento, aquela coisa aconchegante, conversar com o hóspede, chamá-lo pelo nome. Ele vem a segunda vez, a gente não admite que o pessoal não lembre mais o nome ou saiba do que ela gosta (HNE-05-16).

Mudança no lay-out dos apartamentos, que vai mudar os serviços (HNE-06-16).

A gente procura estar sempre se atualizando. A própria recepção foi toda remodelada. Porque vão surgindo novos hotéis, coisas novas novas e os hotéis que já existem há mais tempo, vão ter que ir se remodelando (HNE-02-16).

A preocupação de atendimento nosso aqui é constante. [...] Nós temos o hóspede do dia que é escolhido aleatoriamente, onde tem o direito de tomar café da manhã no quarto e a todo tipo de serviço VIP no quarto, a toda atenção desde a própria arrumação do quarto com bombons, cesta de frutas (HNE-04-16).

A avaliação dos serviços foi destacada em um dos depoimentos como relevante, em virtude da existência de serviços terceirizados no hotel.

Eu tenho a lavanderia e todo o meu Alimentos e Bebidas terceirizado. Então de vez em quando eu subo para um apartamento qualquer, ligo para a copa e digo: eu quero um lanche tal. Aí eu vejo o tempo que vai demorar para fazer o lanche, se o lanche vai vir bom, como é que o garçom vai servir o lanche. [...] Vou lá vejo o apartamento, tomo um banho, vejo como é que está a toalha, se a toalha não está com cheiro de cloro. Ligo de casa para cá e vejo se demora para atender o telefone, o que está acontecendo (HNE-03-21).

5.2.1.4 Mobilização da equipe nos projetos de mudança

Neste item os gestores afirmaram que incentivam os funcionários a sugerir e participar das mudanças e da tomada de decisões no hotel, destacando a importância deste envolvimento nos processos.

Aqui no hotel nós fazemos as refeições junto com eles. Todo mundo senta junto, conversa, bate-papo. Ninguém melhor que eles para me dizer como estão as coisas. A gente está sempre cuidando, modificando e comprando materiais para favorecer o trabalho de cada um (HNE-05-12).

Eles nos auxiliam com opiniões, porque, na maioria das vezes, são os que tem contato direto com o cliente e nos passam alguma sugestão nova, algo que pode ser melhorado (HNE-01-12).

A gente tem uma gestão bastante participativa, reuniões semanais com as lideranças de cada setor. Muita coisa a gente melhora. Quem melhor para dar sugestão do que quem está trabalhando na área e está direto ali com o hóspede? (HNE-02-12).

5.2.1.6 Análise da concorrência

Os gestores apontaram que a análise é realizada por meio de contatos pessoais com gestores de outros hotéis, sendo verificados itens como atendimento, ocupação e preços. Também foi salientada a necessidade de atualizar e adaptar o hotel em relação à concorrência.

É sempre bom estar em contato. A gente vai para os hotéis, vai no café da manhã. A área de eventos troca idéias [...]. É sempre bom saber, para não ficar fora, nem abaixo, nem acima (HNE-07-19).

Hoje se você não estiver ligado na concorrência, fica para trás. Até porque está abrindo muito hotel novo aqui em Florianópolis e nesse ano que vem aí, vão ter pelo menos dois. Então se você não está de olho, começa a perder [...]. Eu me dou bem com a maioria dos gerentes de hotéis aqui de Florianópolis, a gente tem contato sempre (HNE-03-19).

Não se pode ficar para trás. Ver o que a concorrência está fazendo e tentar fazer melhor, não copiar (HNE-02-19).

Nós procuramos manter um preço equilibrado, de preferência até menor, que é para atrair o cliente pelo preço e procuramos tentar manter as instalações dos concorrentes, assim como o concorrente faz a mesma coisa (HNE-01-19).

5.2.2 Competências técnico-profissionais

5.2.2.1 Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira

Os gestores desse grupo possuem formação diversificada. Dois são formados em Administração (HNE-04-6 e HNE-07-6), dois estão concluindo o curso superior de Turismo e Hotelaria (HNE-03-6 e HNE-06-6), um é formado em Direito e Pedagogia (HNE-05-6), um é formado em Biologia (HNE-02-6) e um tem 2º grau completo (HNE-01-6). Foi identificado

também que os gestores já atuam na função por um período prolongado, além de terem exercido outras funções hoteleiras.

Trabalho há dez anos no hotel e cinco na função (HNE-01-7).

Vinte e um anos, é questão de família (HNE-02-7).

Estou na gerência geral do hotel há dois anos e meio. Eu estou aqui no hotel há nove anos. Já trabalhei na recepção, já trabalhei no setor de compras, no almoxarifado, trabalhei no financeiro, no departamento de cobrança, trabalhei na área comercial, fui gerente comercial e agora sou gerente geral (HNE-03-7).

A nossa família trabalha com hotelaria há 18 anos. Eu me dedico totalmente à Hotelaria faz quatro anos (HNE-05-7).

Sobre a utilização do conhecimento científico para o exercício das funções, foi indicada a importância de conciliar a experiência e a intuição ao conhecimento adquirido pela área de formação.

Você tem que saber conciliar isso. Se você usar só a experiência, talvez não tenha crescimento. Se você usar só o lado acadêmico, você não vai ter a conciliação. O bom senso de conciliar as partes acadêmica, mais a parte do conhecimento da estratégia, de visão, uma dose de intuição, mais a vontade de vencer. Somando tudo isso você tem resultado (HNE-06-14).

Comecei a ler em casa e comecei a praticar e usei muito a intuição. Uso também o que aprendi na faculdade, mas nunca deixei de fazer cursos. Qualquer área que eu entrava, fazia curso. Eu não consigo me ver fazendo alguma coisa sem ter estudado (HNE-07-14).

Em relação ao conhecimento de práticas internacionais de hotelaria, alguns gestores afirmaram o desconhecimento quanto a este item. Outros afirmaram tomar conhecimento por meio de leituras, viagens ao exterior e a cidades como São Paulo ou, ainda, pela participação em eventos internacionais. Um depoimento chamou a atenção por citar as duas maiores linhas internacionais do ensino de gestão hoteleira: a americana e a suíça.

Tenho copiado os americanos eliminando custos intermediários, ou seja, frigobar, mensageiro, telefonia [...]. Se você quiser serviços, nada melhor que o padrão suíço. Só que nós não podemos nos dar ao luxo de querer competir com uma rede internacional que vai chegar aí e dizer: o meu serviço é melhor que o teu (HNE-06-20).

5.2.2.2 Atualização constante de conhecimentos

Os gestores apontaram que costumam freqüentar eventos que contribuam para sua formação. Entretanto, destacaram que muitos desses cursos não satisfazem suas necessidades em razão do nível dos demais participantes ou do nível do que é oferecido.

Existem em Florianópolis muitos cursos técnicos básicos ou para quem tem noção ou para quem não tem noção nenhuma de Hotelaria [...]. Até porque os profissionais, os palestrantes que dão, o nível deles para o nível operacional está excelente, mas para o nível gerencial não é tão excelente (HNE-04-10).

Está um pouco desencontrado, são áreas conflitantes. Na parte de gerência de hotel está muito defasado. E o nível dos alunos está complicado (HNE-06-10).

O que eu percebo é como o nível das pessoas que freqüentam os cursos, não sei se posso dizer baixo, mas é um nível assim de perguntas tão elementares que chega a ser cansativo (HNE-07-10).

5.2.2.3 Disseminação do conhecimento entre os funcionários

Os gestores afirmaram que incentivam os funcionários a participar de cursos e até mesmo de prosseguir nos estudos, flexibilizando horários ou até mesmo pagando as despesas decorrentes dessa prática.

Nós estamos incentivando os funcionários. Já tem cinco funcionários na universidade. O hotel está flexibilizando o horário para dar o nível superior. Isso é muito importante para aproximar do mercado. Eles vêem as coisas diferentes no banco da escola. Inclusive as camareiras, o pessoal dos outros níveis estão todos estudando (HNE-06-11).

A gente estimula bastante. Eu faço com eles um treinamento mensal e tem também os cursos do Sebrae, do Senac e a gente estimula eles a irem. A maioria gosta muito e até me cobra isso (HNE-04-11).

Por outro lado, para um dos gestores é dado incentivo, mas os funcionários não costumam participar.

Eu vou te ser bem sincero, eles têm preguiça de ir. Há um tempo atrás eu fiz um curso, proporcionei a eles, deixei aberto para eles irem fazer o curso, não foi ninguém. Funciona se eu botar o curso dentro do hotel e fechar todo mundo dentro da sala. Daí obrigados eles vão. Depois que vão lá no curso eles gostam (HNE-03-11).

5.2.3 Competências sociais

5.2.3.1 Conhecimento de idiomas

Entre os gestores desse grupo, apenas um afirmou falar inglês. Os demais indicaram apenas o conhecimento superficial de espanhol, italiano, alemão e inglês, sendo esse conhecimento superficial considerado suficiente para a comunicação com os hóspedes.

5.2.3.2 Trabalho em equipe

Os gestores afirmaram que o trabalho em equipe é constante. Geralmente são realizadas reuniões com funcionários no sentido de incentivar a participação e estimular novas idéias.

Reunião e cuidado por setor. Essa troca é muito importante e essa porta aqui está sempre aberta para os funcionários ou para qualquer pessoa (HNE-06-12).

Toda a semana a gente tenta fazer reunião, onde se colocam coisas, eles são abertos a falar, a participar, a falar de suas dificuldades e sugerir mudanças (HNE-07-12).

5.2.4 Habilidades gerais

As dificuldades apontadas pelos gestores são diversificadas. A primeira delas refere-se ao relacionamento com os hóspedes, que por vezes desanima.

É o hóspede que não dá ouvidos, fica irredutível, acha que está certo. Aquela política de atendimento que o cliente sempre tem razão, nem sempre é assim. Quando você não consegue contornar uma situação é o que o deixa triste. Essa é a maior dificuldade. que desanima [...]. É aquela questão de querer manter o cliente, solucionar o problema dele, mas se não conseguir, fazer o quê? (HNE-01-24).

Outra dificuldade apontada é trabalhar com o ser humano, com o quadro funcional.

A grande dificuldade é trabalhar com o ser humano. Para tudo se tem um jeito [...]. O ser humano não trabalha com a razão, ele trabalha muito com a emoção e isso atrapalha. [...] E, às vezes, apesar das oportunidades que ele tem, não está preparado nem para uma promoção. Dá para notar que se você promoveu o funcionário, acaba estragando, porque ele não está preparado ainda para ser promovido (HNE-02-24).

Ficou destacada também a dificuldade econômica, que exige um planejamento por prioridades dentro do hotel.

A maior dificuldade aqui ainda é a econômica, porque quando faleceu o proprietário, o hotel estava numa situação bem difícil e conseguimos reverter a situação. Só que ainda tem muita coisa para fazer, porque o hotel é muito grande. Então qualquer coisinha que se faça, é uma babelônia de dinheiro [...]. Então essa é a grande dificuldade, a nossa fatia econômica ainda é complicada, ainda é limitada. Eu tenho que fazer meu planejamento por prioridade e é o que a gente tem feito (HNE-03-24).

Novamente neste grupo são destacadas as dificuldades quanto à falta de profissionalização dos funcionários, a falta de comprometimento e a necessidade de motivar a equipe para um bom atendimento.

Está mais relacionado à falta de profissionalismo. Antes eu tive mais problemas, hoje não tanto assim (HNE-05-24).

A questão da mão de obra. [...] A dificuldade de pessoas comprometidas, que vistam a camisa (HNE-07-24).

Carência de cursos e treinamentos, dificuldade de profissionalização dos colaboradores [...]. O maior desafio é fazer com que as pessoas se sintam motivadas e atender o melhor possível o cliente (HNE-04-24).

5.2.5 Habilidades específicas

Neste item também foram verificadas opiniões diferenciadas entre os gestores. Destaca-se inicialmente a preocupação com os serviços oferecidos e a relação com a atuação dos funcionários.

Estou sempre atento à recepção, vendo o trabalho dos outros funcionários que estão subordinados a mim. Uma pessoa olhando de fora esse atendimento vê o que está acontecendo de errado e o que não está. Tentar solucionar, treinar (HNE-01-23).

Você coloca o que cada um do seu setor vai fazer e a dificuldade que encontrou. o que aconteceu. É você aproveitar os erros para melhorar, como experiência aproveitar positivamente (HNE-02-23).

Outro ponto indicado nos depoimentos é a melhoria de aspectos funcionais dos hotéis, com vistas a incrementar o movimento.

Nosso hotel tem 20 anos de mercado e nós ficamos um bom tempo sem investir na manutenção. O que melhorou e vai melhorar são essas melhorias que a gente está

fazendo [...]. É esse tipo de melhoria que vai incrementar nosso movimento (HNE-03-23).

Foi destacada também a necessidade de atualizar conhecimentos.

Estar sempre lendo, se atualizando, ficar sabendo o que está acontecendo na cidade para indicar para o hóspede, saber o que está movimentando a cidade (HNE-04-23).

Outros relatos ressaltaram a qualidade dos serviços, a ética profissional e o reconhecimento aos funcionários.

O bom atendimento, ética profissional e um bom serviço (HNE-05-23).

Você melhorar e continuar, estar atento ao negócio [...]. Uma boa qualidade dos serviços sempre suprindo necessidades e suplantando todas as expectativas. Isso é primordial e o reconhecimento aos funcionários (HNE-07-23).

5.3 Interpretação e descrição das entrevistas com gestores de hotéis residenciais – HRS

5.3.1 Competências de negócio

5.3.1.1 Preocupação com a mão de obra

Os entrevistados desse grupo deram destaque a aspectos particulares como amabilidade, simpatia, empatia para a contratação de funcionários.

Eu já peguei do Sesi e ultimamente o critério é pessoa jovem. Aqui eu tinha pessoas mais idosas, mas até para própria preservação do hotel fica ruim. Então acabei e agora só estou com pessoas jovens (HRS-05-13).

Além desses aspectos ficou salientado que a experiência não é um fator relevante, pois pode criar dificuldades na adaptação dos funcionários.

Tenha formação profissional, que tenha feito cursos, experiência até a gente não pede muito (HRS-07-13).

Vontade de trabalhar, boa dicção, experiência não conta muito (HRS-09-13).

Eu gosto de trabalhar com pessoal jovem, para poder formar ao jeito da casa. Sabe, a pessoa que já tem anos no mercado tem vícios. É melhor investir em pessoa jovem

para formar ao modo da casa. E logicamente tem um detalhe, a apresentação da pessoa, a amabilidade, simpatia (HRS-01-13).

Nós temos uma empresa que encaminha a maioria dos funcionários para gente [...]. Normalmente a gente não exige que tenha experiência. Eu pessoalmente prefiro trabalhar com pessoas sem experiência, porque o funcionário entra, você molda ele da maneira que você acha melhor. Às vezes um funcionário cheio de manias é mais complicado (HRS-03-13).

Neste item também ficou evidenciado que a indicação de outras pessoas é um dos critérios para a contratação de profissionais.

Indicação de outras pessoas, perfil para o cargo, experiência relativa, empatia com a pessoa (HRS-08-13).

Aqui como eu não conhecia bem Florianópolis, eu fui por indicações, mais por indicações (HRS-04-13).

No que diz respeito às dificuldades encontradas para a contratação de funcionários, inicialmente foram destacadas a falta de qualificação e o fato de ser um trabalho temporário (geralmente só verão).

Eu sinto falta de um órgão que forme essa mão de obra, porque o que nós estamos fazendo na realidade são adaptações, ou seja, pessoas que não eram do ramo, que você tem que ensinar e que infelizmente no meio de uma temporada são cooptadas por outros hotéis por mais dinheiro (HRS-02-15).

Falta de qualificação, a maioria não sabe ler e escrever e o fato de ser trabalho temporário (HRS-08-15).

Como o nosso hotel é de temporada, então o problema está em encontrar pessoas qualificadas no momento em que todos os hotéis estão procurando um grande contingente de funcionários. Outro problema é que quando tu encontra um funcionário preparado ou que satisfaz, ele sabe que é um trabalho por alguns meses, então ele vai sempre preferir o hotel que trabalha o ano inteiro [...]. Quando consegue formar a equipe, chega na Páscoa tem mandar todo mundo embora [...] sempre tem que começar tudo novamente, começar tudo do zero (HRS-07-15).

Outro fator apontado nos relatos foi a dificuldade de manter no quadro pessoas com nível superior, devido à questão salarial. Novamente, foi abordado o problema do trabalho temporário.

Hoje em dia já tem faculdade de Hotelaria, mas o problema, o grande problema nosso aqui é que Florianópolis, o turismo são dois meses praticamente. E você manter uma pessoa formada é muito caro. Você gasta 10 meses para manter, porque nós não fechamos o hotel, se fechar o prejuízo é maior, porque as despesas continuam, então não tem condições de fechar. Então eu mantenho todo o pessoal o ano todo (HRS-05-15).

Por outro lado, alguns gestores afirmaram que não encontram dificuldades para a contratação, alegando ser uma questão de sorte encontrar profissionais.

Não tenho problemas. O que ocorre é que os alunos de faculdades não querem trabalhar em qualquer área, querem ser gerentes, o que dificulta um pouco (HRS-09-15).

Nós tivemos várias experiências e isso aí é um pouco de sorte também (HRS-01-15).

5.3.1.2 Ações para atrair clientes e divulgar o hotel

Diversos foram os meios citados para a divulgação do hotel, principalmente guias especializados, jornais de circulação estadual, participação em feiras e eventos, representantes comerciais, Internet e *folders*.

Eu tenho um bom site na Internet e através de *folders*, ou seja, distribuição de *folders* aos próprios clientes que levam para distribuí-los (HRS-02-17).

Internet, propaganda boca-a-boca, anúncios fora de Santa Catarina, carta para antigos clientes (HRS-08-17).

A gente divulga mais no jornal. Aqui no estado é o Diário Catarinense e A Notícia e Zero Hora em Porto Alegre (HRS-04-17).

A home-page é o meio de comunicação mais eficiente que existe porque nós recebemos uma quantidade impressionante de pedidos de informações. Depois a gente procura outros meios como o Guia 4 Rodas, Guia Floripa, Guia de Florianópolis (HRS-07-17).

Em relação às práticas adotadas na baixa temporada para atrair hóspedes, notam-se posicionamentos bastante distintos, que vão desde a não realização de prática específica (o hotel fica fechado) à redução de tarifas neste período.

Como nós estamos a três, quatro quadras da praia a gente tem que pegar o que vem (HRS-04-18).

Não tenho nada específico, a não ser o contato que a gente faz de cativar o cliente e oferecer qualidade que a gente tem nos apartamentos (HRS-06-18).

Eu tenho inclusive sugestões e propostas de amigos médicos que pretendem formar um spa (HRS-02-18).

O foco é a captação de eventos, excursões, fora o aluguel dos moradores (HRS-08-18).

Nós negociamos tarifas e a gente consegue baixar um pouco mais, mas não é muita coisa, porque a gente não consegue manter nem a nossa despesa operacional (HRS-03-18).

Entre as vantagens oferecidas aos hóspedes para que estes retornem ao hotel, foram destacadas a concessão de descontos e o atendimento personalizado.

O que na verdade sempre traz o nosso cliente é o nosso atendimento. A pessoa se sente em casa. Se você vai num hotel, você gosta de se sentir à vontade e os nossos clientes aqui se sentem muito à vontade (HRS-03-22).

5.3.1.3 Busca da qualidade

Neste item verificou-se que nem todos os gestores fazem uso de instrumentos para avaliar o grau de satisfação dos hóspedes.

Só pelo próprio retorno que nós temos. Se você pegar a lista do pessoal que vem num ano, no outro a gente já sabe que é bem visto, porque eles retornam mesmo e mandam amigos (HRS-05-9).

Não fazemos pesquisa, mas observamos um pouco o comportamento da cidade (HRS-01-9).

Não. Vou começar a utilizar este ano (HRS-08-9).

Entre os gestores que utilizam instrumentos de verificação, alguns destacaram a relevância atribuída a este.

A ficha de avaliação é muito importante porque por experiência própria eu resolvi muitos problemas e tento resolver até hoje, tendo como origem a ficha. É o espelho mais fiel do hotel [...]. Outra coisa que nós temos é um livro de sugestões e críticas (HRS-07-9).

Nós fazemos periodicamente um questionário com os hóspedes e baseado nas respostas a gente tenta modificar e adaptar as exigências, as que forem possíveis, evidentemente (HRS-02-9).

5.3.1.4 Identificação de necessidades de mudança

Em relação à necessidade de inovar ou diferenciar os serviços oferecidos, os gestores afirmaram que a grande questão é o atendimento, dando agilidade aos funcionários.

Nós precisamos nos preocupar muito na questão de qualidade de atendimento. É muito fácil montar um hotel, o problema mesmo é a administração, são os funcionários que estão ali junto (HRS-03-16).

O nosso sistema de hotelaria nos propicia um bom gerenciamento dos apartamentos, dos empregados, o que eles estão fazendo. Então a gente procura desde que o custo permita, estar tecnologicamente atualizado (HRS-02-16).

À avaliação dos serviços que são oferecidos obteve respostas evasivas dos gestores, indicando uma certa tendência a não haver preocupação com tal procedimento.

Constantemente a gente faz um levantamento (HRS-03-21).

Pelo próprio retorno do pessoa e a amizade que fica. Eles se despedem e fica uma família (HRS-05-21).

Não tenho como responder. A gente tem que pegar e avaliar (HRS-04-21).

5.3.1.5 Mobilização da equipe nos projetos de mudança

Neste item os gestores não esclareceram diretamente até que ponto possibilitam a participação dos funcionários nos processos de mudança, embora tenham sido feitas perguntas de sondagem, na tentativa de clarear estes posicionamentos.

Total, até porque isso é discutido muito abertamente (HRS-02-12).

As coisas do dia a dia é sempre interessante saber escutar, para melhorar o atendimento geral (HRS-01-12).

A gente tem abertura, nem tudo é aceito, porque depende da nossa disponibilidade financeira (HRS-03-12).

Se achar que é conveniente, que é necessário, a gente acata (HRS-04-12).

5.3.1.6 Análise da concorrência

Entre os gestores que analisam a concorrência, o foco desta análise é em relação aos preços praticados, serviços oferecidos e salários praticados.

Através de pesquisa telefônica, análise de materiais dos hotéis, preço, estou atento à concorrência (HRS-09-19).

Em termos de serviços prestados, em termos de preços, para poder buscar os diferenciais que me sobressaem perante eles (HRS-02-19).

Nós procuramos nos manter informados no mercado. A gente sempre procura saber como está a tarifa do vizinho (HRS-03-19).

A gente sempre entra em contato com outros funcionários do ramo sobre salários, para equiparar, para não ser injusto (HRS-07-19).

Porém chama a atenção a ausência de preocupação quanto a atuação da concorrência ou até mesmo depoimentos que indicam a não existência de concorrentes.

Nunca me interessei muito pela concorrência. A gente tem que saber mais ou menos como funciona o mercado, ter uma visão geral [...]. Não me preocupa muito, porque a nossa oferta fica um pouco fora do padrão comercial (HRS-01-19).

A gente não tem concorrente aqui. Nós temos aqui ao lado que é amigo da gente. Então quando estiver lotado aqui a gente indica para eles e quando estiver lotado lá eles indicam para gente (HRS-04-19).

[...] Não tem necessidade porque o cliente já vê a diferença no apartamento. Ele sabe que vai ter um custo muito baixo e um benefício muito maior (HRS-06-19).

5.3.2 Competências técnico-profissionais

5.3.2.1 Informações e conhecimentos relativos à área hoteleira

A área de formação dos gestores desse grupo é bastante diversificada sendo que apenas um tem formação superior em Hotelaria (HRS-01-6). Alguns têm formação superior em Química (HRS-05-6), Engenharia Civil (HRS-02-6 e HRS-06-6), Letras (HRS-03-6 e HRS-07-6) e Administração e Direito (HRS-08-6). Outros dois têm 2º grau completo (HRS-09-6) e 2º grau incompleto (HRS-04-6).

O tempo de atuação desse grupo na função gerencial é superior a um ano, chegando em alguns casos a até 16 anos.

No que diz respeito ao uso de conhecimento científico para o exercício das funções, verificou-se que os gestores recorrem mais à experiência e à intuição, talvez até em razão da área de formação ser bastante diferenciada.

Eu fiz vários cursos na área de Hotelaria e de Administração. mas é o dia a dia. porque tudo depende de onde você trabalha [...]. Cada hotel tem uma realidade diferente. Se é administração de rede é uma coisa, se é administração familiar é outra. Normalmente você vai muito pela sua intuição mesmo e pela noção que você tem de gerência, de administração, de convivência (HRS-03-14).

Eu procuro me informar com amigos e com gente do setor (HRS-02-14).

Em relação ao conhecimento de práticas internacionais de hotelaria este é praticamente inexistente neste grupo de gestores, ficando restrito a algumas leituras e viagens realizadas.

5.3.2.2 Atualização constante de conhecimentos

Os gestores destacaram que a participação em cursos e eventos do segmento não é freqüente, em razão do tempo disponível, ou até do perfil de hotel que gerenciam.

Sempre que possível a gente participa (HRS-03-10).

Muito pouco, não é freqüente, estou começando a me envolver mais com a área (HRS-08-10).

Eu gosto, mas a nossa correria foi tanta que não dá (HRS-01-10).

Não costumo porque nosso hotel é diferente dos outros. É mais pela amizade, fica mais família. Não é aquele negócio burocrático que tem que levar muito formal (HRS-05-10).

5.3.2.3 Disseminação do conhecimento entre os funcionários

Em linhas gerais, percebeu-se que não há restrições à participação de funcionários em cursos. Alguns gestores apontaram que flexibilizam o horário de trabalho ou ainda financiam os cursos. Ressalta-se aqui que em um hotel quanto melhor preparado estiver o funcionário, tanto melhor será o atendimento a clientela.

Até liberamos eles dos horários de trabalho, com o objetivo deles ficarem fazendo treinamento (HRS-03-11).

Podem participar e são incentivados a participar, mas o hotel não financia (HRS-08-11).

Eu não deixo para trás nenhum curso seja em eu área for, para quem trabalha no escritório, na cozinha, na recepção. Eu pago os cursos, eu faço de tudo para que eles melhorem. Eu sei que curso de qualificação ajuda muito até na compreensão entre o gerente e o funcionário (HRS-07-11).

5.3.3 Competências sociais

5.3.3.1 Conhecimento de idiomas

Alguns gestores afirmaram conhecer e falar outros idiomas como inglês, italiano e espanhol. Os demais afirmaram apenas conhecer, em nível básico, inglês e espanhol.

5.3.3.2 Trabalho em equipe

Entre os gestores desse grupo, apenas um salientou a relevância do trabalho em equipe e como este ocorre. Trabalhar em equipe pode proporcionar entre os funcionários uma sensação de bem-estar, pois sentem-se envolvidos e mais seguros para propor sugestões e mudanças, desde que claro, sejam incentivados para esse fim.

A gente sempre procura essa questão de treinamento, de orientação [...]. Sempre converso com a pessoa, a gente orienta, a gente procura passar essa nossa preocupação e mostrar para cada funcionário que está aqui dentro a importância de cada um. Na verdade, todos nós aqui somos importantes. Se eu errar, a equipe toda falha (HRS-03-12).

5.3.4 Habilidades gerais

Neste item os gestores opinaram de forma desencontrada sobre as dificuldades para a administração dos hotéis. Um dos gestores afirmou que não enfrenta dificuldades. Outros destacaram o custo elevado de manutenção, a falta de divulgação por parte da área governamental, a falta de independência dos funcionários, a baixa temporada, os impostos cobrados, a dependência do mercado argentino e a variação cambial.

A manutenção que é difícil e custa muito dinheiro (HRS-09-24).

Aqui em Florianópolis seria a mão de obra especializada, tipo electricista. Eles prometem para agora e vem dois, três dias depois (HRS-04-24).

Eu acho que devia ser incrementado essa parte institucional do governo [...]. Devia haver promoções importantes, trazendo gente de fora para conhecer, para aumentar assim o universo de clientes (HRS-02-24).

As decisões são muito centralizadas, pois os funcionários não conseguem tomar decisões básicas sozinhos (HRS-08-24).

É o capital de giro [...]. Tem que deixar o dinheiro vivo no banco para passar a baixa temporada, porque os impostos continuam, as despesas continuam e o número de hóspedes cai bastante (HRS-05-24).

Nós temos que contar com o mercado argentino, que é muito instável. Se o câmbio é favorável eles vem. Se o câmbio não é favorável eles também vem, mas é menor, eles querem gastar menos se possível, e ficam menos dias (HRS-07-24).

5.3.5 Habilidades específicas

Os atributos pessoais e a necessidade de buscar maior aperfeiçoamento para si e para os funcionários foram considerações indicadas por esse grupo de gestores. Destaca-se também a criação de alternativas para os hóspedes.

A gente tem que ser simpático, nunca pode trazer problema familiar para o hotel (HRS-04-23).

É ter uma mentalidade empresarial aberta, analisar sempre o mercado, porque a gente tem que se adaptar, tem que modernizar (HRS-07-23).

Eu gostaria de participar mais de eventos de hotelaria. Eu gostaria de Ter tempo para visitar os concorrentes ver o que eles fazem nesse sentido, mas me sobra pouco tempo (HRS-06-23).

O treinamento do pessoal [...]. Valorização do profissional que está dentro da área. Tem que melhorar, dar um incentivo a mais, alguma coisa a mais para o funcionário. Ele tem que se sentir bem no local que ele está trabalhando (HRS-03-23).

5.4 Interpretação e descrição das entrevistas com gestores dos hotéis de lazer - HLA

5.4.1 Competências de negócio

5.4.1.1 Prcocupação com a mão de obra

Os gestores desse grupo não especificaram claramente os critérios definidos para a contratação de pessoal, atendo-se mais ao processo de recrutamento e seleção, ou seja, como este ocorre.

Depende da área, experiência, aparência (HLA-04-13).

Normalmente quando eu contrato eu coloco avisos. A pessoa preenche uma ficha e a gente faz uma seleção pelos locais onde ele trabalhou (HLA-01-13).

Aqui quem contrata são os chefes de setor. Eles fazem a avaliação (HLA-05-13).

Entre as dificuldades encontradas em relação à mão de obra, mais uma vez foi apontada a falta de qualificação e de perfil para a Hotelaria e a distância do hotel em relação ao Centro da cidade.

A mão de obra continua muito ruim, apesar de toda a demanda de cursos que hoje já existem, faculdades. O principal fator é a falta de responsabilidade (HLA-05-15).

É terrível. Florianópolis não tem mão de obra qualificada (HLA-04-15).

Eu tenho procurado pegar gente que está cursando Hotelaria, mas é frustrante. Eles acham que turismo é viajar [...]. Falta maturidade (HLA-02-15).

Pelo próprio local que tem pouca gente. Não é como no Centro, onde você tem um monte de gente esperando na fila. Toda a Ilha tem dificuldades com mão de obra (HLA-01-15).

5.4.1.2 Ações para atrair clientes e divulgar o hotel

Os meios para a divulgação do hotel são diversificados, indo desde propaganda boca-a-boca e folheteria, à representantes comerciais, além de sites na Internet.

Anúncios em jornais, em revistas, mas não é muito não (HLA-04-17).

Muitos clientes são antigos, praticamente é o boca a boca e o folheto (HLA-01-17).

Em geral, bom relacionamento cliente-empresa, que ele saia daqui e indique para um amigo (HLA-05-17).

Eu tenho uma promotora que faz o mercado de Florianópolis. Mala direta, promoções lá fora, no mercado de São Paulo, Curitiba, Rio Grande, Mercosul e o site na Internet (HLA-02-17).

Um dos gestores ressaltou a importância da Internet e o direcionamento das ações de publicidade do hotel.

Nós usamos aqueles três itens básicos. Primeiro é o produto. qual é o meu produto? Depois qual é o mercado? Depois é o processo de comunicação. Como é que eu vou me comunicar com esse mercado? Isso parece simples, mas por incrível que pareça muitas empresas não sabem fazer isso. Ficam dando tiro para tudo que é lado. vendendo para qualquer tipo, às vezes o produto não é para aquele público e fazem uma tremenda confusão. Se você não ficar atento gasta um monte de dinheiro com pessoas que vem te oferecer uma comunicação que não se enquadra naquele tipo de

cliente que você tem. As nossas vendas tem aumentado significativamente através da Internet. O telefone é uma ferramenta fundamental. [...]. Telemarketing, e-mails, através dos workshops, através de visitas técnicas quando se pede. porque não dá para mandar passeadores de pasta para São Paulo. Quando o cliente pede você manda o representante (HLA-03-17).

As práticas para a baixa temporada foram consideradas como estimulantes por um dos gestores. O foco nesse período é a captação de eventos e a realização de pacotes promocionais, bem como manter o hotel fechado de maio à outubro (HLA-01-18).

A gente trabalha muito em cima de eventos (HLA-02-18).

A baixa temporada para mim é estimulante. É onde você tem que criar, diversificar para atrair hóspede (HLA-05-18).

Através dos eventos e dos feriados prolongados. A concorrência procura vender o evento e nós procuramos ser solucionadores de problemas para o cliente que quer fazer um evento. Não adianta só vender a hospedagem se o evento dele não for um sucesso [...]. A gente orienta quanto à agenda, horários, palestrantes (HLA-03-18).

Em relação as vantagens oferecidas aos hóspedes para que estes retornem ao hotel, foram indicadas descontos e atendimento personalizado.

Para o hóspede que é reincidente a gente dá 10%. Se ele ficar mais de uma semana, dá mais 3% (HLA-01-22).

Personalizar o atendimento, redução de tarifa, um serviço a mais (HLA-02-22).

A nossa missão é superar a expectativa. Atender bem já é difícil, superar a expectativa é mais difícil ainda. A nossa idéia é que as pessoas se sintam bem além do conforto que o hotel oferecc (HLA-03-22).

5.4.1.3 Busca da qualidade

Os instrumentos de coleta de dados para identificar a satisfação dos hóspedes são uma interessante forma de avaliar como os serviços oferecidos são percebidos. A utilização de instrumentos de coleta para verificar o grau de satisfação dos hóspedes foi verificada, variando apenas a forma como esses instrumentos são utilizados ou aplicados.

Normalmente quando é terminado o verão é mandado um questionário. para todo hóspede para ver a satisfação dele, sugestões que tem (HLA-01-9).

A oferta de um questionário que o cliente faz ao sair do hotel, no momento do check-out (HLA-05-9).

5.4.1.4 Identificação de necessidades de mudança

Inovar ou diferenciar um serviço pode significar uma vantagem perante os concorrentes de um determinado segmento. A inovação ou diferenciação de serviço, na visão dos entrevistados, é realizada por meio da melhoria no atendimento. Um dos gestores destacou que a inovação envolve o treinamento, os procedimentos da ISO e as sugestões dos funcionários.

Além de treinamento, tem os procedimentos da ISO e o processo de inovação. Então aqui no hotel nós temos várias ferramentas e as sugestões (HLA-03-16).

A avaliação dos serviços é baseada nos instrumentos de coleta e contato direto com os hóspedes.

5.4.1.5 Mobilização da equipe nos projetos de mudança

As impressões dos gestores sobre a participação dos funcionários nos processos de mudança apresentam pontos conflitantes, evidenciando alguns problemas advindos da gestão familiar.

Nós temos o programa de idéia brilhante e idéia classificada. Todas as duas nós pagamos. Pagamos R\$ 25,00 por idéia classificada e R\$ 100,00 por uma idéia brilhante. Depois que nós passamos a usar isso, várias sugestões, várias melhorias que a gente tem feito, têm aparecido através dos colaboradores (HLA-03-12).

Eles podem, mas o hotel aqui é familiar e o patriarca tem uma personalidade forte, nem sempre acontece (HLA-02-12).

5.4.1.6 Análise da concorrência

Os depoimentos em relação à concorrência indicam que a análise é feita em termos de preços e serviços. Foram registradas impressões também diversificadas, indo desde a adoção de posicionamento à inexistência de concorrentes.

Se procura acompanhar a concorrência com respeito de modificações de serviço, preço (HLA-01-19).

Procuro analisar, mas não de maneira muito agressiva (HLA-02-19).

Nos dois últimos anos nós nos posicionamos. Perdemos alguns clientes que não queriam pagar um pouquinho mais por um serviço melhor e ganhamos outros que querem aquele tipo de serviço, porque não querem colocar em risco o seu evento, o seu negócio (HLA-03-19).

Eu não tenho concorrência. Nós temos todos esses hotéis ao redor de nós e queremos que apareça cada vez mais, porque o mercado é fortíssimo (HLA-05-19).

5.4.2 Competências técnico profissionais

5.4.2.1 Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira

Os gestores apresentam diferentes área de formação como curso superior de Hotelaria (HLA-01-6), Administração (HLA-02-6), 2º grau completo (HLA-03-6), Medicina (HLA-04-6) e Arquitetura (HLA-05-6).

O tempo de atuação na função é superior a 10 anos entre todos os gestores.

O conhecimento científico não é utilizado nas funções gerenciais. Os gestores indicaram que recorrem à experiência para administrar os hotéis.

Também verificou-se o desconhecimento quanto às práticas internacionais de hotelaria.

5.4.2.2 Atualização constante de conhecimentos

Os gestores destacaram que participam eventualmente de cursos, geralmente aqueles que são mais importantes para sua atuação.

Poucos, dentro do possível. É difícil o tempo para fazer isso, mesmo porque eu moro longe do Centro (HLA-01-10).

Os principais, aqueles que são interessantes (HLA-05-10).

5.4.2.3 Disseminação do conhecimento entre os funcionários

Em relação a esse item os relatos indicaram a preocupação com o aperfeiçoamento dos funcionários, através da participação destes em eventos ou da realização de cursos dentro dos hotéis.

Nós temos cursos internos também (HLA-05-11).

Se você for questionar os funcionários, uma coisa que com certeza eles vão dizer é que aqui é uma escola. Nós já estamos há quatro anos implantando um programa de qualidade. Não se tem qualidade no setor de serviços se você tiver não treinamento dos colaboradores, mas o crescimento do ser humano. [...] É muito positivo, eles tem melhorado bastante [...]. Sem dúvida isso é o mais forte, quem trabalha aqui aprende muito (HLA-03-11).

5.4.3 Competências sociais

5.4.3.1 Conhecimento de idiomas

Neste item os gestores afirmaram que o conhecimento de idiomas é em nível básico, destacando-se o inglês, o espanhol e o italiano.

5.4.3.2 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe foi evidenciado entre os gestores. Um dos depoimentos obtidos demonstrou a preocupação em não só trabalhar conjuntamente com os funcionários, mas também com a comunidade, fornecedores e outros.

Sempre se ouve as sugestões de empregados. Mesmo porque são eles que estão mais na frente. Até nas reuniões que a gente faz a gente ouve o empregado e tenta melhorar (HLA-01-12).

Nós temos cinco envolvidos no processo. Não é só o acionista. O colaborador está lá em primeiro lugar, depois nós temos os clientes que estão em segundo lugar porque o colaborador tem estar muito bem para passar isso para o cliente. A comunidade está em terceiro. Ela quer no mínimo respeito, depois vem a satisfação dos fornecedores e depois vem os acionistas (HLA-03-12).

5.4.4 Habilidades gerais.

- Os gestores salientaram diversas dificuldades para a administração dos hotéis, entre estas a questão da sazonalidade, a administração familiar com o conflito de gerações, a concorrência, a motivação do pessoal, a falta de qualificação da mão de obra e o momento econômico do país.

É o problema que todo mundo tem na Ilha. É a sazonalidade. No verão tudo vai bem, todo mundo tem movimento. Agora é um período muito longo de baixa estação e aí você tem problema (HLA-01-24).

Tem essa questão da administração familiar, o conflito de gerações, a concorrência, porque na baixa temporada eu concorro com hotéis do Centro e na alta com os hotéis de praia (HLA-02-24).

A nossa maior preocupação é na motivação das pessoas [...]. Administrar pessoas é o mais difícil. É o nosso maior desafio (HLA-03-24).

Mão-de-obra, falta preparo e educação (HLA-04-24).

O momento econômico é o mais difícil (HLA-05-24).

5.4.5 Habilidades específicas

A preocupação com os serviços, com o treinamento dos funcionários, o cuidado com as instalações e a implantação de um modelo de gestão foram destacados nos depoimentos.

Ter mais treinamento do pessoal, definir o público que se quer atingir e o cuidado com as instalações (HLA-02-23).

Publicidade, bons serviços, renovação do hotel, bom pessoal (HLA-04-23).

O hotel é o mesmo, mas não tinha um modelo de gestão. Antes era uma torre de babel, uma porção de incompetente, comandado por mais um incompetente. O processo estava me incomodando totalmente, uma desorganização completa. Depois nós definimos o modelo de gestão, o organograma, as funções e atribuições de cada colaborador, controle, sistema de informação gerencial, para você tomar decisão em cima de número e não só em cima do achismo ou da intuição. E para mudar o clima você tem que ter uma equipe qualificada, motivada e criativa, que é difícil. Trabalhar com um plano de objetivos, deixar isso muito claro e fazer com que as pessoas se envolvam com aquilo (HLA-03-23).

5.5 Análise comparativa dos grupos pesquisados

As principais opiniões dos gestores de cada grupo pesquisado, obtidas por meio das entrevistas, são analisadas conjuntamente nesta seção, traçando-se um paralelo com o referencial teórico deste estudo.

5.5.1 Competências de negócio

Ao analisar as respostas dos quatro grupos entrevistados, percebeu-se que, em relação às competências de negócio, alguns itens apresentam uma certa homogeneidade, enquanto que outros mostram diferenças marcantes. Os principais itens de cada unidade de análise são apresentados e comentados na seqüência.

5.5.1.1 Preocupação com a mão de obra

A preocupação com os funcionários é fundamental em uma empresa que presta serviços como no caso de um hotel. Os principais aspectos apontados pelos gestores quanto a este item podem ser visualizados a seguir.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Critérios (13)	<ul style="list-style-type: none"> perfil para cada função (escolaridade, conhecimento de idiomas) experiência 	<ul style="list-style-type: none"> perfil para cada função (escolaridade, idiomas) atributos pessoais (aparência, alegria, amabilidade) experiência relativa 	<ul style="list-style-type: none"> atributos pessoais (simpatia, juventude) indicação de outras pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> depende da área experiência aparência
Dificuldade (15)	<ul style="list-style-type: none"> falta de qualificação falta de perfil necessário falta de documentação 	<ul style="list-style-type: none"> falta de qualificação falta de perfil necessário 	<ul style="list-style-type: none"> falta de qualificação trabalho temporário 	<ul style="list-style-type: none"> falta de qualificação localização do hotel

Fonte: Pesquisa de campo (Perguntas 13 e 15).

Figura 15 - Comparativo preocupação com mão de obra

Dentro de uma organização hoteleira, cada setor ou cada função exige um perfil profissional específico. Esse perfil pode incluir escolaridade, conhecimento de idiomas, experiência e vai depender do perfil da empresa ou do tipo de clientela que é atendida. Kaufmann (1996) adota posicionamento semelhante ao afirmar que a especialização dos indivíduos que atuam em Hotelaria é um ponto a ser considerado. Entre os gestores entrevistados percebeu-se, principalmente entre os que exercem suas funções em hotéis de rede e hotéis de negócio, essa preocupação em contratar pessoas que já possuam uma certa especialização, dependendo da área em que vão exercer as atividades.

Um outro requisito importante para as pessoas do segmento hoteleiro refere-se aos atributos pessoais ou atitudes que na maioria das vezes refletem-se no atendimento aos hóspedes. Retomando as impressões de Barros (1996), são consideradas importantes características pessoais como amabilidade, cortesia, cordialidade, porque podem significar o diferencial no atendimento e a maneira mais fácil de cativar a clientela. Essa preocupação com os atributos pessoais foi, principalmente, sentida entre os gestores dos hotéis de negócio e de hotéis residenciais.

A indicação de outras pessoas e a aparência, citadas pelos gestores de hotéis residenciais e hotéis de lazer, podem ser úteis em alguns momentos, mas não asseguram que o profissional a ser contratado seja conhecedor da área hoteleira ou que possua as atitudes necessárias para bem servir e atender aos hóspedes.

Entre as dificuldades apontadas para contratação de profissionais destaca-se inicialmente a localização do hotel, citada por um dos gestores de hotéis de lazer. Na prática, para sanar essa dificuldade basta apenas que o gestor não exija apenas pessoas que residam próximas ao hotel. Alguns gestores apontaram que as dificuldades de contratação estão sendo supridas através da contratação ou parceria com empresas especializadas, que realizam toda a triagem, dentro dos requisitos estabelecidos por cada hotel.

O fato de ser um trabalho temporário foi outra dificuldade apontada pelos gestores, em especial os de hotéis residenciais. O trabalho temporário é prática bastante comum em Florianópolis, principalmente entre os hotéis localizados nas praias. Alguns gestores afirmaram que o número de funcionários no verão chega a dobrar. Essa questão é preocupante ao serem considerados padrões de qualidade, fatores primordiais frente à concorrência, realizados por meio das pessoas que atuam em determinado local. Se essas pessoas não estão entrosadas com a cultura organizacional, recebem apenas um treinamento operacional básico, nesse caso, não estando comprometidas com os objetivos organizacionais, como então assegurar que a qualidade esteja presente nesses hotéis? Horovitz (1993, p. 40) afirma que em

razão da globalização, a qualidade torna-se um fator concorrencial mais importante ainda e destaca “o que você não oferecer, os concorrentes estrangeiros terão prazer em fazê-lo”.

Outro fator citado pelos gestores de forma bastante uniforme diz respeito à falta de qualificação e de perfil profissional necessário à atuação em hotel. Esse aspecto merece atenção pois, na visão de Kaufmann (1996), as três bases de êxito de uma empresa são a qualificação profissional dos membros que a compõem, a qualidade do serviço e a atenção ao cliente. Portanto, se não existe mão de obra qualificada, a qualidade do serviço e a atenção ao cliente ficam prejudicadas, afetando, de certo modo, a sobrevivência da organização. Castelli (1994) afirma ainda, que é comum no meio hoteleiro, ouvir-se falar que não existem recursos humanos qualificados para suprir as necessidades do mercado.

Um dos fatores destacados em relação a essa questão foi a cultura local, em função da qual as pessoas não querem trabalhar sábados, domingos, feriados ou, ainda, não possuem maturidade suficiente ou, até mesmo, responsabilidade, para atuar em hotéis.

Por outro lado, verifica-se que em Florianópolis o número de cursos superiores em Turismo em Hotelaria tem aumentado significativamente, além do grande número de cursos profissionalizantes e técnicos que são oferecidos por entidades conceituadas nacionalmente como Senac, Sebrae e Senai. Isto leva a uma reflexão: será que realmente não existem pessoas qualificadas, ou os gestores de hotéis pesquisados não estão sabendo dar o devido valor a esse contingente de pessoas que saem desses cursos? Ou ainda: será que as pessoas não estão preparadas para trabalhar em hotéis ou os gestores é que não sabem cativá-las para que exerçam suas atividades com entusiasmo, como requer a Hotelaria nos dias de hoje?

5.5.1.2 Ações para atrair clientes e divulgar o hotel

As ações para atrair clientes e divulgar hotéis podem significar um incremento da ocupação e, conseqüentemente, da lucratividade. Os principais pontos levantadas nas entrevistas com os gestores são citados no quadro a seguir.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Divulgação (17)	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialização integrada de destinos • Visitas corporativas • Participação em feiras e congressos 	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda boca-a-boca • Mala direta • Anúncios em jornais e revistas especializadas • Sites na Internet • Representantes comerciais • Convênio com empresas • Participação em feiras e congressos 	<ul style="list-style-type: none"> • Guias turísticos especializados • Jornais de circulação estadual • Representantes comerciais • Folders • Propaganda boca-a-boca • Cartas para antigos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda boca-a-boca • Sites na Internet • Folders • Anúncios em jornais e revistas • Representantes comerciais • Mala direta • Visitas técnicas
Ações baixa temporada (18)	<ul style="list-style-type: none"> • “É o melhor período” • Fechar o hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de eventos • Redução de preços • Não existe alta e baixa temporada 	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de eventos, excursões • Não ter prática específica • Negociar tarifas • Fechar o hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de eventos • Pacotes promocionais • Fechar o hotel
Vantagens (22)	<ul style="list-style-type: none"> • Descontos • Cartão de fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontos • Promoções de fim de semana • Programa de fidelidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontos • Atendimento personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Descontos • Atendimento personalizado

Fonte: Pesquisa de campo (Perguntas 17, 18 e 22).

Figura 16 - Comparativo ações para atrair clientes e divulgar o hotel

As respostas mostram, indistintamente, a importância que os entrevistados de todos os grupos atribuem à utilização dos mais diversos meios para a divulgação do hotel. Cobra (2001) destaca que o gestor deve focar suas atenções nesse fator, pois os clientes e a própria concorrência exigem preços competitivos e esforços de Marketing. Dessa forma, inúmeros são os meios utilizados para divulgar e muitos gestores destacaram que a Internet tem sido uma ferramenta importante para o incremento das vendas, devido ao alcance mundial que possui. Em um dos depoimentos ficou ressaltada a importância de analisar a relação custo-benefício, ou seja, qual o custo envolvido na publicidade e que retornos serão obtidos com ela. Esse ponto também foi destacado no referencial teórico deste estudo (Cobra, 2001). Neste ponto, é interessante destacar que somente um dos entrevistados afirmou que conta com o auxílio de uma agência especializada, que direciona os esforços de Marketing da empresa.

As práticas apontadas para atrair clientes na baixa temporada apresentam alguns pontos em comum no depoimento dos gestores de três grupos, principalmente fechar o hotel nesse período, reduzir tarifas e trabalhar na captação de eventos.

Verificou-se que os gestores de hotéis situados no Centro, e que atendem o público executivo, consideram a baixa temporada o 'melhor período', quando as taxas de ocupação são mais elevadas. Em contrapartida, alguns gestores de hotéis localizados nas praias, sejam eles hotéis de rede, residenciais ou de lazer, afirmaram que a melhor saída é fechar o hotel neste período em virtude dos elevados custos para manutenção com pouca frequência de hóspedes. A questão, aí, reside no fato de muitos desses hotéis atenderem principalmente pessoas em viagem de lazer, concentrando os esforços de divulgação junto ao mercado argentino, ocasionando uma monocultura de mercado.

Outros gestores de hotéis localizados nas praias e que não fecham na baixa temporada, afirmaram que o foco das atenções nesse período é a captação de eventos para as salas de convenções disponíveis nas suas dependências. Isso incrementa não só a estrutura de hospedagem, mas também a estrutura de alimentos e bebidas existentes nos hotéis, além de outros serviços disponibilizados aos hóspedes.

Percebeu-se ainda uma certa postura reativa de alguns gestores, em relação a esse período, ao afirmarem que não possuem prática específica, ou seja, deixando ao acaso a movimentação e a lucratividade dos negócios que gerenciam.

Em relação às vantagens oferecidas aos hóspedes para que retornem aos hotéis, os gestores foram praticamente unânimes ao afirmar que procuram conceder descontos aos clientes.

A utilização do marketing de relacionamento, apontado por Cobra (2001), como importante instrumento para assegurar a fidelidade dos clientes, foi citada por apenas dois gestores. No primeiro caso, através de um cartão de fidelidade são concedidas passagens aéreas e diárias em outros hotéis da rede espalhados pelo Brasil. O segundo caso é o programa de fidelização, que concede diárias gratuitas nos finais de semana a cada determinado número de diárias utilizadas pelo hóspede.

5.5.1.3 Busca da qualidade

Os instrumentos para verificação da satisfação dos hóspedes são importantes formas para avaliar como os serviços oferecidos são vistos pelo cliente. Horovitz (1993)

complementa essa afirmação pois a qualidade do serviço oferecido não corresponde necessariamente à que o cliente percebe.

Assim, foram verificados entre os gestores a preocupação em fazer uso desses instrumentos como questionários, fichas de avaliação, enquetes e o tratamento dado as informações obtidas. As opiniões são relacionadas a seguir.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Instrumento de coleta de dados (9)	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário • Ficha de avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de avaliação • Livro • Caixa de sugestões 	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de avaliação (relativa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 9).

Figura 17 - Comparativo busca da qualidade

Horovitz (1993) afirma que as perguntas dirigidas aos clientes em relação ao grau de satisfação devem ser constantes. Para o autor, o questionário é um bom instrumento para tal finalidade, desde que as informações obtidas sejam lidas e ocasionem algum tipo de mudança.

As impressões dos gestores quanto a esse item foram bastante uniformes, ou seja, o uso de instrumentos para verificar a satisfação dos hóspedes é comum, variando apenas a forma de aplicação e o tratamento dado as informações obtidas. Além disso, os gestores de hotéis de negócios afirmaram que costumam realizar a leitura das sugestões, reclamações e elogios e, com base nesses dados, aperfeiçoar os serviços para assegurar a qualidade.

Porém, destaca-se que no grupo de gestores de hotéis residenciais, nem todos fazem uso desse tipo de instrumento, o que demonstra uma certa tendência de ausência de preocupação com os serviços oferecidos e com a qualidade destes, pois muitos contratam pessoas só para a temporada de verão, não mantém o hotel em funcionamento na baixa estação e não se preocupam com a opinião dos clientes.

5.5.1.4 Identificação das necessidades de mudança

Um tipo fundamental de mudança citado por Robbins (2000), é a inovação. Retomando o pensamento de Molina (1994), verifica-se que inovar um produto ou serviço

não é apenas alcançar algum patamar que não possua substituto competitivo, mas sim, adiantar-se as necessidades e expectativas da demanda. As principais opiniões dos gestores quanto a esse item podem ser visualizadas a seguir.

Perguntas	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Inovação (16)	<ul style="list-style-type: none"> • Criar novas opções • Ser diferente da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Mudança da infra-estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento • Sistemas de hotelaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento • ISO 9002 • Sugestões • Atendimento
Avaliação (21)	<ul style="list-style-type: none"> • Opinião de hóspedes e funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Por área 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelo retorno do hóspede 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de coleta • Contato direto com o hóspede

Fonte: Pesquisa de campo (Perguntas 16 e 21).

Figura 18 - Comparativo identificação das necessidades de mudança

Em linhas gerais, os gestores apontaram que inovar é ser diferente da concorrência e isso inclui diversos pontos. No caso dos gestores de hotéis de rede, inovar é criar novas opções e ser diferente da concorrência. Esse posicionamento confirma o que Robbins (2000) afirma ser inovação, ou seja, trata-se de uma idéia nova aplicada à criação ou aprimoramento de um produto, processo ou serviço.

Para os gestores de hotéis de negócios, a inovação ocorre no foco ao atendimento e nas mudanças na infra-estrutura. Kaufmann (1996) indica que a diferenciação perante a concorrência não ocorre tanto pelo preço ou instalações, mas fundamentalmente na maneira que se trate ao cliente. Por outro lado, Lima (1997) afirma que a renovação na estrutura deve ser constante, consistindo da utilização e realocação de espaços, modernização da decoração. Dessa forma, verifica-se que os gestores desse grupo preocupam-se em inovar dois pontos importantes dentro de um hotel.

Entre os gestores de hotéis residenciais, a inovação ocorre levando em consideração a melhoria no atendimento e o uso de sistemas de controle hoteleiros, que permitem, na visão dos entrevistados, um gerenciamento mais eficaz. Entretanto, constatou-se que esses sistemas são utilizados por quase todos os gestores entrevistados, não representando um grande diferencial perante os demais.

Os gestores de hotéis de lazer indicaram, inicialmente, que a inovação se dá por meio do treinamento dos funcionários e do atendimento. Esse pensamento apresenta de certo modo

coerência, pois quanto melhor preparado para exercer suas funções estiver o funcionário, melhor será o atendimento dispensado aos hóspedes. Outro ponto salientado é que a inovação se dá por meio das sugestões de funcionários e da implantação de programas de qualidade (ISO 9002). A participação dos funcionários nesses processos de inovação é fundamental, pois, na maioria dos casos, são eles que estão em contato com os clientes e podem indicar quais aspectos podem ser melhorados.

Entretanto, percebe-se que nenhum dos gestores citou a preocupação em adiantar-se às necessidades e expectativas da demanda, conforme recomendado por Molina (1994). Destaca-se, portanto, que é válido aperfeiçoar o atendimento, criar coisas novas, melhorar a infraestrutura, mas se tudo isso não estiver de acordo com o que a clientela necessita e espera, os esforços serão em vão, sendo também relevante a avaliação dos serviços que são oferecidos.

Neste ponto, os gestores, em especial os de hotéis de rede e de hotéis de lazer, destacaram que a opinião de hóspedes e funcionários, obtidas pelos instrumentos de coleta (questionário, ficha de avaliação), ou pelo contato direto com o hóspede, são formas utilizadas para avaliar os serviços. Os gestores de hotéis de negócio apontaram que a avaliação se dá por área, ou seja, são avaliados aspectos referentes à área de hospedagem, alimentos e bebidas e assim por diante. A avaliação dos gestores de hotéis residenciais se dá, na maioria dos relatos obtidos, apenas pelo retorno dos hóspedes, isto é, o serviço é considerado bom e bem realizado se o hóspede retornar ao hotel, o que demonstra a ausência de preocupação em encantar o cliente e superar suas expectativas. Na prática, se por um acaso o cliente não retornar, o gestor acaba ficando sem *feed-back*.

5.5.1.5 Mobilização da equipe nos projetos de mudança

Para Molina (1994), nas empresas de serviços, a participação da equipe nos processos de decisão e de sugestão influencia diretamente a experiência que o cliente terá em relação à empresa. Kaufmann (1996) também afirma que as relações entre funcionários e clientes podem ser melhoradas se o quadro funcional sentir-se valorizado, tiver a possibilidade de formular perguntas e suas sugestões forem bem acolhidas. As principais opiniões dos gestores quanto à participação dos funcionários nesses processos são destacadas a seguir.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Participação dos funcionários (12)	<ul style="list-style-type: none"> • É muito participativo • Total liberdade • Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> • Refeições com funcionários • Opiniões • Contato direto com o hóspede • Gestão participativa • Reuniões 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber ouvir • Nem tudo é aceito pois depende da disponibilidade financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de remuneração de sugestões • Personalidade forte do patriarca da família

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 12).

Figura 19 - Comparativo mobilização da equipe nos projetos de mudança

Entre os gestores de hotéis de rede, foi destacado que os funcionários têm a possibilidade de apresentar sugestões para a melhoria de suas funções. Frequentemente são realizadas reuniões para que os funcionários possam relatar seus problemas e dificuldades, bem como propor sugestões de melhoria ou de modificação.

Posicionamento semelhante foi verificado entre os gestores de hotéis de negócios, que também afirmaram ser prática constante a realização de reuniões para ouvir os funcionários, suas opiniões e sugestões. Neste grupo foi comum ouvir “Quem melhor que os funcionários para saber o que os hóspedes realmente precisam?”, sendo também ressaltada a importância de estimular idéias. Um dos gestores citou ainda que as refeições diárias são realizadas junto com os funcionários para que estes fiquem menos constrangidos ao expor seus pensamentos.

Os gestores de hotéis residenciais não responderam diretamente como costumam incentivar a participação dos funcionários. Muitos citaram ser importante saber ouvir, outros destacaram que dependendo da disponibilidade financeira é aceito algum tipo de sugestão, ou se a idéia proposta for interessante geralmente é acatada.

Os depoimentos dos gestores de hotéis de lazer apresentaram duas realidades distintas. A primeira delas foi citada em um dos depoimentos: as sugestões dos funcionários são remuneradas, ou seja, dependendo do nível da sugestão, o funcionário recebe em troca um determinado valor financeiro. Sobre este aspecto Robbins (2000) afirma que uma das fontes principais de inovação nas organizações é o incentivo que os gestores dão aos funcionários para que esses tornem-se ‘campeões de idéias’ e sintam-se seguros para propor mudanças. A segunda realidade indica que as sugestões e participação não são incentivadas pois a personalidade do proprietário (patriarca) é muito forte e não aberta a esse tipo de prática. Aqui é importante salientar o pensamento de Lodi (1993), que afirma que o gestor (proprietário ou fundador), tende a ver a ação de outras pessoas como uma tentativa de removê-lo do controle organizacional e por isso torna-se reacionário às mudanças quando elas são propostas por

outras pessoas. Essa é sem dúvida, uma situação delicada pois, ao impedir-se a participação dos funcionários ocorre um distanciamento em relação às impressões da clientela e, conseqüentemente, os diferenciais frente a concorrência ficam restritos a um segundo plano.

5.5.1.6 Análise da concorrência

A definição de concorrentes proposta por Kuazaqui (2000) indica que são empresas que possuem missões e objetivos semelhantes, fabricam os mesmos produtos e serviços, comercializam os mesmos segmentos de mercado ou possuem estratégias similares. Numa definição mais genérica, Connellan (1998) afirma que concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente a compara. Porter (1996) indica, ainda, que a rivalidade entre concorrentes assume a forma de disputa de posição, com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. As principais impressões dos gestores pesquisados em relação a análise da concorrência estão reunidas no quadro abaixo:

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Análise da concorrência (19)	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Atendimento • Ocupação • Conhecer o mercado • Saber o que o cliente está querendo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos pessoais com outros gestores • Atendimento • Ocupação • Preço • Atualizar e adaptar o hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de material de outros hotéis • Preço • Serviços prestados • Salários • Ausência de concorrência • Não tem interesse na análise 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificação de serviços • Preço • Posicionamento perante a clientela • Análise não agressiva • Ausência de concorrência

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 19).

Figura 20 - Comparativo análise da concorrência

Alguns pontos foram uniformes nos depoimentos. Inicialmente, entre quase todos os gestores entrevistados, ficou evidenciado que a análise dos preços dos concorrentes é prática comum. Porter (1996) afirma que a competição por preços é instável, pois os preços podem ser igualados pelos rivais e, uma vez igualados, eles podem reduzir a rentabilidade de todas as empresas que concorrem entre si.

Um outro ponto de análise em relação à concorrência refere-se ao atendimento e aos serviços que são oferecidos. Esse é um ponto importante a ser considerado, pois na área hoteleira o diferencial frente a concorrência pode estar no atendimento personalizado ou ainda na oferta de serviços adicionais que a concorrência não dispõe. Um aspecto interessante destacado em um dos depoimentos foi a adoção de um posicionamento em relação a clientela, ou seja, segmentar o público-alvo e, com isso, direcionar os esforços de divulgação do hotel e de atendimento aos clientes, o que resultou na oferta de um produto diferente do apresentado pela concorrência.

Observou-se também nos depoimentos que a postura perante à concorrência, em muitos relatos, não é agressiva, e o bom relacionamento com outros gestores é utilizado como forma de sondagem e análise da concorrência. Porter (1996) afirma que a rivalidade é resultante da interação de vários fatores de um determinado segmento, podendo ser caracterizada como 'amarga' e 'impiedosa' em alguns segmentos ou 'polida' e 'cavalheiresca' em outros.

Porém, em alguns depoimentos, principalmente de gestores de hotéis residenciais e de hotéis de lazer, percebeu-se que a concorrência é tratada de forma desinteressada ou mesmo considerada como inexistente. Sabe-se que o conhecimento e acompanhamento das ações dos concorrentes constitui-se num dos fatores primordiais para assegurar a sobrevivência das organizações, principalmente em ambientes tão instáveis como os de hoje em dia. Neste sentido, afirmar que não se interessa pela concorrência é, praticamente, o mesmo que afirmar que não está interessado no negócio que administra.

Além disso, não faz sentido afirmar que a concorrência é inexistente, pois como foi visto na introdução deste estudo, Florianópolis possui o segundo parque hoteleiro do Estado e todos os hotéis, independente do tipo, competem entre si. Acrescente-se, ainda, que existem outros tipos de meios de hospedagem, como imóveis de temporada, pousadas e albergues, que também são concorrentes potenciais e que podem significar uma ameaça a ocupação e lucratividade dos demais tipos de hotéis.

Dessa forma, insistir na ausência de preocupação com a concorrência ou mesmo desconhecer sua existência é, no mínimo, ficar relegado à própria sorte, deixando que o destino se encarregue da sobrevivência da organização.

5.5.2 Competências técnico-profissionais

As competências técnico-profissionais referem-se as informações e conhecimentos técnicos relativos à área de atuação do gerente, a utilização e atualização constante desses conhecimentos, visando cumprimento de atividades e a disseminação dos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente à organização.

5.5.2.1 Informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira

Depresbiteris (1999) afirma que competência é inseparável da ação, mas requer certo conhecimento que orienta essa ação. A competência não é assegurada pelo diploma, mas as suas constantes modificações exigem que os indivíduos tenham que resolver problemas concretos no trabalho e na educação formal. O quadro a seguir aponta os principais aspectos obtidos em relação as informações e conhecimentos da área hoteleira verificados entre os gestores.

Perguntas	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Área de formação (6)	<ul style="list-style-type: none"> Turismo Curso técnico de Hotelaria Administração 	<ul style="list-style-type: none"> Administração Turismo e Hotelaria (em conclusão) Direito e Pedagogia Biologia 2º grau completo 	<ul style="list-style-type: none"> Hotelaria Química Engenharia Civil Letras Administração e Direito 2º grau completo 2º grau incompleto 	<ul style="list-style-type: none"> Administração 2º grau Medicina Arquitetura Hotelaria
Tempo de atuação (7)	<ul style="list-style-type: none"> De 4 meses a 2 anos 	<ul style="list-style-type: none"> Superior a um ano chegando a até 21 anos 	<ul style="list-style-type: none"> De um a 16 anos 	<ul style="list-style-type: none"> Superior a 10 anos chegando a até 32 anos.
Uso do conhecimento científico (14)	<ul style="list-style-type: none"> Variável depende também de intuição e experiência 	<ul style="list-style-type: none"> Conciliar o lado acadêmico com intuição e experiência 	<ul style="list-style-type: none"> Não utilizado – só intuição e experiência é que contam 	<ul style="list-style-type: none"> Não utilizado – Só a experiência
Práticas internacionais (20)	<ul style="list-style-type: none"> Materiais fornecidos pela rede Países do Mercosul 	<ul style="list-style-type: none"> Através de leituras Viagens Participação em eventos internacionais 	<ul style="list-style-type: none"> Restrito a algumas leituras e viagens 	<ul style="list-style-type: none"> Desconhecimento

Fonte: Pesquisa de campo (Perguntas 6, 7, 14, 20).

Figura 21 - Comparativo informações e conhecimentos técnicos relativos à área hoteleira

A educação para a hotelaria no Brasil teve início a partir da década de 50, através do SENAC, voltada principalmente para a formação de quadros operacionais. A partir da década de 70 a instituição passou a atuar na preparação de profissionais de nível gerencial. Foi também nesta época que surgiram os primeiros cursos superiores de Turismo e Hotelaria (Campos, 1999). Paralelamente, pode-se afirmar que a área hoteleira passou a ser considerada como um bom campo de trabalho para administradores em meados da década de 90, quando o setor de serviços passou a ser melhor analisado. Dessa forma, entre os gestores pesquisados poucos são formados em Turismo e Hotelaria ou Administração.

Por outro lado, verificou-se que uma grande parcela dos entrevistados (excetuando-se os gestores de hotéis de rede), gerenciam empresas familiares e para Campos (1999), só agora essas empresas começam a entender as vantagens de ter em seus quadros pessoas com preparo específico. No caso das redes hoteleiras, constitui-se prática comum procurar escolas para formar seu quadro funcional, o que ficou evidenciado, pois todos os gestores desse grupo ou são graduados na área hoteleira e administrativa ou possuem curso técnico.

O tempo de atuação dos gestores na função é também relevante, principalmente entre os gestores de hotéis residenciais e de hotéis de lazer, principalmente por se tratar de negócios familiares onde a gerência foi praticamente herdada, como em alguns dos casos pesquisados.

No que diz respeito à utilização do conhecimento científico para o exercício das funções, conhecimento este entendido como relativo à área de formação do entrevistado, foi constatado que os gestores que são graduados em áreas como Turismo, Hotelaria e Administração, procuram conciliar esse conhecimento com a experiência e a intuição. Em contrapartida, para os gestores com outras áreas de formação, a experiência é mais utilizada no exercício das funções. Entretanto, para Trigo (2001), o conhecimento teórico e prático não são suficientes, exigindo que a pessoa tenha capacidade para exercer a função.

O conhecimento de práticas internacionais recebeu opiniões diversas nos depoimentos. As leituras, viagens ou participação em feiras internacionais são a principal fonte dos entrevistados no que refere-se a este item. Alguns gestores indicaram não utilizar nenhuma dessas fontes e, portanto, desconhecem o que acontece na Hotelaria internacional.

5.5.2.2 Atualização constante de conhecimentos

O crescimento da hotelaria no Brasil e a evolução acelerada de tecnologias ocasionam o surgimento de novos conceitos administrativos que têm como enfoque o atendimento

personalizado aos clientes. Os gestores, para acompanhar essa evolução, devem buscar o aperfeiçoamento e a atualização constante dos conhecimentos. Os principais pontos obtidos dos entrevistados, a esse respeito, podem ser melhor percebidos no quadro a seguir.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS(residencial)	HLA (lazer)
Cursos, eventos (10)	<ul style="list-style-type: none"> Participam, mas o número de cursos não é suficiente e o que é oferecido é superficial 	<ul style="list-style-type: none"> Participam, mas para área gerencial está defasado e o nível dos participantes é baixo 	<ul style="list-style-type: none"> Não é freqüente a participação, pois falta tempo e o tipo de hotel é diferente dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> Eventualmente participam, só nos que são interessantes.

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 10).

Figura 22 - Comparativo atualização constante de conhecimentos

Como verificado na Fundamentação Teórica deste estudo, para Depresbiteris (1999) o conceito de competência está relacionado a três aspectos fundamentais, isto é, competência é indissociável do conceito de desenvolvimento, está relacionado ao indivíduo e não à empresa e está intrinsecamente relacionada a formação contínua do indivíduo. Dessa forma, a busca de conhecimentos é um requisito para o desenvolvimento da competência, principalmente no nível gerencial de uma organização.

A participação em cursos ou eventos com o intuito de atualizar conhecimentos é bastante desigual entre os entrevistados. Os gestores de hotéis de rede e de hotéis de negócios afirmaram participar, sendo que alguns ressaltaram em seus depoimentos a importância de tal prática.

Os gestores de hotéis residenciais afirmaram em sua maioria, que não costumam participar, justificando sua ausência pela falta de tempo ou pelas características diferenciadas da organização onde exercem suas funções. Essas características diferenciadas referem-se ao fato da organização ser informal, ser 'mais na base da amizade' ou ainda 'a não fazer as coisas do modo tradicional', justificativas bastante interessantes para o amadorismo e para a falta de postura profissional no gerenciamento dos hotéis.

Os gestores de hotéis de lazer, em sua maioria, afirmaram que eventualmente freqüentam cursos e geralmente são aqueles considerados interessantes para o desempenho das funções.

Por outro lado, chamou bastante a atenção, o fato dos gestores que freqüentam cursos afirmarem que a oferta é insuficiente ou que o que é oferecido é superficial ou o nível dos

participantes é baixo ou, também, os cursos oferecidos para área gerencial estão defasados em seu conteúdo. Observando alguns dados históricos, verifica-se que essas afirmações são constantes em todo o Brasil, principalmente após o grande *boom* dos cursos de Hotelaria e Turismo ocorrido na segunda metade da década de 90. Pesquisa sobre a oferta de capacitação profissional do setor, realizada pelo Instituto da Hospitalidade da Fundação Odebrecht, demonstra que os cursos na área aumentaram de 170, em 1998, para 326 em 1999- uma ampliação de 71%. Entretanto, esses números não significam que o ensino está atendendo às solicitações do mercado, existindo a necessidade de ajustar os currículos principalmente para atender a área administrativa (HOTELNEWS, 1999).

Com base nessas informações, pode-se até mesmo tentar achar uma justificativa para a carência de qualificação da mão-de-obra, apontada com uma grande dificuldade pelos gestores no item Preocupação com a mão-de-obra.

5.5.2.3 Disseminação do conhecimento entre os funcionários

As principais considerações dos gestores entrevistados sobre a participação dos funcionários em cursos, treinamentos, estão reunidas no quadro abaixo.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Participação dos funcionários em cursos (11)	<ul style="list-style-type: none"> São incentivados a participar Oferta de cursos internos 	<ul style="list-style-type: none"> São incentivados a frequentar cursos e a prosseguir nos estudos Flexibilização de horários Pagamento dos cursos Preguiça dos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> Não há restrições a participação Flexibilização de horários Pagamento dos cursos 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de cursos internos Treinamento versus qualidade

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 11).

Figura 23 - Comparativo disseminação do conhecimento entre os funcionários

Essa questão obteve respostas bastante similares entre todos os grupos analisados. Foi salientada a importância de incentivar os funcionários na busca de aperfeiçoamento ou de atualização de conhecimentos. Destaca-se, também, o fato de muitos gestores afirmarem que

são flexibilizados horários de trabalho para estimular os funcionários ou, ainda, o fato dos cursos serem financiados pela empresa. A oferta de cursos dentro das dependências do hotel também foi outro ponto citado nos relatos.

Um dos gestores de hotéis de lazer ressaltou o fato de quanto melhor preparado estiver o funcionário, melhor será a qualidade do atendimento ao hóspede. Essa afirmação corrobora o pensamento de Kaufmann (1996) que indica que as principais vantagens dos programas de formação profissional seriam principalmente o incremento da produtividade, a melhoria da qualidade de trabalho, o aumento do grau de satisfação no trabalho e a promoção do trabalho em equipe, o que será analisado posteriormente.

Entretanto, em alguns casos analisados, tem-se a impressão de que esse estímulo à participação de funcionários em cursos é apenas discurso, pois quando questionados sobre as dificuldades para administrar o hotel, muitos citaram dificuldades econômicas e financeiras, até mesmo para manter o hotel em funcionamento durante o ano todo. Dessa forma, se é difícil manter o hotel em operação, como esses cursos são ‘financiados’ para os funcionários?

5.5.3 Competências sociais

Competência social é aquela necessária para interagir com as pessoas englobando pontos como comunicação e trabalho em equipe.

5.5.3.1 Conhecimento de idiomas

Um hotel atende uma diversidade de pessoas de diferentes regiões e nacionalidades. Comunicar-se bem com essa clientela diversificada exige fundamentalmente o conhecimento de idiomas para tal finalidade. Os principais pontos obtidos nessa questão são citados abaixo.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Conhecimento de idiomas (8)	<ul style="list-style-type: none"> • Inglês • Italiano • Espanhol • Francês (básico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inglês • Conhecimento superficial de idiomas (espanhol, italiano, alemão) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível básico (inglês e espanhol) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível básico (inglês, Italiano e espanhol)

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 8).

Figura 24 - Comparativo conhecimento de idiomas

Os profissionais dos hotéis de hoje não têm nada a ver com os de 10 anos atrás. Eles precisam estar preparados para atender bem clientes cada vez mais exigentes. O conhecimento de línguas é essencial, pois os gestores hoteleiros têm de saber promover o hotel através de reuniões e viagens nacionais e internacionais, falar com agências de viagens e companhias aéreas, visitar feiras de turismo, contatar empresas e instituições, sempre com o objetivo de atrair mais clientes para o hotel.

Assim, verificou-se que, entre muitos gestores o conhecimento de idiomas ainda é superficial ou, como apontado nos depoimentos, em 'nível básico', o que nem sempre irá assegurar que a comunicação seja eficaz e bem-sucedida.

5.5.3.2 Trabalho em equipe

A participação em equipes, principalmente para pessoas que cresceram em culturas que incentivam a realização individual, não é comum. Dessa maneira, o gestor de uma organização precisa dispor de aptidões pessoais para incrementar a participação de funcionários nas decisões ou nos projetos de mudança. Em relação à percepção que os gestores pesquisados têm sobre a participação e o trabalho em equipe, obtiveram-se os seguintes aspectos:

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Participação (12)	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões quinzenais • Desempenho • Tratamento de forma aberta 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante • Reuniões • Estimular novas idéias • Sugerir mudanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevância do trabalho • Orientação • Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir sugestões

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 12).

Figura 25 - Comparativo trabalho em equipe

Em relação ao trabalho em equipe as opiniões foram bastante similares. Os gestores descreveram que o trabalho em equipe é realizado por meio de reuniões com os funcionários, quando são abordadas questões relativas ao desempenho, aos problemas enfrentados em determinado período, bem como são propostas sugestões de melhoria do funcionamento das áreas que compõem o hotel.

Além disso, os gestores destacaram que o trabalho em equipe deve ser constante, com vistas a uma melhor orientação dos profissionais, bem como à compreensão sobre a relevância do trabalho que é desenvolvido por cada um. Ficou apontado ainda que ouvir sugestões é uma boa maneira de aperfeiçoar o atendimento e, com isso, incrementar a satisfação dos hóspedes.

Robbins (2000) indica que fazer com que a equipe defina tanto seus próprios objetivos como os objetivos de cada membro garante que todos os membros entendam seu papel na equipe e tornem a equipe mais coesa.

Neste sentido é que os gestores tem uma importância fundamental na coordenação desses esforços, agindo também, em muitos casos, como solucionadores de conflitos ou conciliadores de objetivos pessoais e organizacionais, visando sempre a melhoria do desempenho.

5.5.4 Habilidades gerais

As habilidades de um gerente relacionam-se ao conhecimento de administração de organizações e pessoas e à aplicação prática desse conhecimento (Gramigna, 2000). Entre as habilidades gerais verificadas na Fundamentação Teórica deste estudo optou-se pela análise e diagnóstico de situações complexas, ou seja, quais são as maiores dificuldades, na visão dos gestores pesquisados, para o exercício das funções e, conseqüentemente, para administrar as empresas.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Dificuldades (24)	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de mão-de-obra • Fornecedores • Impostos cobrados • Estrutura física do hotel • Falta de profissionalismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com os hóspedes • Trabalhar com o ser humano • Questão econômica • Falta de profissionalismo e comprometimento da mão-de-obra • Motivar a equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado custo de manutenção • Falta de divulgação da área governamental • Decisões centralizadas • Capital de giro • Dependência do mercado argentino 	<ul style="list-style-type: none"> • Sazonalidade • Administração familiar (conflito de gerações) • Motivar a equipe • Mão-de-obra sem qualificação • Momento econômico

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 24)

Figura 26 - Comparativo habilidades gerais

Inicialmente, percebe-se que em alguns aspectos as observações dos gestores apresentam uma certa similaridade. Foram pontos em comum nos depoimentos: a mão-de-obra sem qualificação ou sem comprometimento (já analisada anteriormente), a falta de profissionalismo do segmento e dificuldades econômicas ligadas basicamente aos impostos cobrados, ao alto custo de manutenção do hotel na baixa temporada, à disponibilidade de capital de giro também na baixa temporada e o momento econômico vivido pelo país.

Entre os pontos divergentes cita-se inicialmente que para um dos gestores a estrutura física do hotel, com limitado espaço para a realização de atividades importantes para os hóspedes, ocasiona transtornos que exigem a busca de alternativas para solucioná-los.

No grupo dos gestores de negócios, especificamente, verificaram-se três pontos interligados, envolvendo o relacionamento com os hóspedes, a motivação da equipe e o trabalhar com pessoas. Esses pontos exigem cuidados por parte dos gestores, pois se o hotel é uma empresa que presta serviços e essa prestação ainda não pode ser realizada por máquinas, o fator humano exige uma atenção diferenciada, seja ele cliente ou funcionário da empresa. Um outro aspecto refere-se ao fato que o turista de negócios costuma viajar muito e tem experiências de várias partes do mundo, o que o torna um cliente muito mais exigente que o turista em viagens de lazer. Dessa forma, o desenvolvimento de habilidades para bem atender à demanda e motivar a equipe de funcionários é fundamental neste grupo.

No grupo de gestores de hotéis residenciais dois pontos merecem cuidados especiais. O primeiro deles é a dificuldade enfrentada com a falta de divulgação da área governamental com vistas a atrair mais visitantes para a cidade. Sobre essa questão já foi destacada a posição de Andrade (2000), de que a área governamental interfere pouco sobre a área de turismo. Não se quer dizer que o governo não tenha sua parcela de responsabilidade, mas não pode ser ele o principal culpado pela redução da ocupação dos hotéis, principalmente daqueles que não tem posturas gerenciais profissionalizadas, ou não direcionam os esforços para a atração de clientes. O segundo ponto destacado neste grupo foi a dificuldade apontada em relação à dependência do mercado argentino. Nesse caso, especificamente, o gestor citou que o mercado brasileiro ainda não é suficiente para a manutenção do hotel onde atua, pois os custos são muito elevados. Aqui, basicamente, pode-se afirmar que a necessidade de um direcionamento do hotel perante ao público que pretende atingir é fundamental ou, também, a utilização de outros canais de divulgação para atingir outros mercados, que não somente o argentino.

No grupo dos gestores de hotel de lazer dois pontos são relevantes. O primeiro refere-se ao conflito de gerações existente na empresa, que é familiar, principalmente porque o

proprietário não é aberto a mudanças. Sobre essa questão, Lodi (1993, p. 30), afirma que o “estilo autoritário, antes dominante numa era menos esclarecida, ainda existe e atua numa considerável minoria de organizações: em pequenas empresas, em empresas familiares, em empresas tradicionais ainda em fase de transição e dentro de divisões de modernas empresas”. O segundo aspecto relevante é a questão da sazonalidade que, em Florianópolis, é marcante, pois o fluxo de visitantes aumenta consideravelmente na temporada de verão, em função das inúmeras praias e belezas naturais da cidade. Entretanto, verifica-se que para os gestores de dos quatro grupos, cujos hotéis localizam-se no Centro, tal dificuldade não é sentida, em virtude do público-alvo ser o executivo, ou que vem para os vários eventos que movimentam a baixa temporada.

5.5.5 Habilidades específicas

As habilidades específicas designam uma série de comportamentos que explicam a eficácia de um gerente (Robbins, 2000). Neste estudo analisou-se, principalmente, que aspectos os gerentes consideravam importantes para melhorar o seu desempenho e o da empresa onde trabalham.

Pergunta	HRE (rede)	HNE (negócio)	HRS (residencial)	HLA (lazer)
Desempenho (23)	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplina • Pesquisar, buscar • Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços oferecidos • Aspectos estruturais • Atualização de conhecimentos • Qualidade • Ética profissional • Reconhecimento aos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Atributos pessoais • Participação em cursos • Treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento do pessoal • Cuidado com as instalações • Bom serviço • Modelo de gestão

Fonte: Pesquisa de campo (Pergunta 23).

Figura 27 - Comparativo habilidades específicas

Neste item as impressões foram bastante similares entre todos os grupos pesquisados.

Inicialmente, os gestores apontaram que o desempenho pode ser melhorado por meio da disciplina, da ética profissional e de atributos pessoais como, por exemplo, a simpatia.

Na seqüência, verificou-se a preocupação de pesquisar, de atualizar conhecimentos e participar de cursos. Destaca-se, entretanto, que este último item foi indicado por gestores de

hotéis residenciais que, ao serem questionados sobre a participação em cursos, afirmaram que não costumam freqüentar tais eventos. Tal fato, no mínimo, causa estranheza.

Citou-se, também, que a melhoria do desempenho se dá através do treinamento dos funcionários. Os três itens acima estão interligados, pois o funcionamento de um hotel depende basicamente das atividades desenvolvidas pelas pessoas e essas, quanto melhor preparadas, melhores serviços ofertarão, aumentando a qualidade percebida pelo cliente. Isso no segmento hoteleiro é primordial. O reconhecimento aos funcionários seria um componente a mais como forma de incentivar o desempenho dessas pessoas.

Outro ponto salientado é que as instalações podem também melhorar o desempenho das empresas. As instalações, como já verificado anteriormente, precisam estar sempre sendo remodeladas, renovadas e fundamentalmente precisam ser compatíveis com o nível do atendimento e dos serviços disponibilizados aos hóspedes.

Um outro fator apontado foi a adoção de um programa de qualidade (ISO 9002), como forma encontrada para melhorar o desempenho da empresa. Isso já demonstra de certa forma, a necessidade de aperfeiçoar o atendimento, aproximar a empresa do mercado, bem como a busca de uma maior profissionalização no negócio para fazer frente à concorrência cada vez mais acirrada no segmento hoteleiro do município.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs identificar quais as competências e habilidades são requeridas dos gestores hoteleiros de Florianópolis frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes hoteleiras nacionais e internacionais. Para tanto, buscou-se identificar as principais características das redes hoteleiras nacionais e internacionais em operação no Brasil para, em seguida, caracterizar as competências e habilidades dos gestores de hotéis de rede de Florianópolis, bem como dos gestores de hotéis independentes, divididos em três grupos distintos: hotéis de negócio, hotéis residenciais e hotéis de lazer.

Foi realizada pesquisa bibliográfica, levantando aspectos relativos à atividade turística e hoteleira com suas principais classificações e componentes e relativos à atividade gerencial, como funções, papéis, competências e habilidades. A pesquisa de campo foi realizada junto aos gestores de hotéis de Florianópolis – SC, por meio de entrevistas semi-estruturadas. Destaca-se que nas entrevistas foram levantadas idéias e opiniões dos gestores sobre vários aspectos de suas atividades, não significando que as mesmas representem suas ações e práticas.

Conforme visto em capítulos anteriores, o caráter previsível e estável do ambiente organizacional foi sendo gradativamente reduzido, alterando também as práticas gerenciais. Retomando o pensamento de Chanlat (2000, p. 17), o gestor “transformou-se em uma das figuras centrais da sociedade contemporânea”, tendo atribuições ainda mais significativas no sentido de orientar suas ações para a consecução de decisões, garantindo a sobrevivência e lucratividade do negócio. As competências e habilidades dos gestores nesse sentido representam um fator importante do ambiente organizacional pois envolvem ação, mobilização, integração e transferência de conhecimentos que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY, 2000).

O segmento hoteleiro, por sua vez, vem se destacando no cenário econômico mundial, devido à relação direta com a atração de visitantes, e por consequência, de divisas para as mais variadas regiões, além de gerar empregos e renda para a população de diversas localidades, seja de forma direta ou indireta. Outro ponto a ser considerado é que a partir de meados da década de 70 a hotelaria nacional começou a mudar o perfil de atuação, principalmente em razão da criação de cursos superiores para formação de profissionais. visto que a grande maioria dos hotéis de então eram familiarmente administradas.

Entretanto, também nessa época grandes redes internacionais de hotéis passam a investir no Brasil, investimentos esses incrementados na década de 90 com o Plano Real e a globalização da economia, proporcionando uma mudança de conceitos do segmento, elevando o nível de profissionalização das pessoas que nele atuavam, já que é prática comum das redes a procura de profissionais em Universidades com um grande número de exigências para a contratação, atendendo aos padrões dos países mais avançados.

Tais fatores passaram a influenciar a conduta dos hoteleiros familiares e independentes que tiveram de modificar sua forma de atuação, buscando novas alternativas para os negócios, ou ainda procurar o caminho da profissionalização para assegurar a sobrevivência no mercado, cada vez mais competitivo.

Em contrapartida, verifica-se que esse caminho da profissionalização ainda está aquém das necessidades do mercado pois, na visão de Kuazaqui (2000), os inúmeros modismos e outras práticas gerenciais surgidas no âmbito organizacional nos últimos anos apontam um grande despreparo das pessoas que gerenciam negócios próprios ou de terceiros em Hotelaria no país.

Com base nesse argumento é que procurou-se analisar os gestores de hotéis de Florianópolis – SC, em relação às competências e habilidades que necessitam ser melhor trabalhadas para fazer frente aos padrões de atendimento e competitividade das redes nacionais e internacionais, já que essas possuem vantagens significativas quando comparadas a hotéis independentes, representando de certa forma uma ameaça à rentabilidade e sobrevivência desses empreendimentos.

As competências e habilidades analisadas neste estudo foram escolhidas com base no referencial teórico e em características específicas do segmento hoteleiro, tendo como pano de fundo a preocupação com a sobrevivência do negócio e, principalmente, com questões quanto a qualidade dos serviços oferecidos e atendimento diferenciado, condições indispensáveis nos negócios hoteleiros da atualidade.

Assim, verificou-se que em muitos aspectos os depoimentos foram similares enquanto que em outros as diferenças são marcantes. Entre os pontos convergentes dos depoimentos estão:

- a falta de qualificação da mão-de-obra para trabalhar em hotéis;
- a utilização de diversos meios para divulgação do hotel;
- a concessão de descontos nas tarifas para que os hóspedes retornem ao hotel;

- a utilização de instrumentos de coleta de dados para verificar a satisfação dos hóspedes;
- inovação do atendimento;
- análise da concorrência em termos de preços;
- incentivo à participação dos funcionários em cursos.

Os pontos divergentes foram os mais variados possíveis como, por exemplo, os critérios para a contratação de mão-de-obra, ações para a baixa temporada, avaliação dos serviços oferecidos, participação dos funcionários nas decisões ou na proposta de novas idéias, área de formação, a participação dos gestores em cursos, o conhecimento de idiomas, o trabalho em equipe, habilidades gerais e específicas.

Verificou-se entre os gestores de hotéis de rede, que as competências de negócio estão de acordo com o conceito de Fleury (2000), ou seja, demonstram a preocupação dos gestores pesquisados com os objetivos da organização na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social, principalmente no que diz respeito à atenção ao atendimento, a busca por soluções inovadoras perante a concorrência, a qualificação da mão-de-obra, que é responsável direta pelo bom atendimento, a análise das sugestões dos clientes e da concorrência.

As competências técnico-profissionais verificadas indicam que os gestores procuram sempre atualizar conhecimentos e disseminar esses conhecimentos entre os funcionários, além de serem formados em áreas relacionadas aos negócios que gerenciam, o que possibilita um entendimento mais abrangente da organização.

As competências sociais indicam que o conhecimento de idiomas ainda pode ser aprimorado por alguns gestores e o trabalho em equipe é prática constante. As habilidades gerais reforçam o fato dos gestores desse grupo estarem cientes das suas funções e saberem identificar claramente que pontos precisam ser aperfeiçoados para a melhoria do desempenho da empresa, assim como as habilidades específicas coincidem com a visão de Robbins (2000) sobre os comportamentos necessários para melhoria do desempenho na função. Neste caso especificamente constata-se que as redes nacionais e internacionais podem realmente representar uma ameaça àquelas organizações cujos gestores não apresentem o nível de profissionalismo verificado nesse grupo.

Os depoimentos dos gestores de hotéis de negócio assemelharam-se muito aos dos gestores de hotéis de rede em relação às categorias de análise propostas neste estudo. Destaca-se que as impressões desse grupo focalizaram preocupações importantes para a sobrevivência

e para a elevação dos padrões de atendimento, principalmente no que diz respeito à melhorias de infra-estrutura e acomodações, incentivo aos funcionários a propor sugestões, chegando ao ponto de avaliar os serviços colocando-se no lugar do hóspede, analisando *in loco* como esses estão sendo realizados. Constatou-se, também nesse grupo, que muitos gestores estão procurando aprimorar os conhecimentos para melhor administrar o hotel buscando os cursos superiores na área de Turismo e Hotelaria existentes na cidade.

Os gestores de hotéis residenciais pesquisados mencionaram muitos aspectos que divergem dos outros dois grupos citados. Inicialmente, verificou-se que por não serem formados em áreas vinculadas à gestão hoteleira, como Turismo, Hotelaria e Administração, por exemplo, muitos pontos relativos às competências de negócio não são desenvolvidos, o que demonstra claramente uma falta de conhecimento do mercado, uma ausência de preocupação com a concorrência, além da ausência de preocupação da qualidade dos serviços oferecidos e com a satisfação dos clientes. Ficou evidente também que muitos gestores não tem preocupação em atualizar conhecimentos e o domínio de idiomas também fica em nível básico, o que demonstra claramente uma deficiência de competências técnico-profissionais e sociais. As habilidades gerais e específicas ressaltaram pontos que podem ser aprimorados e foram de certo modo coerentes entre si. Nesse grupo o que mais chama a atenção é uma postura de reatividade: foi mais comum ouvir depoimentos de reclamações do que depoimentos que demonstrassem a necessidade de provocar mudanças, de melhorar o desempenho ou de aperfeiçoar as atividades, ou seja, “se não aconteceu nada de tão grave até agora para que mudar?”

No quarto grupo, de gestores de hotéis de lazer, as opiniões ora aproximavam-se do grupo de hotéis de negócio, ora do grupo de gestores de hotéis residenciais. Neste sentido, em relação às competências de negócios, verificaram-se duas realidades distintas, principalmente no que se refere à análise da concorrência, onde existe tanto a preocupação em relação aos serviços, quanto a afirmação de que a concorrência é inexistente. As competências técnico-profissionais requerem uma atenção especial por parte dos gestores desse grupo principalmente na participação em cursos com vistas a atualizar conhecimentos. As competências sociais também requerem cuidados, principalmente no conhecimento de idiomas. As habilidades gerais e específicas ressaltaram a preocupação com o aperfeiçoamento do atendimento, através de treinamentos aos funcionários. do cuidado com instalações e da adoção de programas de qualidade com o objetivo de melhorar os padrões de atendimento e, conseqüentemente, de competitividade.

Em linhas gerais, constatou-se que muitos gestores já vem procurando desenvolver competências e habilidades com o objetivo de tornar a empresa mais preparada para poder competir com a redes hoteleiras que cada vez mais tem procurado o município de Florianópolis. Por outro lado, percebeu-se que existe um distanciamento entre o perfil dos gestores de hotéis de rede e de hotéis residenciais, confirmando algumas impressões apresentadas no capítulo introdutório deste estudo, ou seja, enquanto as redes reforçam o perfil profissional e competitivo, os residenciais ainda pecam pelo amadorismo e pela falta de uma postura pró-ativa frente aos negócios, justificada pela ‘amizade’ que existe entre os gestores e os hóspedes ou por ser um negócio ‘diferente dos padrões comerciais’ e assim por diante.

Na linha intermediária estão os gestores de hotéis de negócios e os de hotéis de lazer, sendo que os primeiros já perceberam que só com o aperfeiçoamento do atendimento, da valorização dos funcionários e das próprias capacidades será possível competir com as redes nacionais e internacionais no município. Os gestores de hotéis de lazer também já sentiram essa necessidade, embora em alguns depoimentos a postura reativa ainda seja marcante, exigindo uma revisão quanto ao posicionamento da empresa frente a clientela para que as redes não representem uma ameaça a sobrevivência do negócio.

Destaca-se ainda que não foi percebida, nos quatro grupos pesquisados a vontade de ofertar de um serviço realmente inovador e que encante o cliente superando todas as suas expectativas. O gestor que focar suas atenções neste item, certamente, obterá uma vantagem bastante significativa perante seus concorrentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1993.

AIDAR, M. M. **Qualidade humana**: as pessoas em primeiro lugar. São Paulo: Maltese, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. **Manual de cadastramento e qualificação de hotéis**, 1997.

ANDRADE, J. V. de. **Turismo**: fundamentos e dimensões. São Paulo: Ática, 1992.

_____. **Gestão em lazer e turismo**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 1998.

BARNARD, I. C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas: Papirus, 1995.

BARROS, C. D'A. C. **Excelência em serviços**: questão de sobrevivência no mercado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BECKARD, R. Sobre líderes do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996, p. 141-144.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1990.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

BOULLÓN, R. C. Turismo como negócio. **Diário Catarinense**, Florianópolis, 6 dez. 1998.

BRASIL. Deliberação Normativa n. 387, de 28 de janeiro de 1998. Estabelece a revisão do sistema de classificação hoteleira através da EMBRATUR. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, n. 27, p. 56-82.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO. **Panorama descritivo das maiores cadeias internacionais**. Disponível em <<http://www.vento.com.br/business/administrar/conhecer>> Acesso em 05 out. 2001.

CAMPOS, J. R. V. Educação na hotelaria. **Hospedagem Brasil**, São Paulo, 24 out. 1999. Disponível em <http://www.Abih.com.br/historia/historia_educacao.htm> Acesso em 30 out. 2001.

CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. Liderança e realização do grupo: introdução. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: EPU, 1975, p. 607-637.

CASTELLI, G.. **Administração hoteleira**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

_____. **Excelência na hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CAVASSA, C. R. **Gestión administrativa para empresas turísticas**. México: Trillas, 1993.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

COBRA, M. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

CONNELLAN, T. R. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. São Paulo: Futura, 1998.

DE GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE MASI, D. Perspectivas para o trabalho e o tempo livre. In: **Lazer numa sociedade globalizada**. São Paulo: SES/WLRA, 2000.

DEPRESBITERIS, L. **Concepções atuais de educação profissional**. Brasília: SENAI, 1999.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. Nem todos os generais foram mortos. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996, p. 11-14.

EMBRATUR. **Turismo município**. Orientação as prefeituras municipais, Brasília, fev. 1992.

EMBRATUR. **Turismo no Brasil: novos rumos.** Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/destaque/artigo.htm>> Acesso em 30 mar. 2001.

EQUIPE EXTENSÃO. **Remuneração por habilidades e competências.** Disponível em <<http://www.rh.com.br/artigo>> Acesso em 25 jun. 2001.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 1986.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p.06-20, out-dez. 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

GARRIDO, L. R. **Competências e habilidades gerenciais necessárias ao ambiente em mutação.** Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai-jun. 1995.

GRAMIGNA, M. R. **Gestão por competências: uma nova opção para tornar as empresas mais competitivas.** Disponível em <<http://www.rh.com.br/artigo>> Acesso em 25 jun. 2001.

HESKETH, J. L.; CARNEIRO, W. M. Construção de um instrumento para avaliação de estilos gerenciais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 01, p. 27-33, jan.-mar. 1980.

HESELBEIN, F. Introdução. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P. M. **De líder para líder.** São Paulo: Futura, 1999, p. 09-12.

HOROVITZ, J. **Qualidade de serviço: a batalha pela conquista do cliente.** São Paulo: Nobel, 1993.

HOTELNEWS. **Professores, alunos e executivos opinam sobre os cursos de hotelaria e turismo.** Disponível em <http://www.revistahotelnews.com.br/secao09_296.htm> Acesso em 30 out. 2001.

KANTER, R. M. Líderes de classe mundial: o poder da parceria. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** São Paulo: Futura, 1996, p. 107-115.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1970.

KATZ, R. L. As habilitações de um administrador eficiente. In: **Coleção Harvard de Administração.** São Paulo: Nova Cultural, 1986, v. 1, p. 59-92.

KAUFMANN, A. E. **Organización hotelera: innovación y formación.** Madrid: CDN, 1996.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. **Marketing público: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países.** São Paulo: MakronBooks, 1994.

KUAZAQUI, E. **Marketing turístico e de hospitalidade: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil.** São Paulo: Makron Books, 2000.

LIKERT, R. **A organização humana.** São Paulo: Atlas, 1975.

LIMA, J. C. de. Porque inovar sempre. **Hotelnews**, São Paulo, n. 279, p. 27-27, jul.-ago. 1997.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

LUNDBERG, D. E. **Manual de organización y administración de hoteles y restaurantes..** v. 1. Barcelona: Centrum, s. d.

LUZ, M. B. P. da. **Gestão de recursos humanos: a realidade de três hotéis de Florianópolis.** Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1994, v. 1.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Educação profissional: referências curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico.** Brasília, 2000. Disponível em <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 25 jun. 2001.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, v. 3, p. 5-37.

MOLINA, S. **Modernización de empresas turísticas**: un enfoque para el logro de la calidad total. Mexico: Diana, 1994.

MOREIRA, C. M. M.; COELHO, C. U. F.; PINHEIRO, A. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997.

MORETTO NETO, L. **Empreender em artesanato para o mercado de turismo**. Apostila – UFSC, Florianópolis, 1999.

_____. **A atividade turística e o desenvolvimento sustentado**. Florianópolis, 1993. Dissertação de (Mestrado em Geografia) – Departamento de Geociências, Universidade Federal de Santa Catarina.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J.G.M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas de análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e a teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, n. 18, p. 3-11, abr.-jun. 1984.

REDDIN, W. J. **Managerial effectiveness**. [s.l]: McGraw-Hill, 1970.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SALM, J. F. Paradigmas na formação de administração: frustrações e possibilidades. **Universidade e desenvolvimento**, Florianópolis, 1 (2), p. 18-42, out. 1993.

SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1996, p. 81-90.

SCHON, D. **Beyond the stable state**. New York: The Norton Library, 1971.

SEMLER, R. F. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SENAC. **Qualidade em prestação de serviços**. Rio de Janeiro: Senac, 1996.

SENGE, P. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: SKARKEY, K. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997, p. 342-375.

SERSON, F. M. **Hotelaria: a busca da excelência**. São Paulo: Cobra, 1999.

THOMPSON, J. **Organization in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TRAUMANN, T. Para confundir. **Revista Veja**, São Paulo, ed. 1502, n. 26, p. 97, 2 jul. 1997.

TRIGO, L. G. G. Novos paradigmas exigem qualificação da mão-de-obra. **Revista Hotel News**. Disponível em <http://www.revistahotelnews.com.br/secao09_296.htm> Acesso em 30 out. 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WHITE, R.; LIPPITT, R. Comportamento do líder e reação dos membros em três "climas sociais". In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: EPU, 1975, p. 657-690.

WOOD JR., T. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.

WOOD JR., T. **Remuneração por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

Anexo 1 - Roteiro para realização de entrevista semi-estruturada:**I – Caracterização do hotel:**

- 1) Quais os principais serviços e equipamentos oferecidos aos hóspedes?
- 2) Número de funcionários;
- 3) O hotel é classificado por algum órgão (Embratur/ABIH)?
- 4) Existe no hotel algum serviço terceirizado?
- 5) Qual o perfil da clientela atendida?

II – Quanto ao exercício da função:

- 6) Área de formação;
- 7) Há quanto tempo atua na função ou é proprietário do hotel?
- 8) Fala outro idioma? Qual?
- 9) Utiliza algum tipo de instrumento para verificar o grau de satisfação dos hóspedes?
- 10) Costuma freqüentar eventos, cursos, palestras relacionados ao segmento hoteleiro?
- 11) Possibilita ou facilita a participação de funcionários do hotel nestes tipos de evento?
- 12) Os funcionários podem sugerir alguma mudança, ou até participar das decisões?
- 13) Que critérios são levados em consideração na hora de contratar funcionários?
- 14) Utiliza algum conhecimento científico para administrar o negócio ou recorre a experiência para solucionar problemas?
- 15) Encontra alguma dificuldade para recrutar ou contratar funcionários?
- 16) Existe a preocupação em inovar ou diferenciar o serviço oferecido? Como isto é feito?
- 17) Que meios são utilizados para a divulgação do hotel?
- 18) Que práticas são adotadas na baixa temporada para atrair hóspedes?
- 19) Procura identificar e analisar a concorrência e que práticas esta vem adotando?
- 20) Tem conhecimento sobre as práticas internacionais da hotelaria?
- 21) Realiza alguma avaliação dos serviços oferecidos?
- 22) Existe algum tipo de vantagem ao cliente para que este retorne ao hotel?
- 23) O que considera importante para melhorar o desempenho de sua empresa?
- 24) Qual as maiores dificuldades enfrentadas para administrar o negócio ou implantar mudanças?