

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MADE – MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Construção de competências gerenciais em grandes redes hoteleiras

Carla Pires Mendes

Orientador:
Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro, 2013

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MADE – MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
EMPRESARIAL

Construção das competências gerenciais em grandes redes hoteleiras

Carla Pires Mendes

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de Sá
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração e Desenvolvimento
Empresarial.

Orientador
Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Rio de Janeiro, 2013

M538c Mendes, Carla Pires
Construção das competências gerenciais em grandes
redes hoteleiras. / Carla Pires Mendes. - Rio de Janeiro,
2013.

103 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial)-Universidade Estácio de
Sá, 2013.

1. Competências gerenciais. 2. Gestão de pessoas. 3.
Liderança servidora. 4. Hotelaria, formação profissional. I.
Título.

CDD: 658.4



Estácio

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Empresarial

A dissertação

**CONSTRUÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
EM GRANDES REDES HOTELEIRAS**

elaborada por


CARLA PIRES MENDES

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 16 de setembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas

Presidente

Universidade Estácio de Sá



Prof.ª Dr.ª Isabel de Sá Affonso da Costa

Universidade Estácio de Sá



Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain

FGV/EBAPE

Dedicatória

Em primeiro lugar agradeço a Deus, aos meus pais e ao meu marido pelo apoio, força, incentivo, companheirismo e amizade. Sem eles nada disso seria possível.

Agradecimentos

Ao Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas, muito obrigada pela ajuda, ensinamentos, orientações e contribuições. Por me receber sempre de portas abertas e sempre estar à disposição, respondendo minhas dúvidas e me incentivando a acreditar que tudo daria certo.

Realmente, deu certo, e você é parte essencial desse trabalho.

A Prof^a Dra. Isabel de Sá Affonso da Costa pelas contribuições oferecidas a esse trabalho no momento da homologação e pré-defesa.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.

(Marthin Luther King)

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo principal identificar o processo de formação das competências gerenciais em dois hotéis integrantes de grandes redes hoteleiras na cidade do Rio de Janeiro, no bairro de Copacabana. Este estudo oferece ainda uma investigação sobre como uma empresa hoteleira desenvolve as competências necessárias nos candidatos à posição de gerente de equipe, pesquisando ações empreendidas em cada um dos hotéis com vistas a contribuir para o desenvolvimento das competências gerenciais dos seus empregados. O referencial teórico dessa dissertação está centrado nos conceitos de competências, liderança servidora, gestão de pessoas e no gerenciamento do segmento de hospitalidade. Adotou-se metodologia qualitativa, de caráter descritivo, baseada em pesquisa de campo, alicerçada em estudo de casos. A coleta de evidências se deu pela triangulação de entrevistas semiestruturadas com os gestores de diferentes áreas de trabalho, além de observação direta da pesquisadora e de análise documental. As unidades de análise foram os dois hotéis, denominados Alfa e Beta. Os resultados indicam que no hotel Alfa o investimento em programas de desenvolvimento de pessoal é grande e que isso já faz parte integral da política de recursos humanos aplicada em toda a rede. Com relação ao hotel Beta, ficou evidenciada a pouca formalização e intensidade desses programas.

Palavras-chave: Competências, liderança servidora, gestão de pessoas, hotelaria.

Abstract

The main goal of this master' thesis is to identify the process through which managerial competences are developed in two hotels belonging to two large hotel chains at Copacabana beach, in the city of Rio de Janeiro. This study also inquires how a hospitality company develops the required competences of workers who are considered to management positions, by analyzing actions taken by both hotels in order to attain such goals. The theoretical references of this thesis are based on concepts such as competences, servant leadership, people management and hotel industry management. A qualitative, descriptive approach was used, based on field research and a two-case study. Evidences were collected through triangulation of semi-structured interviews conducted with department managers, observation done by the researcher, and analysis of documents. The units of analysis of this case-study were the two hotels, namely Alpha and Beta. Results point out Alpha`s large investment in staff development programs as an integral part of its human resources policies applied worldwide. As far as Beta is concerned, it was found that their actions lack formalization and intensity.

Keywords: Competences, servant leadership, people management, hotel industry.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO INICIAL.....	6
1.2 QUESTÃO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Final	12
1.3.2 Objetivos Intermediários	12
1.4 RELEVÂNCIA.....	13
1.5 DELIMITAÇÃO.....	14

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS.....	16
2.1.1 Conceitos de Competências	15
2.1.2 As Competências e a sua Aplicação na Gestão de Pessoas nas Organizações	19
2.1.3 O Perfil do Administrador Hoteleiro	28
2.2 LIDERANÇA SERVIDORA.....	32
2.2.1 Conceito de Liderança Servidora	32
2.3 A EVOLUÇÃO DOS PAPÉIS DE LIDERANÇA.....	38
2.4 A CONTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA FORMAÇÃO GERENCIAL.....	39
2.5 HOTELARIA	41

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA.....	50
3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	50
3.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	50
3.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	51
3.1.1 Perfil dos entrevistados do Hotel Alfa	51
3.1.2 Perfil dos entrevistados do Hotel Beta	54
3.4 COLETA DE DADOS.....	57
3.5 TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS.....	58
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	58

4. RESULTADO	
4.1 HISTÓRICO DOS HOTÉIS PESQUISADOS.....	61
4.1.1 Hotel Alfa	61
4.1.2 Hotel Beta	61
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DAS EVIDÊNCIAS.....	62
4.3.1. Aprendizagem dentro e fora da Hotelaria	62
4.3.2 Liderança	65
4.3.3 Competências	67
4.3.4 Desenvolvimento Profissional	83
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	90
5.1 CONCLUSÃO.....	90
5.2 RECOMENDAÇÃO.....	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
APÊNDICE	99

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Área Administrativa de um Hotel	44
Figura 2: Área de Alimentos e Bebidas de um Hotel.....	46
Figura 3: Área de Hospedagem de um Hotel.....	47
Figura 4: Perfil dos entrevistados do Hotel Alfa.....	51
Figura 5: Perfil dos entrevistados do Hotel Beta.....	54
Figura 6: Análise das competências necessárias para o cargo que ocupa.....	70
Figura 7: Competências necessárias para gerenciamento eficaz de equipe.....	71
Figura 8: Perfil ideal para os gestores hoteleiros no Rio de Janeiro.....	74
Figura 9: Competências individuais desenvolvidas no processo de treinamento.....	82
Figura 10: Como os profissionais se sentem, trabalhando na função.....	88

1. INTRODUÇÃO

1.1. APRESENTAÇÃO INICIAL

Recentemente, o Brasil vem ganhando destaque no noticiário internacional em função da oportunidade de sediar grandes eventos internacionais. A escolha do país como sede da futura Copa do Mundo de Futebol em 2014 e da cidade do Rio de Janeiro como sede das Olimpíadas de 2016 tem atraído os olhares da mídia internacional.

A organização desses eventos mostra a necessidade de um grande nível de organização e de disponibilização de infraestrutura nos setores de transporte, segurança, saúde, logística e hospitalidade. Nesse sentido, todos esses aspectos representam um grande desafio para que se possa obter uma avaliação como de excelência pela população brasileira e pelas pessoas que direta ou indiretamente irão participar desses grandes eventos.

De início, cabe definir e diferenciar os termos hospitalidade, hotéis e meios de hospedagem. A hospitalidade representa o ato de acolher ou receber as pessoas. Além disso, este ato consiste na aproximação de culturas, costumes e pessoas diferentes. Trata-se de uma relação de troca de valores e experiências entre o visitado e visitante. A complexidade do termo se dá, segundo Castelli (2010, p. 108) por duas razões:

- A hospitalidade integra o objeto de inúmeras ciências. Daí, então, a complexidade para se chegar a esse conceito.
- A hospitalidade integra o aspecto de uma comunidade local e nacional, perfil construído por múltiplos fatores ou atributos diferenciados, sejam

eles de ordem política, econômica ou social. Sendo assim, observa-se a existência de uma comunidade planetária composta de inúmeras comunidades locais diferenciadas, com características bem peculiares na maneira de receber, de hospedar, de alimentar, de entreter e de se despedir dos visitantes.

Já a hotelaria, como estrutura física, segundo Petrocchi (2006, p. 19), “é a pessoa jurídica que explora e administra os meios de hospedagem e que tem em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira”.

Ao se analisar os dois conceitos acima, pode-se entender que o conceito de hospitalidade é muito mais amplo e tem relação com a cultura de cada país, tem a ver com a visão de mundo de cada comunidade e envolve a relação entre cidadãos comuns. Do ato de hospitalidade derivam-se algumas atividades econômicas, como os meios de hospedagem, que são instalações edificadas. Esses podem ser classificados como hospitais, hotéis, hospedagens domiciliares, albergues, *off-shore* (plataformas) e outros.

A gestão do segmento hoteleiro é dividida em dois grandes blocos. O primeiro bloco é o operacional, onde se vai encontrar uma composição diferente de outras organizações que são também prestadoras de serviço. Existem departamentos organizados em dois setores bem definidos: a) o setor de Hospedagem, que engloba as áreas de reserva, recepção, *concierge*, portaria social, telefonia, lazer e governança, sendo que essa última é responsável pela arrumação dos apartamentos, manutenção dos jardins, decoração, lavanderia, rouparia e limpeza geral; e b) o setor de Alimentos e Bebidas, que inclui os departamentos de

banquetes, eventos, bares, restaurante, cozinha, copa e *stewarding* (responsável pela limpeza da copa e da cozinha).

O segundo é o da Administração, tendo em sua estrutura os seguintes setores: comercial, que está relacionado a vendas e marketing; finanças, que envolve captação e gerência de recursos financeiros; contábil, que faz os registros, verifica os balanços e custos; segurança, voltada para a proteção de bens e pessoas; e recursos humanos, que administra os trabalhadores envolvidos no funcionamento da organização (PETROCCHI, 2006)

Na opinião de Castelli (2002, p. 123), “a empresa hoteleira deve necessariamente satisfazer aos desejos e necessidades das pessoas.” Essas relações envolvem uma gama variada de partes interessadas (*stakeholders*): os hóspedes, os empregados, os proprietários, os acionistas, órgãos governamentais, órgãos reguladores ou até mesmo os membros da comunidade na qual a empresa está inserida.

Para esse autor, o serviço é o resultado de um conjunto de recursos e capacidades que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor e é através do serviço que se pode vender tanto um bem material/tangível quanto um bem imaterial/ intangível (CASTELLI, 2002).

Neste caso, o produto é entendido como sendo a soma de bens e serviços. Enquanto os bens se revestem de características tangíveis, os serviços, ao contrário, são de características intangíveis. Assim, não basta que a comida seja ótima, que a organização do material de trabalho esteja perfeita e que a decoração e a música ambiente estejam também agradando o cliente. Torna-se necessário um atendimento de excelência.

Para Zeithaml e Bitner (2003), existem quatro características que diferenciam bens e serviços. Segundo essas autoras, tais características se classificam como: intangíveis – não podem ser tocadas; perecíveis - não podem ser estocados; heterogêneas - um serviço não é oferecido duas ou mais vezes da mesma forma; e simultâneas - produção e consumo imediatos. Zeithaml e Bitner (2003, p. 41) ressaltam que:

Como os serviços normalmente são produzidos e consumidos simultaneamente, muitas vezes os clientes estão presentes na unidade de produção da empresa e interagem diretamente com o pessoal da empresa, construindo-se, efetivamente, parte do processo de produção do serviço. Além disso, como os serviços são intangíveis, os clientes estão todo o tempo procurando algum indicador tangível que possa auxiliá-los a entender a natureza da experiência do serviço. (ZEITHAML; BITNER 2003, p. 41)

Castelli (2002, p. 129) afirma que, “se um hotel não possuir uma excelente estrutura operacional de apoio, dificilmente poderá oferecer produtos com a qualidade esperada pelo cliente.” Faz-se necessário que os empregados tenham condições para realizar um serviço de excelência, através de um clima de trabalho favorável, equipamentos em perfeita forma de utilização e atualização profissional.

Para esse autor, existem características no produto hoteleiro que lhe são peculiares, entre as quais se destacam as seguintes:

- Intangível/imaterial – o que constitui uma característica dos serviços
- Estático – o elemento móvel é o cliente externo, e não o produto. É o cliente que deve se deslocar até o hotel para ali efetuar o ato do consumo.
- Não é estocável – os aposentos e salas para reuniões que não forem ocupados em determinado dia representam uma perda irrecuperável, já que não podem ser estocados para o dia seguinte.

- Instantâneo – a produção, distribuição e o consumo são feitos simultaneamente e no ato, com a presença obrigatória do consumidor, que passa a fazer parte do processo produtivo.
- Direito de uso – o cliente adquire tão-somente o direito de usar o bem (como o apartamento ou salas de reuniões), não tendo sobre ele o direito de posse.

Castelli (2002) ressalta que, no meio hoteleiro, não existem recursos humanos qualificados para suprir as necessidades do mercado. Essa é uma realidade, talvez, muito mais sentida pelos hóspedes do que pela alta administração dos hotéis. No entanto, não existem ações concretas por parte da maioria dos hotéis para alterar essa situação. Na opinião desse autor, até mesmo o que vem sendo feito está muito aquém das necessidades.

Assim, para a qualificação dos profissionais de hospitalidade, torna-se fundamental a análise das competências necessárias para a execução de um serviço de qualidade. Dutra et al. (2010) afirmam que, a partir dos anos 90, o conceito de competência vem sendo utilizado cada vez mais pelas organizações, estando associado aos seus objetivos estratégicos, bem como na modernização de sistemas de gestão de pessoas. Para esses autores, a competência se explica pela capacidade que o indivíduo tem em entregar e agregar valor às organizações. Ela pode ser traduzida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para se chegar ao resultado esperado.

Na opinião de Castelli (2002), se a empresa não estiver com o seu gerenciamento voltado para o processo de valorização dos seus trabalhadores, estará desperdiçando investimentos feitos com a educação e o treinamento.

Evidencia-se que o gerenciamento de uma empresa passa pela escolha de seus gerentes, que terão uma função fundamental em sua gestão. Assim, será aqui ressaltada a importância das gerências dentro de uma organização e como ela se constrói nas empresas do segmento hoteleiro. Ela é essencial, pois o bom gestor precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas dentro de um grupo.

Frequentemente, os gerentes chegam aos altos níveis hierárquicos somente conhecendo as competências técnicas do seu setor. Porém, muitas vezes, não se preocupam em desenvolver suas habilidades de relacionamento interpessoal. Essa é de grande importância para quem trabalha em organizações hoteleiras, pois envolvem o trabalho em grupo e o atendimento direto ao público.

A possível falta de preparo de algumas chefias é devida ao fato de a maioria alcançar cargos gerenciais sem ter tido a oportunidade de desenvolver as qualificações necessárias para tal. Algumas promoções são feitas em bases muito frágeis, como aquelas baseadas exclusivamente no tempo de serviço. Pode-se ressaltar que tal prática ainda é muito comum neste segmento, principalmente nas pequenas empresas ou naquelas com administração familiar.

Em contrapartida, aqueles hotéis que são participantes de grandes redes já possuem programas de qualificação bem definidos e elaborados. Em alguns casos, pode-se ainda acrescentar a existência de uma universidade corporativa, que é a nova denominação dos chamados Centros de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos das grandes empresas. Esta oferece o suporte necessário para o desenvolvimento da força de trabalho e, principalmente, das gerências de médio e de alto nível hierárquico.

Sendo assim, evidencia-se a relevância de que as corporações precisam avaliar seus funcionários de maneira plena. Para isso, é fundamental que possam investir na formação continuada de seus profissionais, procurando desenvolver as competências necessárias para a realização das atividades que esse ramo necessita.

Objetiva-se neste trabalho estudar a formação das competências gerenciais nas organizações do segmento hoteleiro. Além disso, busca-se desenvolver como questão central a análise das principais competências necessárias para uma chefia no campo técnico e no campo comportamental desse segmento.

Este estudo oferece ainda uma investigação sobre como uma empresa hoteleira auxilia no desenvolvimento das competências necessárias nos candidatos à posição de líderes de equipe, pesquisando ações empreendidas por meios de hospedagem para contribuir no desenvolvimento das competências gerenciais dos seus empregados. Esta dissertação visa pesquisar duas grandes redes que operam hotéis no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro, doravante denominados Hotel Alfa e Hotel Beta, com vistas à preservação da imagem das empresas envolvidas, assim como aos respondentes da pesquisa.

1.2. QUESTÃO PROBLEMA

Como acontece o processo de construção das competências gerenciais em dois hotéis integrantes de grandes redes hoteleiras na cidade do Rio de Janeiro: o Hotel Alfa e o Hotel Beta?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Final

Descrever o processo de construção de competências gerenciais em dois hotéis integrantes de grandes redes hoteleiras na cidade do Rio de Janeiro: o Hotel Alfa e o Hotel Beta.

1.3.2. **Objetivos Intermediários**

- Descrever as competências gerenciais dentro de uma organização hoteleira.
- Identificar as ações empreendidas por hotéis para contribuir no desenvolvimento das competências gerenciais de seus empregados.
- Analisar o processo de construção dessas competências em hotéis que fazem parte de grandes redes, como o Hotel Alfa e o Hotel Beta.

1.4. - RELEVÂNCIA

No ramo da hospitalidade na cidade do Rio de Janeiro, vários são os desafios. Em primeiro lugar, urge a criação de novas unidades habitacionais. Atualmente, a oferta hoteleira local inclui 185 hotéis com 19.508 acomodações, 43 apart-hotéis e 77 motéis-hotéis. A soma atual do total de leitos totaliza 26.316 unidades habitacionais. A expectativa é de que, até 2013, a disponibilidade de quartos cresça 26,9% tendo em vista o número de 6.406 unidades dos projetos licenciados em construção ou reforma. A previsão para 2013 é de superar a meta de 28 mil leitos do COI para as Olimpíadas de 2016, registrando a oferta de 31.722 mil apartamentos (ABIH-RJ, 2012).

O objetivo desta dissertação é, portanto, analisar como uma empresa do segmento hoteleiro atua na formação de seus gerentes. Tendo em vista o papel por eles desempenhado, o tema é de fundamental importância não só para as organizações hoteleiras em foco, mas para todas as organizações inseridas em segmentos diversos do setor de serviços.

Os gerentes funcionam como elementos catalisadores na execução das atividades pelas equipes de trabalho. Eles representam as empresas, são responsáveis pelo andamento de projetos e por assumir riscos de sucessos e fracassos de uma equipe. O gerente seleciona, treina, oferece as primeiras orientações, é quem fica a frente quando algo dá errado e ainda quem parabeniza quando o trabalho sai a contento.

É igualmente importante que as empresas avaliem seus empregados de uma maneira mais global, levando em consideração as competências técnicas e as competências comportamentais.

As empresas hoteleiras, inseridas no setor de serviços, muito se beneficiarão com uma visão mais abrangente da gestão e da promoção das competências, necessitando que isso seja acompanhado e conduzido por um departamento de Recursos Humanos (RH) estruturado com profissionais qualificados.

Para os estudos acadêmicos sobre hotelaria, esta dissertação pretende contribuir como mais uma fonte de análises e informações sobre o tema exposto, oferecendo algumas abordagens atuais sobre a liderança, a competência e sobre a gestão de pessoas em grandes redes hoteleiras.

1.5. DELIMITAÇÃO

Este estudo procura identificar como ocorre o processo de formação de competências gerenciais hotéis que pertencem a duas grandes redes hoteleiras no bairro de Copacabana, situado na cidade do Rio de Janeiro: o Hotel Alfa e o Hotel Beta.

A pesquisa de campo foi desenvolvida durante no segundo semestre de 2012.

No que tange à delimitação teórica, o foco da dissertação voltou-se para examinar as competências gerenciais, técnicas e comportamentais, bem como abordar suas ligações com a liderança e os processos de gestão de pessoas em hotelaria.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. COMPETÊNCIAS

2.1.1. Conceito de Competências

Ao longo dos anos, o ato de gerir pessoas passou por vários processos de transformação, deixando para trás os já tradicionalmente utilizados. Algumas empresas, principalmente aquelas de perfil mais conservador, vêm demonstrando certa fragilidade nessa área, por não conseguirem acompanhar as mudanças impostas pelo mercado.

Esta seção pretende abordar os conceitos de competência aplicados à administração de pessoas. Esse tema tem sido alvo de exaustivos debates a respeito de suas reais condições de operacionalização e adequação aos problemas das organizações.

Apesar da aparente simplicidade do conceito de competência, sua aplicabilidade tem sido considerada complexa, por ser elemento de uma diversidade de perspectivas procedentes de várias ciências, como economia, educação, sociologia, direito e administração.

As competências organizacionais são aquelas denominadas *core competences*, ou seja, são as competências essenciais. Segundo Hamel e Prahalad (1994, p. 203), “as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia”. Para esses autores, as competências essenciais demonstram a competitividade da empresa em relação ao mercado. Ao detectar suas competências, a empresa consegue realizar investimentos e alocar recursos estrategicamente. Nesse sentido, o mais importante

seria a empresa criar atrativos para os clientes e ser diferente em relação aos concorrentes.

As competências organizacionais são resultado da forma como cada empresa se insere no mercado. As estratégias e o planejamento da empresa precisam estar alinhados com as competências organizacionais. Estas se desdobram em competências coletivas ou individuais, que perpassam pelos diferentes níveis hierárquicos e equipes de trabalho. Portanto, o modelo de gestão de uma organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com tais competências (MOURA; BITENCOURT, 2006).

Ao se tratar das competências individuais, evidencia-se a existência de várias abordagens acerca do assunto. De acordo com Dutra et al. (2000), a competência significa o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho. Esses autores ressaltam que vários estudos contribuíram para a evolução do conceito de competência nos anos 70 e 80, como os de McClelland (1973) e Boyatzis (1982).

McClelland (1973) foi o primeiro a propor que se avaliassem competências, em vez de inteligências. Ele apresentou um conceito mais estruturado e amplo para dar suporte às avaliações e para orientação do desenvolvimento profissional.

Boyatzis (1982) deu maior ênfase aos cargos gerenciais dentro de uma organização e ressaltou o estabelecimento de ações e comportamentos efetivos esperados para a ocupação desses cargos. Abordou os seguintes aspectos: a) estudos sobre as competências gerenciais; b) criação de cinco agrupamentos (*clusters*) de competências: gestão de objetivos e ação, liderança, gestão de recursos humanos, direção de subordinados e foco nos outros; c) separou as competências propriamente ditas (que distinguem um desempenho superior) das

competências liminares ou limiars (*threshold*), que são necessárias, mas não são suficientes; e d) considerou o conhecimento especializado do gerente como competência liminar.

A partir dos anos 90, surgiram outras abordagens, como as de Spencer e Spencer (1993), Parry (1996), Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), que atribuíam competência às realizações pessoais, como algo que as pessoas produzem ou entregam o que lhe é solicitado.

Spencer e Spencer (1993) ampliaram as ideias de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) e instituíram modelos de competências e um dicionário de competências. As competências englobam motivos, traços, autoconceito (atitudes e valores), conhecimentos e habilidades. Cada competência tem vários níveis, cada um deles com uma definição comportamental. Esses autores agruparam as competências da seguinte maneira: a) realização e ação - orientação para realização, preocupação com ordem, qualidade e pressão, iniciativa e busca da informação; b) ajuda e serviço humano - compreensão interpessoal, orientação para serviço ao cliente; c) impacto e influência - conscientização organizacional, construção de relacionamento; d) gerenciais – desenvolvimento dos subordinados, assertividade e uso do poder de posição, trabalho de equipe e cooperação, liderança de equipe; e) cognitiva - pensamento analítico, pensamento conceitual, perícia técnica, profissional, gerencial; e) eficácia pessoal - autocontrole, autoconfiança, flexibilidade, comprometimento organizacional.

Levando-se em consideração a opinião de Parry (1996), um aspecto relevante ao estudo é se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos. Para esse autor, existe uma distinção entre competências flexíveis (*soft competences*) e competências rijas (*hard competences*). As primeiras referem-

se àquelas que abrangeriam traços de personalidade; e, as segundas, abrangem as que levariam em conta as habilidades exigidas para a realização de um trabalho específico. Esse autor resume o conceito de competência como sendo:

agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um cargo, agrupamento esse que se correlaciona com o desempenho do cargo, para que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996, p. 50)

LeBoterf (2003) e Zarifian (2001), apresentaram um conceito de competência associando a ideia de agregação de valor e de entrega a determinado contexto de forma independente do cargo. A partir daí, tornou-se possível contestar a definição reduzida de competência como algo relacionado às qualificações necessárias para determinados cargos.

Na opinião de Zarifian (2001), existem três pilares sobre o conceito de competência, a seguir: a) competência é o ato de tomar iniciativas e de assumir responsabilidades diante de situações que se deparam ao indivíduo; b) competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, fazendo com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, c) competência é o vínculo entre o conhecimento e o serviço prestado.

De acordo com esse autor, as pessoas estão cada vez mais diante do imprevisto em seu cotidiano, tornando-se impossível prever com precisão e antecedência o tipo de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar. Assim, não há pretexto para se associar a competência ao cargo e sim ao indivíduo. Esse deverá entender as cobranças do meio em que está inserido e saber se movimentar para atender a essas exigências com excelência. A aprendizagem das competências e a

cooperação no trabalho passam, então, menos por sistemas automáticos e mais por processos de entendimento recíproco.

Para Le Boterf (2003), a competência-chave da empresa é oriunda da associação entre as competências individuais, o grau de profissionalismo e as competências coletivas das unidades e das equipes. Deve ser dada prioridade à competência coletiva, que surge da sinergia que ocorre entre as competências individuais e as redes híbridas de competências.

2.1.2. As Competências e sua Aplicação na Gestão de Pessoas nas Organizações

De acordo com Dias et al. (2010, p. 9), “em uma pesquisa feita entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, revelou-se que 55% delas colocam a gestão por competências na segunda posição dentre as estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos.”

Nesse sentido, faz-se necessário a absorção do conceito de competências pela área de gestão de pessoas e por todos os profissionais pertencentes a uma organização:

Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Mas, somente nos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudanças e se observam resultados positivos em novas formas de gerir. (FISCHER et al., 2010, p. 31).

Ao se falar na aplicabilidade da competência nas organizações, pode-se ressaltar a sua contribuição para a área de gestão de pessoas. Tal conceito pode ser usado no que se refere ao recrutamento e seleção, no treinamento e desenvolvimento de pessoas, na avaliação de desempenho, no processo de remuneração e no planejamento de carreiras dos trabalhadores.

As competências organizacionais referem-se àquelas que dizem respeito à estratégia da empresa para sua inserção no mercado. Segundo Dias et al. (2010, p. 16), podem-se classificá-las em subtemas: a) competências individuais e/ou gerenciais – referem-se às competências de indivíduos, cuja entrega é resultante do trabalho individual; b) competências coletivas e ou grupais/setoriais.

Eboli (2004) define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades. Adquire-se o conhecimento através de leitura, pesquisas, estudos, conversas, observações, ou seja, é a compreensão de conceitos e técnicas (saber fazer). A habilidade significa colocar o conhecimento em prática. Habilidade é treinar, pois está relacionada com a aptidão e capacidade de realizar (poder fazer). A atitude é algo de dentro para fora, tem a ver com comportamento, com o modo de agir em relação aos fatos, é postura (querer).

De acordo com Eboli (2004, p. 52), “através da gestão de competências e da gestão do conhecimento pode-se construir as competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa estrategicamente”.

A elaboração das competências deve fazer parte do planejamento estratégico de uma organização. O seu processo de confecção deverá envolver todos os profissionais dos diversos níveis hierárquicos para que haja uma efetiva aplicação de suas diretrizes. Verificar a sua aplicabilidade é uma tarefa constante e inerente ao setor de gestão de pessoas. Cabe a esse setor, dentro de uma ação coletiva, contribuir para a avaliação das metas de planejamento e das competências.

Para uma avaliação mais conscienciosa do desempenho de um empregado, é necessário observar se ele possui o domínio das competências técnicas e comportamentais definidas pelas empresas. Torna-se importante verificar se esse

trabalhador é capaz de usar seu conhecimento em suas tarefas e na mobilização do grupo/coletivo em torno da execução das atividades traçadas no planejamento organizacional.

Portanto, a competência é resultado do vínculo entre o conhecimento, os recursos e o serviço prestado. Nesse sentido, cabe ao órgão de gestão de pessoas unir as competências individuais e as coletivas. A principal competência organizacional a ser valorizada é fazer com que os membros das equipes assumam áreas de corresponsabilidade.

Dutra (2011, p. 126), já define competências organizacionais como “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se inserem”; e as competências individuais como sendo a “capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”.

Tendo em vista este aspecto, de acordo com Dutra (2011), existe atualmente um mercado em constantes mudanças, no qual as organizações precisam desenvolver cada vez mais os seus colaboradores, a fim de enfrentarem cenários cada vez mais complicados em termos de tecnologias e de relações.

Para que se possa analisar a questão do desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, Dutra (2011) ressalta o conceito de competência, em sua ótica “[...] compreendida como sua capacidade de entrega. Podemos dizer que uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue entregar e agregar valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive.” (DUTRA, 2011, p. 102)

Dessa forma as organizações devem dar maior atenção e foco ao desenvolvimento de pessoas. Sabe-se que, de certa forma, na medida em que os

níveis de complexidade aumentam, os níveis de entrega também, e conseqüentemente, outras competências deverão ser desenvolvidas.

Dutra (2011, p. 130), ressalta:

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade.

Na intenção de se obter informações sobre as entregas necessárias para a organização e quais são os caminhos profissionais que se deve percorrer, Dutra (2011) aborda o conceito de carreira, a qual não deve ser compreendida como um caminho austero a ser seguido, mas como várias etapas a serem ultrapassadas pelas pessoas em uma sequência de posições e trabalhos realizados.

Para Balassiano e Costa (2006), o tema da carreira profissional tem sido objeto de discussões na área de gestão de pessoas. O alcance do conceito constitui objeto de análise, tanto no meio acadêmico, quanto nas organizações. No mundo contemporâneo, as carreiras tendem a ser associadas à trajetória profissional de cada indivíduo, independentemente de sua formação ou da empresa onde trabalha. Assim, o conceito de carreira transcende a própria existência de uma organização.

A carreira moderna relaciona-se diretamente ao ser humano, que reage e atua na sociedade a partir de suas transformações e da sua iniciativa de buscar constante aprimoramento.

De acordo com Motta (2006), as qualificações necessárias a um profissional não se restringem à sua formação educacional, ao seu tempo de serviço e à sua experiência pessoal. Ela engloba também o seu modo de encarar as diversidades e as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho. Do indivíduo, são cobradas ações

como: saber agir, ampliar possibilidades de decidir, saber mobilizar, saber decodificar a realidade, ter visão estratégica e, acima de tudo, assumir responsabilidades. A noção de carreira é uma sequência de percepções individuais e de comportamentos que deixam transparecer um autodesenvolvimento e um êxito nas experiências de trabalho e de vida de uma pessoa (MOTTA, 2006).

Geralmente, as carreiras são construídas por interações entre pessoas e organizações. No entanto, percebe-se que as organizações dominam os recursos principais de poder, que impõem dimensões de grandes significados para influenciar valores, atitudes e ações individuais.

Atualmente, os planos de carreira continuam a ser condicionados significativamente pelas forças e planos estratégicos empresariais. Assim, grande parte das pessoas molda suas carreiras menos em função dos desejos pessoais, e mais como uma adaptação constante às oportunidades que lhe são oferecidas pelas empresas (MOTTA, 2006).

Quando se fala em plano de carreira, a ideia que emerge é de ascensão e satisfação profissional, ou seja, se vislumbra a chance de crescimento dentro de alguma organização. Ao observar a realidade das empresas, Dutra (2011) verifica que a carreira de uma pessoa se realiza por meio de uma sucessão de acontecimentos inesperados.

Para que efetivamente isso aconteça, a organização deverá contar com um sistema de administração de carreiras, considerado como uma ferramenta que auxilia no desenvolvimento profissional, apresentando um princípio básico, que é o compromisso entre as partes - empresa e as pessoas (DUTRA, 2011).

Para Dutra (2011, p. 105), esse instrumento de gestão – sistema de administração de carreiras – funciona como conjunto de práticas e políticas que

oferecem suporte a: a) – decisões individuais sobre carreiras: inclui-se autoavaliação, processos de aconselhamento, informações sobre oportunidades profissionais; b) – gerenciamento de carreira pela empresa: previsão de demanda por recursos humanos, programas de desenvolvimento, programas de captação interna e processos de acompanhamento do desempenho e crescimento profissional; c) – comunicação entre as pessoas e a empresa: programas de preparação e aperfeiçoamento de gestores como conselheiros e orientadores, processos de negociação de objetivos de carreira e desenvolvimento.

De acordo com o autor, verifica-se que as pessoas possuem disposições ao aprofundamento de seus conhecimentos e habilidades em determinadas áreas do conhecimento ou de atuação profissional nas organizações. Para ele, “o mercado atualmente dá preferência para as pessoas que são ao mesmo tempo especialistas, pois conhecem com profundidade sua área de atuação, e generalista, visto que conhecem o contexto em que atuam e conseguem aplicar a eles seus conhecimentos”. (DUTRA, 2011, p. 108)

Em sua opinião, existem três categorias de carreira: a) – operacionais: vinculada a atividade-fim da empresa; b) – profissionais: relacionada a atividades específicas que exigem formação técnica. São definidas pelos processos fundamentais – administração, sistema de informação, finanças, contabilidade e RH; c) – gerenciais: ligadas às atividades de gestão da empresa.

Quando se fala de mobilidade entre carreiras de diferente natureza, são várias as dificuldades apresentadas para a empresa e para os colaboradores. Entretanto, a mobilidade entre carreiras de mesma natureza se dá de forma mais fácil. O autor destaca que:

É importante estabelecer com precisão os critérios de mobilidade entre carreiras de natureza diferente.

Um exemplo clássico nas empresas é a migração do melhor profissional técnico para a carreira gerencial e não daquela pessoa vocacionada para tanto, porque a carreira gerencial é vista como um prêmio, como um reconhecimento da contribuição da pessoa para a organização e não como uma nova carreira ou uma carreira de natureza diferente. No exemplo citado, a empresa perde um excelente profissional técnico e ganha um gerente insatisfeito com sua carreira e, na maior parte das vezes, despreparado (DUTRA 2011, p. 110).

De acordo com Dutra (2011), o colaborador é quem deve iniciar o seu planejamento de carreira. Porém, a resistência a isso no Brasil ainda é muito grande. Os passos para quem quer se desenvolver profissionalmente são o autoconhecimento e a autoavaliação. Além disso, são aspectos importantes: o conhecimento do mercado, o objetivo a alcançar na carreira, a montagem de um plano de ação e o acompanhamento do mesmo.

Segundo o autor, após a construção do projeto profissional, o colaborador deverá negociar o auxílio das empresas nesse processo. Para isso, torna-se necessário levar em consideração os seguintes aspectos: a) - definir o posicionamento da empresa em seu projeto de carreira; b) - avaliar as oportunidades; c) - avaliar os requisitos exigidos pela empresa para a posição a que se tem interesse; d) - negociar com a empresa um plano de carreira.

Ao mesmo tempo em que as empresas modernas se preocupam em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, não se observa a implantação de um sistema de gestão para tal fim.

Nos anos 90, houve um grande questionamento sobre a avaliação do desenvolvimento do colaborador com base no seu conhecimento, nas habilidades e nas atitudes (CHA). A partir daí, pode-se dizer que a melhor maneira de observar o

desenvolvimento de uma pessoa é verificar a sua entrega e a agregação de valores para a organização.

Para Dutra (2011, p. 137), ocorrem desdobramentos a partir da utilização da complexidade de entrega na elaboração de um sistema de gestão do desenvolvimento: a) - análise das pessoas em sua individualidade: elas são observadas com base em sua entrega. Quando não conseguem entregar o que se espera, a análise tem como foco o problema que a empresa precisa sanar; b) - análise das deficiências individuais: verificar a capacidade de entrega. Podem-se detectar falhas na informação, conhecimentos ou habilidades e problemas comportamentais; c) - análise da efetividade das ações de desenvolvimento: estabelecer com o colaborador um plano de ação de desenvolvimento e medir o quanto foram efetivas essas ações; d) - adequação das ações de desenvolvimento: devem centrar-se nos pontos fortes da pessoa.

Torna-se importante que as empresas procurem focar todos os profissionais como alvos de um projeto de desenvolvimento. No sistema de gestão de desenvolvimento, verifica-se que é possível trabalhar cada pessoa em sua individualidade e verificar aquelas que estão prontas para maiores desafios. É impossível prever quais serão as necessidades futuras de uma empresa. Porém, é possível saber que ela necessitará de profissionais que lidam com níveis crescentes de complexidade.

Cabe ressaltar que as ações de desenvolvimento podem ser divididas em duas categorias, segundo Dutra (2011): a) - ações de desenvolvimento formal: ações estruturadas através de conteúdos programáticos específicos, que envolvem orientadores, metodologias e material bibliográfico; b) - ações de desenvolvimento

não formal: estruturadas através de atuação no próprio trabalho ou situações ligadas à atuação do profissional.

Cabe ressaltar que, quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deverá ser a quantidade de ações não formais de desenvolvimento, tendo em vista a complexidade demandar maior conhecimento e experiência das pessoas.

No sistema de avaliação de desempenho, Dutra (2011), classifica a avaliação de desempenho em três dimensões que deverão ser analisadas de forma diferente: a) - nível de desenvolvimento: análise deverá ser feita através do desenvolvimento da pessoa e sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas; b) - nível de esforço: está vinculado à motivação da pessoa e as condições favoráveis oferecidas pela empresa ou mercado; c) - comportamento: poderá afetar o desenvolvimento e o esforço. O comportamento deverá ser trabalhado de forma separada em relação às duas outras dimensões. É uma análise extremamente subjetiva e segue um padrão de conduta definido pela empresa.

Normalmente, as empresas dão maior evidência ao esforço e ao comportamento. De um lado, as empresas que dão maior evidência em relação ao esforço estão mais direcionadas para os efeitos de curto prazo. De outro lado, aquelas que estimulam as pessoas para o comportamento estão visando ações de médio e longo prazo.

Meister (2005) apresenta três aspectos que estão influenciando a forma de pensar o conceito de carreira no século XXI: a) redução do prazo de validade do conhecimento; b) o foco das organizações na empregabilidade; c) a valorização do conhecimento em detrimento da força muscular. Para essa autora, é fundamental a

necessidade da formação continuada do profissional nas organizações e, dessa forma, propiciar ao trabalhador condições de empregabilidade.

2.1.3. O Perfil do Administrador Hoteleiro

Nesse item, será apresentado o perfil do administrador hoteleiro, onde se evidencia algumas competências importantes para o desempenho de tal função. Enfatiza-se a importância do desenvolvimento das competências técnicas, que significam ter um bom conhecimento de sua função; das competências humanas, que significam possuir um bom relacionamento interpessoal; e das competências conceituais, que significam alinhar os funcionários às estratégias traçadas pela empresa.

De acordo com Petrocchi (2006, p. 15), “a administração de um hotel requer habilidades/competências técnicas, humanas e conceituais.” As habilidades técnicas compreendem o conhecimento específico das atividades operacionais nos diversos setores da hotelaria. As competências humanas são aquelas que traduzem os desafios da coordenação, da comunicação e do entendimento entre as pessoas. As habilidades conceituais são aquelas que efetivamente credenciam uma pessoa a administrar um hotel. Possuir habilidades conceituais é ter capacidade para enxergar o conjunto da empresa hoteleira e a sua relação com o meio. É a competência em realizar diagnósticos e determinar rumos para o empreendimento.

Petrocchi (2006, p.15) destaca estas habilidades distribuídas de forma diferenciada e em função dos níveis hierárquicos da organização, como segue:

- Nas habilidades técnicas, o administrador hoteleiro deverá apresentar técnicas e equipamentos por meio de instrução, experiência e educação e utilizar seus conhecimentos.

- Nas habilidades humanas, deverá ter a capacidade de lidar com pessoas, compreender atitudes, promover motivações e exercer liderança eficaz.
- Nas habilidades conceituais, deverá expressar compreensão das complexidades da hotelaria e ajustamento do comportamento das pessoas aos objetivos empresariais.

Segundo esse autor, a alta direção precisa apresentar habilidades mais conceituais, diferentemente das pessoas que ocupam cargos gerenciais, que precisam demonstrar habilidades técnicas e humanas. O autor cita, como exemplo, a função de Camareira, que precisa apresentar habilidades técnicas e humanas para o bom desempenho de suas funções. Subindo na hierarquia, diminuem os espaços das habilidades técnicas, permanecem as humanas e surgem, no nível gerencial, as habilidades conceituais. Ele ressalta também que, quando o profissional chega a um cargo de liderança no topo da hierarquia, ou seja, se torna um administrador hoteleiro, as habilidades mais exigidas são as conceituais.

Para Castelli (2003, p. 9), o sucesso como executivo está mais atrelado à sua capacidade de liderança do que ao seu conhecimento técnico. O autor considera que o líder é aquele que confia na sua equipe. Ele não é escolhido por ser uma pessoa acostumada a tomar decisões e sim por reunir conhecimentos disponíveis e, aí então criar os pré-requisitos para a realização do trabalho. Ele elabora os sistemas que lhe permitem delegar responsabilidades para as operações do cotidiano.

Portanto, mais do que saber, saber fazer e querer fazer é preciso que o administrador hoteleiro saiba liderar. Na opinião do autor, a gerência está fundamentada nas competências abaixo:

- Integridade – as corporações querem um líder que pense nos clientes, fornecedores, empregados e acionistas antes de pensar em si próprio. Alguém que não tire vantagem de sua posição.
- Informação – é importante para o líder enxergar à frente, vislumbrar o futuro. Para tanto, deve estar antenado nos acontecimentos, fatos que acontecem no mundo.
- Inovação – é saber tirar dos acontecimentos e projeções elementos para criar e inovar e, dessa forma, manter a empresa competitiva.
- Sagacidade – consiste na capacidade do líder em entender rapidamente o que fazer das situações, não se deixar atropelar pelos acontecimentos, agir com determinação.

Castelli (2003, p. 13) conclui que, “além dos fundamentos acima apresentados, os gerentes hoteleiros devem dispor de uma visão do futuro, de flexibilidade, estar atento ao ambiente, entender as mudanças e oferecer atendimento com qualidade.” Segundo ele, no que diz respeito aos serviços, algumas deficiências são marcantes. Não existe ainda nos hotéis uma visão gerencial voltada para o processo, dificultando, deste modo, a obtenção da excelência dos serviços e, conseqüentemente, do encantamento do cliente.

Nesse ponto, verifica-se também que cabe às organizações hoteleiras estarem atentas sempre aos programas de desenvolvimento das competências de seus gerentes, assim como acompanhar o seu desempenho através de avaliações periódicas.

2.2. LIDERANÇA SERVIDORA

2.2.1 Conceito da Liderança Servidora

Drucker (2003, p. 13) afirma que “gerentes natos podem existir, mas, com certeza, poucos dependerão deles”. A liderança deve e pode ser aprendida. Ele destaca como um líder pode ser uma pessoa que está presente nos momentos de realização das tarefas diárias, mesmo que não seja o encarregado de ditar ordens.

Para ele, o que define o líder é o atendimento a quatro condições básicas de liderança:

- A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outros profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não podem existir gerentes.
- Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança; resultados, sim.
- Os gerentes são bastante visíveis, portanto, servem de exemplo.
- Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade (DRUCKER, 2003, p. 13).

Carvalho Neto (2010) sinaliza que as teorias de liderança focadas na personalidade, na teoria dos traços, nas qualidades natas do indivíduo, permaneceram até o final dos anos 40. Nos anos 60, a teoria comportamental das organizações, com ênfase na possibilidade de um líder aprender comportamentos considerados ajustados a essa função, foi relevante para os estudos da liderança. Afirma que, desde os anos 80, o líder precisa responder às constantes mudanças e incertezas impostas por um ambiente de negócios, cada vez mais mutante e repleto de paradoxos.

Nesse sentido, esse autor apresenta as duas vertentes que sintetizam as questões da liderança, que são a teoria da liderança transacional e a da transformacional: a) - a liderança transacional é articulada pelo líder através de recompensas e por meio da captação dos desejos específicos dos seus liderados, tais como salários, promoções e melhorias profissionais; b) - a liderança transformacional preocupa-se em analisar o comportamento do líder nos períodos de transição, verificando a forma como ele elabora os processos de criação de valores e como ele obtém o comprometimento do empregado em um contexto de mudança.

Para Stone, Russell e Patterson (2004), os líderes, desenvolvendo e mantendo uma relação colaborativa com seus seguidores, estabelecem uma comunicação aberta, formando e apoiando as equipes de trabalho e fornecendo os recursos necessários para que a equipe possa cumprir uma visão partilhada. Isso é confirmado por Van Velsor e Ascalon (2008), ao afirmarem que uma das principais diferenças entre o sucesso e o fracasso dos líderes é a capacidade de construir e sustentar as relações interpessoais tão essenciais para a eficácia de um líder transformacional.

Assim, contemporaneamente, tem-se outra perspectiva – a da liderança servidora, emergindo como uma teoria cada vez mais relevante, a partir dos princípios da liderança transformacional.

Outra pesquisa revelou que os estilos de liderança influenciam a linha de frente dos funcionários do hotel. Os resultados desse estudo revelaram que os valores comuns dos líderes transformacionais estavam entre as variáveis mais importantes para os subordinados - a motivação e a satisfação (CLARK; HARTLINE; JONES, 2009).

Artigos recentes sobre liderança em periódicos acadêmicos internacionais de hotelaria afirmam que essa abordagem é promissora para organizações de serviço que procuram evitar as práticas antiéticas, pois promovem confiança e integridade através do serviço (BROWNELL, 2010).

A essência da liderança servidora está em que o líder é motivado pelo desejo de servir e capacitar seguidores, graças à influência obtida através do ato de seu próprio serviço. Os princípios da liderança servidora são particularmente relevantes para organizações de hospitalidade, pois elas pretendem distinguir-se por suas práticas centradas no empregado.

Walker (1986) já propunha que os executivos de hotelaria apresentassem integridade e coragem para servir e apoiar seus subordinados. Sternberg (1992) argumentou que, no segmento de hospitalidade, os líderes deveriam demonstrar controle, confiança e apresentar a importância que tem uma força de trabalho capacitada para enfrentar os desafios.

Tanto para Barbuto e Wheeler (2006) como para Russell e Stone (2002), tornam-se cada vez mais evidentes os esforços para se fornecer um suporte empírico ao conceito de liderança servidora e ao desenvolvimento de uma teoria coesa e relevante para os dias turbulentos de hoje.

Segundo Liden et al. (2008), a integridade de uma pessoa, o caráter e os valores pessoais são fundamentais para determinar a sua eficácia como um líder servidor. De acordo com o entendimento de Washington, Sutton e Field (2006) os líderes servidores envolvem-se em autorreflexão contínua, examinando sempre as suas crenças pessoais, de modo em que as suas ações deverão apresentar consistências aos seus valores.

Em artigo recente, Parolini, Patterson e Winston (2009) relataram diferenças significativas entre os líderes transformacionais e líderes servidores. A partir daí, afirmam que os líderes deverão possuir as seguintes dimensões: ética, foco, motivo e missão, desenvolvimento e meios de influência.

Para Ehrhart (2004) os líderes transformacionais são focados nas necessidades e objetivos organizacionais, enquanto o foco principal do líder servidor é o desenvolvimento seus seguidores.

Spears (1998) resumiu os comportamentos associados aos líderes servidores conforme abaixo:

- ouvir atentamente;
- empatia: saber se colocar no lugar do outro;
- conscientização: compreender questões envolvendo ética e valores;
- persuasão: não utilização da autoridade de coerção;
- conceptualização: estar operacionalmente qualificado;
- antevisão: capacidade de prever o resultado provável de uma situação;
- serviço (“*stewardship*”): no sentido de estar disponível para auxiliar seus liderados;
- comprometimento com o crescimento profissional de todos os colaboradores;
- construção de sentimento comunitário dentro da organização.

Nessa sua concepção, o ‘líder servidor’ é aquele que é motivado pelo desejo de servir e capacitar seus seguidores. Ela considera que os princípios da liderança servidora são particularmente relevantes para as organizações de serviço, notadamente as de hospitalidade.

Mais recentemente, Liden et al. (2008) desenvolveram um modelo de sete fatores que fornece apoio à crença de que a liderança servidora é um conceito

multidimensional, partilhando muitas das características de líderes transformacionais, porém mantendo um foco distinto em serviço, integridade pessoal e práticas éticas.

Como os líderes devem tratar seguidores? O que se pode dizer é que o líder deve tratar seus colaboradores exatamente como deve tratar seus clientes e ou hóspedes, ou seja, com excelência para que haja plena satisfação (RUSSELL, 2001).

Os trabalhadores possuem responsabilidades para lidar com cada cliente e suas necessidades. Devem demonstrar compromisso em fornecer valores e assistência. O serviço deve tornar-se autêntico e com isso, a qualidade aumenta. Essa personalização do serviço se traduz em satisfação do cliente e, conseqüentemente, em eficácia organizacional (SPEARS, 1998).

Como a sustentabilidade vem-se tornando um tema cada vez mais crítico nas organizações de hospitalidade, a filosofia de “*stewardship*” da liderança servidora passou a incorporar o compromisso de proteger também o meio ambiente.

Outro aspecto merecedor de menção diz respeito à confiança, vista como conceito multidimensional, muitas vezes determinado como o nível de expectativas em relação a outro indivíduo de acordo com a probabilidade de como ele ou ela irão agir de uma forma justa e ética (DIRKS; FERRIN, 2002). Destaca-se que a confiança organizacional não emerge automaticamente, mas cresce caracterizada pela capacitação e valores compartilhados. Para isso, a existência de líderes confiáveis torna-se fundamental. Joseph e Winston (2005) asseveram que as percepções da liderança servidora se correlacionam positivamente com a confiança organizacional. Exige-se que os líderes demonstrem para a sua equipe, no momento de julgar, confiança e respeito (STERNBERG, 1992; WASHINGTON et al., 2006).

Acredita-se que para a liderança servidora a confiança depositada em seus colaboradores para realização de ações que são de interesse da organização, tem como objetivo facilitar o desenvolvimento do empregado e seu bem-estar (STONE et al., 2004).

A integridade é uma das características essenciais de um líder, assim como a sua honestidade, a lealdade no que promete e seu comportamento respeitoso. Os líderes fazem a diferença; seu comportamento tem uma consequência duradoura sobre a organização.

No que diz respeito à liderança servidora, existem algumas práticas que são importantes para facilitar o excelente serviço, dentre as quais avulta a capacitação que incentiva todos os funcionários a assumirem responsabilidades por suas decisões e ações (RUSSELL; STONE, 2002), o que permanece em linha com o que preconizam Clark et al. (2009), ao enfatizarem a importância de os líderes capacitarem seus liderados.

Por outro lado, muito pouco tem sido escrito sobre a ética das lideranças em hospitalidade (BROWNELL; STEVENS, 2008). Os líderes servidores inspiram para agir com coragem e com princípios éticos, mesmo em circunstâncias difíceis (SPEARS, 1998).

Embora tanto os líderes servidores como os transformacionais busquem capacitar os funcionários, o líder servidor dá maior ênfase à ética. Os líderes servidores influenciam através da reciprocidade, ao agir em interesse dos outros, de uma forma positiva.

2.3. EVOLUÇÃO DOS PAPÉIS DE LIDERANÇA

Para Quinn et al. (2004), existem oito papéis de liderança. Para cada um deles, são apresentadas três competências, formando um quadro de valores competitivos, como se verá a seguir.

Esses autores afirmam que se espera que o líder, no papel de diretor, apresente expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas. Torna-se fundamental que ele seja um deflagrador decisivo que defina problemas, selecione alternativas, estabeleça objetivos, defina tarefas, gere políticas e forneça instruções. “Quando se tem o papel de diretor, não deve haver dúvidas quanto a quem é que manda”. (QUINN et. al. 2004, p. 17).

De acordo com Quinn et al. (2004), o papel do produtor indica que o líder deverá ser orientado para a realização das tarefas. Ele precisa manter o foco no trabalho e exibir um alto grau de motivação e ímpeto pessoal. Geralmente, os líderes aceitam responsabilidades, realizam tarefas e sustentam um elevado grau de produtividade.

Já o monitor “necessita saber o que se passa em sua unidade de trabalho, observar se as pessoas do setor estão cumprindo as suas tarefas. Ele precisa dominar todo o processo e ser considerado um bom analista”. (QUINN et al. 2004, p. 18).

O coordenador deverá demonstrar sustentação à estrutura do setor e ao fluxo do sistema. Aquele que cumpre este papel deve ser digno de confiança e crédito. Ele precisa possuir um perfil organizado, enfrentar crises com facilidade e resolver dificuldades de ordem tecnológica e doméstica (QUINN et al., 2004).

No caso do facilitador, espera-se que tenha uma boa relação com o coletivo, que promova o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais. Neste papel,

o líder é orientado para o processo. “Como competências fundamentais para o facilitador, podemos ressaltar a capacidade de resolução de conflitos, o reforço do moral coletivo, a obtenção de colaboradores e a participação na busca da solução dos problemas do grupo”. (QUINN et al. 2004, p. 19).

No caso do mentor, os autores destacam a necessidade de dedicação ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de uso da empatia. Ele precisa possuir traços de ser uma pessoa atenciosa, afável e justa. Neste papel, o líder escuta, apoia reivindicações, transmite apreciação e distribui elogios e reconhecimentos.

No papel de inovador, o líder é encarregado de facilitar as mudanças. “Ele deve prestar atenção ao ambiente em transformação, identificar tendências significativas, conceituar e projetar transformações necessárias, e estar preparado para as incertezas e riscos. É importante ter um perfil visionário, capaz de vislumbrar inovações e convencer os demais de que estas são necessárias e desejáveis”. (QUINN et al. 2004, p. 20).

2.4. A CONTRIBUIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES NA FORMAÇÃO GERENCIAL

As organizações são consideradas como a principal unidade da sociedade atual. Na era do conhecimento e/ou informação, centrada em serviços e informação, o capital humano é a principal chave do sucesso das empresas. Entretanto, são poucas as organizações que os reconhecem. A exemplo do que acontece com as pessoas, a empresa precisa aprender com suas experiências e empregar totalmente seus recursos e também, como as pessoas, as organizações precisam liderar, se quiserem realizar seus objetivos.

Para Bennis (1996, p. 20), “os administradores que visam exclusivamente o lucro não se preocupam com o aprimoramento de seus funcionários.” Esse tipo de administrador pode até conseguir, temporariamente, resultados positivos. Porém, somente uma liderança visionária, que se preocupe com o interesse coletivo, é capaz de alcançar suas metas em longo prazo e manter a estabilidade da organização no mercado.

Os gerentes do futuro terão que estar comprometidos com um novo formato de organização. Ela precisa transformar-se de uma pirâmide rígida para um círculo fluido, ou então, em uma rede de unidades autônomas totalmente entrelaçadas. Eles precisarão encorajar seus subordinados a buscar a inovação, a experimentação, a correr riscos e a antecipar o futuro, analisando o presente.

Na opinião desse autor, o gerente precisa pensar globalmente, e não nacional ou localmente. Por fim, é fundamental que consiga identificar os pontos fracos da organização e fortalecê-los; que reconheça e atenda as necessidades novas da força de trabalho e seja ativo em vez de reativo, convivendo frontalmente com ambiguidades e incertezas (BENNIS, 1996).

Na opinião de Campos (2004, p. 71), “os funcionários representam o maior patrimônio para as organizações fornecedoras de serviços.” De um modo geral, o autor destaca alguns investimentos que devem ser feitos:

- Aprimorar o recrutamento e seleção, no sentido de se ter um quadro mínimo, mas ótimo.
- Educar e treinar as pessoas de tal forma a transformá-las nas melhores do mundo naquilo que fazem.
- Reter essas pessoas nos quadros da empresa de tal forma que a própria empresa faça parte do projeto de vida de cada um.

- Criar condições para que cada empregado tenha orgulho da sua empresa e um forte desejo de lutar pelo seu futuro diante de quaisquer dificuldades.

Segundo Campos (2004, p. 72), “para manter e melhorar o processo de valorização dos recursos humanos da empresa é necessário que o gerente saiba despertar nas pessoas a emoção para o trabalho que realizam.” Caso contrário, muitas delas podem simplesmente estar ocupando um espaço sem a devida preocupação de realizar uma contribuição significativa.

Castelli (2003) ressalta que, no meio hoteleiro, não existem recursos humanos qualificados para suprir as necessidades do mercado. Esta é uma realidade, talvez, muito mais sentida pelos hóspedes do que pela alta administração dos hotéis. No entanto, não existem ações concretas por parte da maioria dos hotéis para alterar essa situação. Em sua opinião, até mesmo o que vem sendo feito está muito aquém das necessidades.

Esse autor ressalta que, se a empresa não estiver com o seu gerenciamento voltado para o processo de valorização dos funcionários, estará desperdiçando investimentos feitos com a educação e o treinamento. Ele conclui que “é preciso antes e prioritariamente dar uma virada de mesa no estilo gerencial dos hotéis. Direcioná-lo para o processo. Uma vez feito isso, toda a educação e treinamento tomam sentido.” (CASTELLI, 2003, p. 71).

2.5. HOTELARIA

A hospitalidade nos remete a um processo amplo e de múltiplos significados que merecem um estudo mais detalhado. Inicia-se com a apresentação de dois cenários ressaltados por Castelli (2010): o primeiro cenário ressalta o turismo no século XXI, enquanto o segundo diz respeito à era dos serviços. Para o primeiro cenário, esse autor destaca uma grande evolução no segmento em relação ao tempo livre que as pessoas vêm conquistando em oposição ao tempo ocupado pelo

trabalho. Conseqüentemente, isso oferece maior comercialização da hospitalidade com a expansão de viagens a lazer e a negócio. Vale ressaltar a internacionalização dos empreendimentos hoteleiros e os avanços da tecnologia de informação nesse segmento (CASTELLI, 2010).

No segundo cenário, cabe destacar que “o contexto social atual exige um cenário que demande a excelência na prestação de serviços. Toda a prestação de serviços envolve, necessariamente, trocas, que são os componentes essenciais do conceito de hospitalidade” (CASTELLI, 2010, p. 7).

Entretanto, o produto ‘hospitalidade’ é muito maior que os estabelecimentos denominados hotéis e suas redes. Os produtos ‘meios de hospedagem’ são comercializados em uma multiplicidade de condições, passando pelos já mencionados hotéis em suas diferentes categorias, como também pelos albergues, *hostels*, pousadas, *flats*, apart-hotéis, *resorts*, hotelaria *offshore* (com as plataformas marítimas e os navios de transporte e de lazer).

Evidencia-se que os primeiros meios de hospedagem eram domicílios familiares e os prédios estavam sob o controle dos donos. Com as mudanças no mercado, houve uma separação gradativa do patrimônio do hotel e da propriedade individual tradicional, onde, cada vez mais, avultam os financiamentos para hotéis, como principal forma de viabilizar os empreendimentos. No Brasil, os fundos de pensão passaram a ter participação estratégica no setor, com ênfase na participação no crescimento e na atuação das redes.

Nos últimos 20 anos, outra transformação evidenciada no setor hoteleiro foi a consagração das marcas, como identificação corporativa de classificação por categorias, substituindo assim a classificação por estrelas. As marcas ou ‘bandeiras’,

como são conhecidas no meio, vieram padronizar produtos e serviços em nível global.

A hotelaria é um produto constituído por três serviços básicos: o transporte, a hospedagem e a alimentação. Com os avanços tecnológicos, os hotéis deixaram de possuir somente um espaço destinado a hospedar pessoas, para integrar-se ao seu entorno e ofertar espaços multifuncionais como: o de eventos, *fitness centers*, *business centers* e, atualmente, *spas* (PETROCCHI, 2006).

Devido à complexidade da gestão hoteleira, exige-se uma postura estratégica para transformar a organização numa estrutura mais atenta e ágil a fim de adequar-se ao meio e as mudanças. Para sobreviver a essas turbulências, o hotel deve obrigatoriamente evoluir com o meio.

Para Petrocchi (2006, p. 21), “ao ingressar no hotel, o hóspede transforma-se em um fiscal de qualidade: avalia tudo, durante todos os dias em que estiver hospedado e durante vinte e quatro horas de cada dia”.

Entende-se que a percepção do cliente, em relação a bens e serviços oferecidos, poderá estar de acordo com atributos que ele julgue importante e que satisfaçam as suas necessidades e expectativas.

Para Castelli (2010, p. 8), tais atributos são levados a quatro patamares, que são: a) básico – são os essenciais dos bens e serviços oferecidos; b) esperados – são os atributos que passam a fazer parte da experiência do cliente; c) desejados – são os que não fazem parte da experiência do cliente, mas, quando apresentados, são apreciados; d) inesperados – são atributos ligados ao efeito ‘surpresa’.

Portanto, o cliente possui uma satisfação, que julga temporária e que é alterada a partir do momento em que ele vivencia as suas experiências. Essa satisfação temporária poderá ser superada pelo encantamento ao ter um serviço

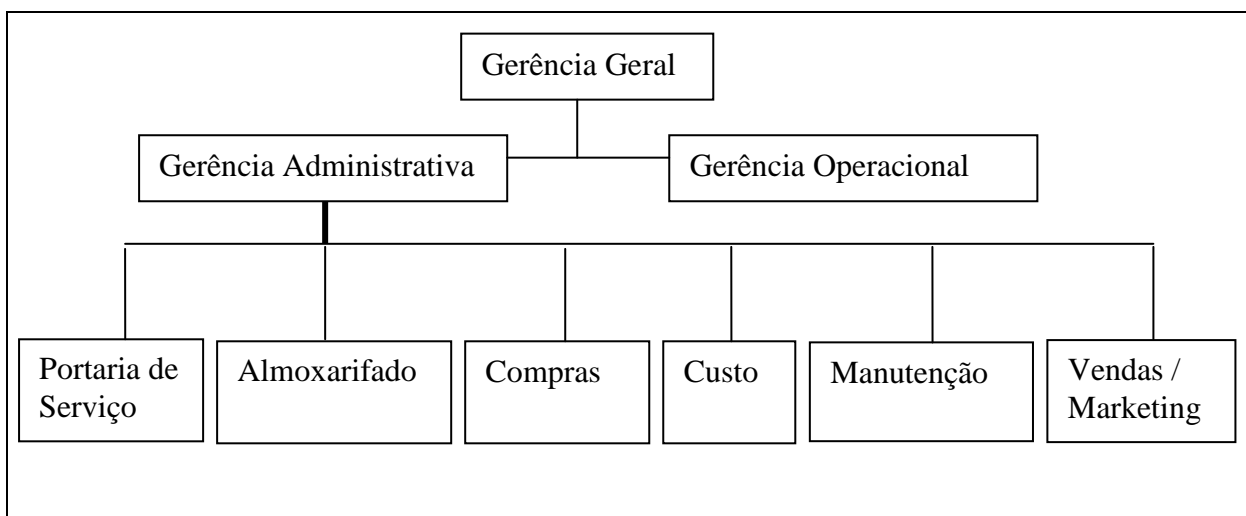
com excelência ou ser substituída por insatisfação, ao se decepcionar com o que lhe foi oferecido.

Para Zeithaml e Bitner (2003), o setor de serviços vem adquirindo grande crescimento nestes últimos anos e a qualidade do serviço, tal qual como experimentada pelo cliente, torna-se o principal objetivo a ser alcançado pelo desempenho das empresas desse segmento.

Na corporação hoteleira, observam-se duas importantes áreas de atuação: a) a operacional, encarregada do atendimento direto ao cliente e que se divide nos departamentos de Hospedagem; e de Alimentos e Bebidas (Figuras 2 e 3); e b) a administrativa, cujas atividades formam um dos principais pilares sobre o qual se fundamenta a estrutura organizacional de um hotel. Essas assumem maior ou menor nível de complexidade, dependendo do tamanho da organização (Figura 1). (CASTELLI, 2003)

De acordo com a Figura 1, apresenta-se uma estrutura administrativa típica de um hotel:

Fig. 1 – Área administrativa de um hotel



Fonte: Castelli, 2003, p. 517

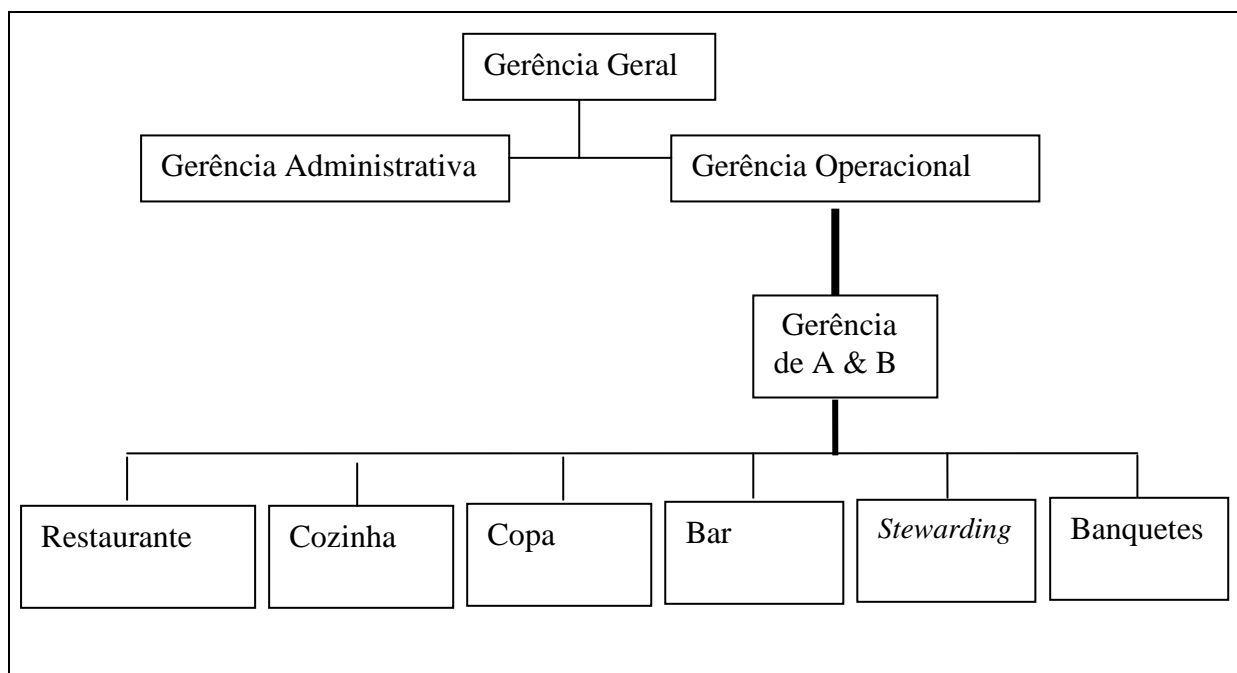
Para Castelli (2003), a estrutura administrativa se apresenta conforme o organograma acima. A Portaria de Serviço fica como responsável pelo fluxo de entrada e saída dos funcionários do hotel. Os setores de Almojarifado e Compras compõem o departamento de Suprimentos, que é a nomenclatura atual. Responsável pelo recebimento, conferência, estocagem, conservação, distribuição e controle dos produtos utilizados por todos os setores do hotel, o Almojarifado assume papel fundamental dentro de uma estrutura hoteleira. O setor de Compras adquire todos os produtos necessários para o atendimento, através da solicitação do almojarifado ou dos outros setores. O setor de Custos controla todos os gastos do hotel como: mão-de-obra, matéria prima, depreciação, além de executar inventários. Para o administrador hoteleiro, o acompanhamento do custo é fundamental, pois é uma ferramenta gerencial relevante. O setor de Manutenção é responsável por verificar todos os equipamentos, móveis e instalações para saber se estão precisando de algum conserto ou de manutenção preventiva.

De acordo com Castelli (2003), o setor de Vendas é o encarregado de todas as ações de comercialização. Os executivos de vendas possuem uma carteira de clientes, que são por eles visitados com o intuito de concretizar vendas. Para esse autor, o setor de marketing proporciona ao hotel o lucro:

O lucro representa, dentro deste novo enfoque, o pagamento que os clientes versam para a empresa em troca da satisfação que seus bens e serviços lhes proporcionaram. O lucro, desta maneira, passa a ser uma consequência de clientes satisfeitos. (CASTELLI, 2003, p. 576)

Apresenta-se, na Figura 2, uma estrutura operacional de um hotel, no tocante à área de alimentos e bebidas (A & B).

Fig. 2 – Área de alimentos e bebidas de um hotel



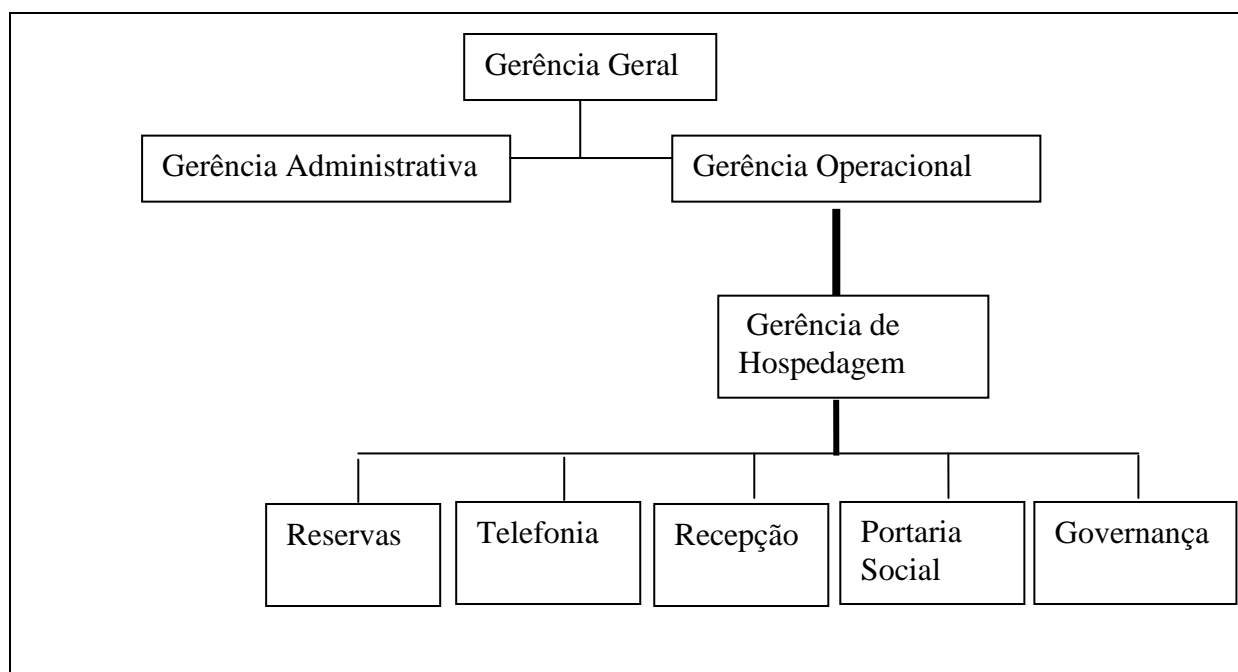
Fonte: Castelli, 2003, p. 294.

Para Castelli (2003), a área de A & B dentro de uma estrutura organizacional e funcional do hotel, é a mais complexa. Especialmente nessa área, as despesas são maiores e a receita se apresenta menor, comparativamente, com o setor de hospedagem. Para a área de A & B, a figura do gestor é de fundamental importância, sendo ele responsável por planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades de cada setor apresentado na Figura 2. O Restaurante de um hotel é designado à prestação de serviços de alimentação dos hóspedes e passantes (pessoas que não estão hospedadas). Os Restaurantes poderão possuir várias classificações, mas isso depende da categoria de hotel a que está inserido. A Cozinha “forma um conjunto ordenado de equipamentos e instalações, perfeitamente integrados para a produção de refeições.” (CASTELLI, 2003, p. 385). A Cozinha, como um setor de produção, exige um desenho minucioso das estruturas, dos materiais, de sua arrumação e dos métodos de trabalho, com a finalidade de se tornar extremamente produtiva. De acordo com Castelli (2003), a

Copa é uma área menos complexa, mas de muita importância dentro de uma estrutura hoteleira, tendo em vista a prestação de serviços aos hóspedes durante as 24 horas do dia. Ela poderá servir de apoio aos outros setores de atendimento como *Coffee Shop*, Bar da Piscina, Café da Manhã e Serviço de Andares. O Bar se caracteriza por ser um local público, onde se vendem bebidas, acompanhadas por petiscos. “O Bar deve proporcionar, pelas suas instalações, um bom ambiente aos seus clientes e, além disso, oferecer condições de trabalho aos profissionais que ali trabalham.” (CASTELLI, 2003, p. 469). Cabe ao setor de *Stewarding* a coordenação de toda a higiene das louças, utensílios, talheres, cristaleiras e equipamentos da área de Alimentos e Bebidas. O setor de Banquetes, dentro de uma estrutura hoteleira, fica responsável pela negociação, planejamento e execução de quaisquer eventos (corporativos e sociais).

Na Figura 3, apresenta-se uma estrutura operacional de um hotel, focando na área de Hospedagem.

Fig. 3 – Área de hospedagem de um hotel



Fonte: Castelli, 2003, p. 153.

A estrutura representada acima é a área de hospedagem, que abrange os setores de Reservas, Telefonia, Recepção, Portaria Social e Governança. O setor de reserva fica responsável por verificar o desejo do cliente e a sua compatibilidade com a disponibilidade de unidades habitacionais. “As reservas, sejam individuais ou de grupos, particulares ou de empresas, podem ser feitas direta ou indiretamente.” (CASTELLI, 2003, p. 153). É tarefa do setor de Telefonia o controle das ligações externas e internas do hotel, assim como recebê-las e direcioná-las aos setores competentes. Apesar da facilidade que existe hoje em dia com a internet, o telefone, contudo, continua sendo um dos meios de comunicação mais utilizados. Para Castelli (2010), é pelo telefone que se inicia o processo de hospitalidade e para isso exige-se excelente qualificação dos profissionais que irão interagir com os clientes. A Recepção deve proporcionar ao cliente uma atmosfera agradável e deverá estar localizada próxima à entrada social. É responsável por controlar o fluxo de entrada e de saída dos hóspedes. Para Castelli (2003, p. 163), “o cliente é recebido pela recepção, mantém-se permanentemente em contato com ela durante toda a sua estadia e, ao partir, é a recepção que lhe presta os últimos serviços.” A Portaria Social ou ‘*conciergerie*’ é um setor que fica geralmente separado da Recepção. A Portaria Social fica responsável pela guarda das chaves dos apartamentos e atende as solicitações dos hóspedes com relação à programação cultural das cidades. O primeiro contato do cliente, ao chegar no hotel, é com o Capitão Porteiro, os Mensageiros e os Recepcionistas. Esse contato constitui-se em um momento da verdade, pois é nesse ponto que se inicia o processo de hospitalidade, já nas dependências do hotel. (CASTELLI, 2010). O setor de Governança tem como tarefa acolher e alojar os hóspedes. “A governança é o departamento que se ocupa basicamente com a arrumação dos apartamentos, com a lavanderia/rouparia e com

a limpeza geral.” (CASTELLI, 2003, p. 205). Possui a incumbência de proporcionar aos hóspedes uma estadia acolhedora, materializada em uma unidade habitacional arrumada, limpa, higienizada e em perfeita condição de uso.

Segundo Castelli (2010), durante a estadia, o cliente utiliza-se de bens e serviços apresentados pelo Restaurante, Bar, Sauna e outros setores. É sabido que a interação com as diversas áreas do hotel ocorrem em determinados momentos durante a permanência do hóspede no hotel. “Sempre que o hóspede sair e voltar para o hotel cabe à equipe da Recepção / Concierge ocupar-se dele, saudando-o, recebendo ou entregando-lhe as chaves e os recados, se for o caso.” (CASTELLI, 2010, p. 204).

Segundo esse autor, para que a estrutura de *front office* (Recepção e *Concierge*) demonstre um serviço de encantamento, é necessário que a ‘retaguarda’, ou seja, o *back office* (o bloco administrativo e a gestão), esteja muito bem estruturada a fim de oferecer o suporte necessário. Para ele,

a estrutura operacional de um hotel, no contexto atual, para que fique apta a oferecer hospitalidade adequada às exigências dos viajantes, é complexa. Dificilmente o hotel poderá atender às necessidades, aos desejos e às expectativas dos viajantes sem, como vimos, estrutura física e atendimento adequados. (CASTELLI, 2010, p. 206).

Os hotéis deverão estar sempre prontos para receber os seus hóspedes durante as 24 horas diárias. Isso é que o faz a distinção dos hotéis para as outras empresas prestadoras de serviços. Sendo assim, para que o atendimento seja executado com excelência, os hotéis precisam ter o apoio de uma equipe de trabalhadores qualificados e que seja capaz de encantar e fidelizar os hóspedes.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA E ABORDAGEM

A pesquisa que alicerça esta dissertação é descritiva, utilizando-se de uma abordagem qualitativa.

Na opinião de Creswell (2010):

a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação, métodos de coleta e análise e interpretação de dados. Embora os processos sejam similares, os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise de dados e se valem de diferentes estratégias de investigação. (CRESWELL, 2010, p. 206).

3.2. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Optou-se pela realização de estudo de casos, pois, segundo Creswell (2010, p. 38), “o estudo de casos explora profundamente uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos.” Isso ocorre pelo fato de se focar duas empresas distintas do segmento hoteleiro e que irão ajudar a descrever aspectos ligados a liderança, competências gerenciais e a gestão de pessoas nos hotéis estudados.

De acordo com Yin (2010, p. 22), “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais.” Em geral, o estudo de caso é uma investigação empírica que se apresenta como uma estratégia quando se defronta com questões do tipo ‘como’ e ‘porque’; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos.

3.2. SELEÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa foram 15 profissionais escolhidos por acessibilidade e representatividade, sendo dois profissionais de Recursos Humanos, um Gerente

Geral e 12 Gerentes dos departamentos, a seguir: Controladoria, Alimentos e Bebidas, Recepção, Governança, Vendas e Marketing e Manutenção. Em cada empresa (Hotel Alfa e Hotel Beta), idealmente seriam entrevistados o Gerente Geral, um profissional de Recursos Humanos e um Gerente de cada departamento supracitado. No entanto, não foi possível agendar a entrevista com a pessoa titular da Gerência Geral de um dos hotéis.

Os profissionais de Recursos Humanos foram contatados inicialmente com a finalidade de esclarecer a importância e os objetivos da pesquisa. Em seguida, com a ajuda dos profissionais de Recursos Humanos, foi feito o agendamento com os Gerentes dos departamentos citados anteriormente.

3.2.1. Perfil dos Entrevistados do Hotel Alfa

Partindo de uma análise individual, abaixo, na Figura 4, apresenta-se um breve perfil de cada pessoa entrevistada.

Fig. 4 – Perfil dos entrevistados do Hotel Alfa

Profissional	Área	Formação	Tempo de atuação na hotelaria	Tempo no cargo atual	Tempo de trabalho no hotel pesquisado
Alfa 1	Alimentos e Bebidas	Hotelaria	13 anos	2 anos	2 anos
Alfa 2	Hospedagem	Hotelaria	18 anos	7 anos	7 anos
Alfa 3	Governança	Publicidade	5 anos	4 anos	6 meses
Alfa 4	Manutenção	Engenharia Elétrica	3 meses	15 anos	3 meses
Alfa 5	Vendas	Comunicação Social	8 anos	12 anos	8 anos
Alfa 6	Recursos Humanos	Psicologia	10 anos	10 anos	10 anos
Alfa 7	Controladoria	Contabilidade	11 anos	3 anos	11 anos

Fonte: Elaboração própria

A primeira entrevistada deste Hotel foi Alfa 1, titular do departamento de Alimentos e Bebidas. Sua trajetória iniciou-se quando ainda estava cursando a faculdade de Hotelaria. Começou a sua carreira hoteleira no setor de entretenimento, em alguns hotéis em São Paulo, como funcionária eventual. Atua no hotel pesquisado há dois anos.

Alfa 2 é titular do departamento de Hospedagem, com formação acadêmica em Hotelaria. Desenvolve atividades hoteleiras, mais especificamente na recepção, há muitos anos. Iniciou a sua carreira em um hotel em Gênova, na Itália. Está atuando na empresa pesquisada há sete anos, como Gerente de Hospedagem, coordenando as atividades dos setores de Governança e Recepção.

Há seis meses no Hotel Alfa, no setor de Governança, Alfa 3 possui formação acadêmica em Publicidade e Propaganda, tendo iniciado sua carreira como produtora. Ressaltou estar na hotelaria há cinco anos, sempre na área de Governança. Fez pós-graduação e mestrado na Suíça na área de Gestão Hoteleira e quando voltou para o Brasil iniciou a sua carreira na hotelaria. Segundo suas palavras, “o que me despertou para esse setor foi a falta de rotina. Eu sou uma pessoa que não gosta muito de rotinas”.

Alfa 4 é titular da área de Manutenção, com formação em Engenharia Elétrica. Começou a trabalhar em uma indústria farmacêutica e, em seguida, migrou recentemente para a hotelaria, onde se encontrava há três meses quando foi entrevistado. Para esse profissional, “o que é diferente na hotelaria é você aprender a servir as pessoas, a cultura de servir as pessoas. Isso é que é diferente: você servir um cliente interno, um colega teu, um par, ou um subordinado; ou o cliente diretamente, pois [você] tem contato direto com o cliente.”

Alfa 5 é executiva do departamento de Vendas do hotel em questão. É formada em Comunicação Social e iniciou a sua carreira em uma empresa de comunicação e marketing. Trabalha há oito anos em hotelaria, sempre no hotel pesquisado.

Alfa 6 é titular de Recursos Humanos e iniciou sua carreira como RH de uma indústria que basicamente produzia equipamentos de informática. O despertar para o segmento de prestação de serviços foi quando retornou dos Estados Unidos, onde permaneceu por dois anos. Sua atuação no Hotel Alfa já perdura por dez anos.

Alfa 7 começou a sua carreira na construção civil. Segundo ele, participou da construção do hotel. Foi contratado, logo após, como manobrista e foi se desenvolvendo profissionalmente até chegar a posição que se encontra hoje, *Controller*. Está no hotel há onze anos, e é o primeiro e até hoje seu único emprego no ramo da hotelaria. Esse profissional ressalta que:

Num primeiro momento foi porque eu precisava trabalhar. Depois, eu comecei a perceber que a empresa era boa. Vi que a empresa dava uma gama de oportunidades, como treinamentos e oportunidades de trabalho. Eu vi que aqui eu poderia ter oportunidades, eu tinha apenas que fazer a minha parte para eu poder continuar crescendo e foi isso que eu fiz. Eu fui focando até conseguir.

De acordo com os dados obtidos dos gerentes do Hotel Alfa, os resultados apontam que, com relação à formação acadêmica, todos possuem formação superior, cada um de acordo com a sua área de interesse e de atuação. A maioria possui cursos de pós-graduação. Três executivos entrevistados apresentaram experiência profissional no exterior. Com relação ao que foi aprendido fora da hotelaria, Alfa 4 ressalta que o seu desenvolvimento foi no trabalho com as pessoas. Já Alfa 5 enfatiza também o desenvolvimento das competências interpessoais, como lidar com clientes internos e externos, a ser proativa e a administrar o tempo. Alfa 6

disse ter aprendido a valorizar a mão-de-obra e a entender o negócio. De acordo com Alfa 6, durante a sua entrevista, apresentou-se em sua fala, transcrita a seguir:

A minha vivência anterior, como começou em indústria, no chão de fábrica... eu aprendi a dar valor à mão de obra operacional, principalmente a entender o negócio e saber que o coração do negócio está realmente em você saber lidar com as pessoas e tratá-las bem. Então, desde sempre, eu já tinha essa filosofia. Isso foi muito bom porque me deu um alicerce muito forte: saber lidar com a mão de obra operacional.

3.2.2. Perfil dos Entrevistados do hotel Beta

Após análise individual do Hotel Alfa, na Figura 5 faz-se necessário um diagnóstico do perfil dos executivos entrevistados no Hotel Beta.

Fig. 5 – Perfil dos entrevistados do Hotel Beta

Profissional	Área	Formação	Tempo de atuação na hotelaria	Tempo no cargo atual	Tempo de trabalho no hotel pesquisado
Beta 1	Alimentos e Bebidas	Hotelaria	4 anos e 6 meses	2 anos e meio	4 anos e 6 meses
Beta 2	Hospedagem	Administração	18 anos	2 anos e 3 meses	3 meses
Beta 3	Governança	Hotelaria	18 anos	18 anos	1 anos e 6 meses
Beta 4	Manutenção	Engenharia Elétrica	2 anos e meio	1 semana	1 semana
Beta 5	Vendas	Marketing	23 anos	23 anos	23 anos
Beta 6	Recursos Humanos	Administração	30 anos	2 anos	4 anos
Beta 7	Controladoria	Administração/Contabilidade	17 anos	2 anos	2 anos
Beta 8	Gerência Geral	Administração	33 anos	7 anos	7 anos

Fonte: Elaboração própria

Beta 1 trabalha no departamento de Alimentos e Bebidas. Possui nível superior em Hotelaria. Começou fazendo estágio no segmento hoteleiro e

permanece nele até hoje. Está desenvolvendo atividades como Assistente de Alimentos e Bebidas há quatro anos e meio na empresa pesquisada. Afirma que

A hotelaria não estava na minha cabeça. Eu queria Comunicação Social porque era relações públicas e era isso que eu queria. Eu queria PUC. Eu fiz vestibular e não passei na primeira etapa. Aí, minha mãe me aconselhou a tentar hotelaria, pois também tem essa área de eventos. Ela me disse para eu fazer um período de hotelaria para ver se ia gostar. Eu entrei, fiz o primeiro período de Hotelaria e gostei.

Beta 2 encontra-se na empresa em questão há três meses. Sua formação é em Administração. Iniciou sua carreira no setor bancário, possui experiência no exterior de três anos. Quando voltou para o Brasil se candidatou para o segmento hoteleiro por possuir inglês fluente. Sempre atuou no departamento de Hospedagem.

Beta 3 trabalha no departamento de Governança e é formada em hotelaria. Iniciou sua carreira como secretária executiva e, depois de formada, veio para a hotelaria, onde está até hoje.

Beta 4 tinha começado a desenvolver suas atividades no departamento de Manutenção no Hotel Beta havia uma semana quando foi entrevistado. Possui formação em Engenharia Elétrica. É oriundo de outro segmento, o de elevadores. Já trabalhou em outro hotel, onde ficou por dois anos e meio. Saiu para trabalhar em uma empresa de construção civil e retornou para a hotelaria, passando no processo seletivo do Hotel Beta. De acordo ele,

Na verdade, eu nunca na minha vida imaginei trabalhar em hotelaria. Minha área é outra. Eu buscava entrar no mercado de petróleo e gás, até porque eu fiz um curso de MBA nessa área. Acabei caindo na hotelaria. Não era o que eu estava querendo, mas eu precisava trabalhar.

Beta 5 é do departamento de Vendas e trabalha no Hotel há vinte e três anos. No início, trabalhava como produtora de eventos em uma empresa de produção. Entrou no Hotel Beta direcionada para a área de Eventos e, durante anos, desenvolveu sua carreira dentro dessa empresa até chegar à área de vendas e marketing. Sua formação é em Marketing.

Beta 6 é titular do departamento de Recursos Humanos. Oriundo da área financeira e da indústria, possui formação em Administração. Saiu desses segmentos e ingressou na hotelaria, sendo esse o seu primeiro hotel. Depois de alguns anos, voltou para o Hotel Beta, mas há dois anos assumiu o departamento de Recursos Humanos. De acordo com o Beta 6:

A primeira experiência hoteleira foi no [grupo] Beta. Depois eu passei por diversas redes hoteleiras. E há cerca de quatro anos eu voltei para [hotel] Beta. A experiência foi sempre na área financeira. E a cerca de dois anos eu recebi um convite do nosso Superintendente para um novo desafio. Foi muito bom, foi muito interessante. Quando então, ingressei na área de recursos humanos.

Beta 7 é o gerente de Controladoria. Formou-se, primeiro, em Administração e, em seguida, Contabilidade. É oriundo do segmento hoteleiro, mas ficou alguns anos atuando em outros segmentos. Está na empresa pesquisada há dois anos.

Beta 8 é Gerente Geral, encontrando-se há sete anos na empresa em questão. Sua formação é em Administração e sempre trabalhou no segmento hoteleiro. Iniciou sua carreira na área de eventos, assumindo, em seguida, o departamento de Governança até chegar à Gerência Geral. Informa:

Eu entrei no Victória Plaza, que era do Intercontinental, como secretária do Departamento de Eventos no Uruguai. Era o melhor e único grande hotel cinco estrelas. Foi meu primeiro emprego e, como era secretária em um escritório, eu achei divertido. Isso foi muito importante, que tampouco tínhamos, naquele tempo, mulheres em cargo de chefia.

De acordo com os resultados obtidos dos gerentes do Hotel Beta, observa-se que todos possuem formação superior também, cada um de acordo com a sua área de interesse e de atuação. A maioria possui cursos de pós-graduação. Quatro executivos entrevistados, incluindo a Gerente Geral, apresentam experiência profissional no exterior. Os demais iniciaram sua carreira em outro estado ou no Rio de Janeiro. Três executivos relataram ter iniciado sua carreira em outro segmento e os outros tiveram o seu início profissional no próprio segmento hoteleiro.

3.3. COLETA DE EVIDÊNCIAS

A coleta de evidências foi realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado com os profissionais de Recursos Humanos, Gerência Geral e com os Gerentes dos diversos departamentos dos hotéis que foram incluídos na pesquisa. Com permissão dos entrevistados, a pesquisadora se utilizou do recurso de gravação das entrevistas, a fim de se obter uma análise fiel do discurso de todos os entrevistados.

Nessas entrevistas com os titulares das áreas em questão, foram abordados os seguintes aspectos (Apêndice 1):

1. Trajetória profissional até chegar à hotelaria.
2. Como chegou à hotelaria?
3. O que foi aprendido na hotelaria?
4. O que foi aprendido na vivência anterior à hotelaria?
5. Competências que são necessárias para o cargo que ocupa.
6. Participou de algum treinamento específico recentemente? Caso positivo, qual?
7. Procurou esses treinamentos ou a empresa ofereceu?

8. Os obstáculos que dificultam a participação dos gestores em programas de treinamento.
9. Como você percebe o conceito de competência?
10. Competências necessárias para o gerenciamento eficaz de uma equipe no segmento de hoteleiro na cidade do Rio de Janeiro.
11. Qual é o perfil dos gestores hoteleiros na cidade do Rio de Janeiro?
12. O hotel auxiliou na construção das competências importantes para ocupar o cargo em que está no momento? Como?
13. Competências individuais desenvolvidas nesse processo.
14. Competências que já possuía.
15. Com tantas oportunidades, no Rio de Janeiro, em função dos grandes eventos, o que os hotéis terão que fazer para qualificar a sua mão de obra?
16. Como se sente como pessoa, trabalhando nessa função?

3.4. TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS

Por se tratar de um estudo de método qualitativo, a técnica utilizada logo após as entrevistas e as transcrições das mesmas, foi de análise de conteúdo mista, considerando tanto as categorias extraídas do referencial teórico como as oriundas da pesquisa de campo.

3.5. LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Neste estudo, foi evidenciada a falta de tempo por parte de alguns gerentes ou líderes de departamentos, pois alguns respondentes a realizaram em relativamente pouco tempo, apesar do esforço da pesquisadora em colher o máximo de evidências. Isso talvez tenha sido devido a não ter havido, em ambos os hotéis, a disponibilização de um local adequado para as entrevistas. Conseqüentemente, observaram-se algumas interrupções devido ao atendimento de celular e ao barulho nos ambientes.

Pesquisa restrita a hotéis 5* de grandes redes hoteleiras no bairro de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro.

As questões éticas ou de preservação das informações corporativas também ofereceram alguns obstáculos na coleta das evidências e, conseqüentemente, podem ter alterado o resultado final da pesquisa.

Os dados coletados podem ter sofrido algumas distorções, em função das interpretações subjetivas a que estão submetidos. Tais interpretações decorrem do olhar e da sensibilidade da pesquisadora, pelo fato de ela ter uma experiência de 20 anos de trabalho dentro das organizações do segmento de hospitalidade, na área de Recursos Humanos.

4. RESULTADOS

No primeiro momento, serão expostas algumas informações sobre os hotéis que foram selecionados como objetos de pesquisa.

De acordo com a política de confidencialidade de um projeto de pesquisa de cunho acadêmico, os hotéis pesquisados foram classificados como empresas Alfa e Beta.

Na análise das evidências serão apresentadas as entrevistas de sete executivos do Hotel Alfa e oito executivos do Hotel Beta. Com a finalidade de preservar a identidade dos entrevistados, fez-se necessária a não divulgação dos nomes dos mesmos.

Ressalta-se a diferença na quantidade de executivos entrevistados, tendo em vista a entrevista que não pôde ser realizada com o titular da Gerência Geral do Hotel Alfa, em decorrência de sua falta de tempo e das viagens a trabalho.

As entrevistas foram gravadas com a autorização prévia das empresas e dos envolvidos. Todas foram transcritas, o que permitiu a apresentação das descrições particulares, que correspondem às citações diretas das palavras dos entrevistados.

No primeiro momento, serão analisadas as evidências coletadas na primeira empresa; em seguida, serão desenvolvidas as análises da segunda empresa; e, finalmente, foi feita uma análise comparativa entre os relatos dos entrevistados dos dois hotéis.

A primeira etapa para a construção das categorias que foram analisadas surgiu da transcrição das entrevistas realizadas nas duas empresas pesquisadas. Durante essa etapa, escolheram-se as evidências relevantes que ajudam a esclarecer os tópicos cobertos pelo roteiro de entrevista.

4.1. HISTÓRICO DOS HOTÉIS PESQUISADOS

4.1.1. **Hotel Alfa**

O grupo a que pertence o hotel Alfa é uma empresa internacional de hospitalidade, cujo patrimônio começou com um pequeno quiosque de refrescos numa cidade dos Estados Unidos, aberto em 1927. Atualmente o grupo possui mais de 3.600 propriedades de hospedagem localizadas nos Estados Unidos e em outros 71 países e territórios. Contam com mais de 129.000 colaboradores que desfrutam de alguns benefícios oferecidos, como uma Universidade Corporativa que busca aprimorar e desenvolver competências necessárias aos mesmos.

O grupo Alfa Internacional possui uma carteira de várias marcas e, dentre elas, na primeira categoria Luxo, se encontra o hotel pesquisado.

O referido hotel, inaugurado em 2001, está localizado na praia de Copacabana, possui uma estrutura de 16 andares, 229 apartamentos, 16 suítes e nove salas de eventos com possibilidade de expansão para 12 salas. Dentre as facilidades e serviços que oferece ao hóspede destacam-se: Café da Manhã, *Wireless*, Restaurante, *Executive Lounge*, *Fitness Center*, Spa, Serviço de Praia e *Concierge*.

4.1.2. **Hotel Beta**

O grupo a que pertence o hotel Beta foi fundado em 1943. Empresa de capital privado brasileiro, inaugurou o seu primeiro hotel no centro do Rio de Janeiro em 1944.

A grande expansão da rede se deu no Rio de Janeiro, paralelamente ao crescimento do bairro de Copacabana. Entre 1975 e 1979, a rede começa a expansão na linha dos hotéis cinco estrelas, dobrando a sua oferta de apartamentos;

foi nesse período que o hotel Beta foi inaugurado. Chegou a ser a maior rede da América do Sul.

O Hotel Beta está inserido na categoria luxo, possui 572 apartamentos e 10 salas para eventos. Oferece boutiques, bares com música ao vivo, *business center* e áreas para congressos e eventos.

4.3. ANÁLISE COMPARATIVA DAS EVIDÊNCIAS

Segue-se a análise comparativa das evidências entre os dois objetos de pesquisa: Hotéis Alfa e Beta.

4.3.1. Aprendizagem dentro e fora da Hotelaria

De acordo com essa análise, apresenta-se abaixo, em relação ao aspecto aprendizagem, o que foi captado, sobre a carreira de cada entrevistado, dentro e fora do segmento hoteleiro.

Pode-se observar que alguns profissionais entrevistados iniciaram a carreira fora da hotelaria, tendo a oportunidade de aprender ou com os treinamentos oferecidos ou na prática do dia-a-dia.

No Hotel Alfa alguns executivos ressaltaram que fora da hotelaria aprenderam: a) a trabalhar com pessoas de todos os níveis; b) a lidar com clientes internos e externos; c) a lidar com as pessoas e a tratá-las bem.

No tocante ao Hotel Beta, verifica-se no discurso do profissional Beta 7, uma expressão abrangente que inclui os três itens listados: 'relacionamento interpessoal', "Você tem o relacionamento interpessoal, que você pode tirar de proveito para a sua vida profissional."

Vale notar que o aspecto comportamental foi mais evidenciado do que o aspecto técnico em ambas as empresas pesquisadas. Apenas um executivo, Beta 6,

profissional da área de recursos humanos, na ocasião da entrevista, ressaltou o desenvolvimento de uma competência que está mais relacionada com as suas atividades de rotina, de procedimentos, do que com as suas atitudes e comportamentos: “custo”. De acordo com Beta 6:

Foi uma experiência interessante, principalmente, na área de custos. Uma visão interessante... eu acho que essa experiência de custos, industrial, me ajudou sobremaneira, quando, então, ingressei na carreira hoteleira. Então, foi uma experiência que eu pude praticar com bastante frequência em hotel.

Notadamente, ao se analisar o que foi aprendido dentro da hotelaria, se verifica que Alfa1 resalta mais as características comportamentais, quando diz: “Você não consegue fingir ser um bom anfitrião, ser genuíno, ter espírito de servir e de hospitalidade.” Em seu discurso, devem-se levar em consideração alguns aspectos. Num primeiro momento, foi observado que se apresentar como um bom anfitrião é uma competência inerente a todos que atuam no segmento hoteleiro e que essa competência pode ser aprimorada por meio de programas de treinamento.

Verifica-se que o Hotel Alfa apresenta uma preocupação com o desenvolvimento das competências de seus executivos e colaboradores.

De acordo com Alfa 5,

Eu já estou há oito anos e a gente passa por muito treinamento. Quando eu entrei aqui, vi que tinha muita reunião e muito treinamento. Foi uma diferença que eu vi bastante. No começo, eu fiquei: nossa, mas tem muito treinamento! Você treina, treina, treina, até você chegar à área.

Alfa 6 resalta que o conhecimento estratégico foi uma das competências que foi desenvolvida no decorrer de sua carreira no Hotel Alfa, e que para os gestores é de fundamental importância. Afirma:

Hoje, me considero uma diretora que não perdeu o foco no negócio, nas pessoas e consigo transitar

bem no ambiente corporativo, de estar envolvida nas reuniões de diretoria, nas reuniões com os nossos donos, que é a empresa que é a dona do prédio e passar para eles a realidade operacional porque é uma pessoa que já viveu que conhece e que sabe como ela é composta. Mas que também tem o conhecimento estratégico e pode agregar ao negócio, de uma forma participativa, por ter vivenciado. É aquela coisa: 'nasci gestora?' Não. Eu me fiz gestora.

Para Beta 5, a competência desenvolvida ao longo de 23 anos no segmento hoteleiro foi “aprender a lidar com culturas diferentes e a ouvir os clientes.”

O ato de ‘aprender a lidar com culturas diferentes’ é sempre um aspecto positivo para o bom desempenho do profissional de hospitalidade, levando-se em consideração que o aumento do influxo de turistas ao Rio de Janeiro aumentou bastante nos últimos anos.

Beta 8 afirma que cada dia para a hotelaria é um dia diferente, onde se deve quebrar regras, caso seja necessário, para o bom andamento do trabalho. Considera-se que ter ‘jogo de cintura’ e ‘flexibilidade’ são características que devem ser evidenciadas no profissional que presta serviços. Como vimos, o desenvolvimento de uma carreira engloba também o modo de encarar a diversidade e as mudanças que ocorrem no mundo do trabalho.

Tem que existir as normas de trabalho. Você precisa ter jogo de cintura, mas você não pode fazer tudo no jogo de cintura. Você tem que ter as normas de trabalho, mas tem que ter certa flexibilidade para poder mudar. O que eu mais aprendi na hotelaria é isso: primeiro, que é mutante. (BETA 8)

Voltando ao Hotel Alfa, alguns executivos afirmam que os treinamentos oferecidos são mandatórios e que, quando algum executivo ou membros de uma equipe não participam, há uma preocupação da área de recursos humanos em

verificar o motivo dessas ausências. Essa obrigatoriedade não foi observada e muito menos evidenciada no discurso dos respondentes do Hotel Beta.

Para a maioria dos executivos de ambos os hotéis, não existem obstáculos para a participação nos programas de treinamento a não ser a falta de planejamento e a falta de tempo. Segundo Beta 1,

a falta de tempo, porque é tudo muito corrido. As equipes estão com pessoas mais qualificadas, mas são menos pessoas. Então, é complicado para a gente fazer. Ontem mesmo eu tinha um treinamento de segurança do Hotel, que eu não consegui ir. Às vezes, a gente programa o dia e acontece tudo de um jeito diferente.

4.3.2 Liderança

Seguem abaixo algumas transcrições dos gestores e a percepção de cada um com relação ao aspecto liderança.

No que se refere ao Hotel Alfa, para Alfa 1:

a liderança, através da gestão de pessoas, eu acho que é uma das grandes coisas importantes que a gente tem para fazer. Como é um mercado movido por pessoas, se você não sabe gerir as pessoas, elas não se movem para fazer aquilo que você quer.

De acordo com Alfa 1, os gestores devem liderar conhecendo bem os membros de sua equipe além de apreciar as práticas e políticas de recursos humanos.

Alfa 2 acredita que os gestores não são preparados para ocuparem um cargo de extrema responsabilidade e “o perfil ainda é muito ruim. Eu acho que os hoteleiros que temos hoje, 10% deles, talvez, sejam preparados para assumir uma posição.”

De acordo com Alfa 3:

A liderança é a maior competência que você tem que ter, porque se você liderar bem a sua equipe, as pessoas virão trabalhar. Assim, as pessoas irão vestir a camisa da empresa e fazer o que é preciso fazer. Se você não tiver essa liderança, eles vão

fazer corpo mole. É ser líder mesmo, fazer com que eles venham com você. Não é ser rígido. Acho que a rigidez aqui, pelo contrário, faz com que as pessoas espanem. Se você endurecer demais, eles não aguentam porque eles não estão acostumados com isso. Você tem que fazer aquela liderança de trazê-los contigo. Fazê-los vestir a camisa da empresa e ver isso aqui como uma coisa legal: 'Gostei. Eu quero.'

Alfa 3 afirma que o gestor que possui a competência de liderança sabe conduzir e inspirar a sua equipe de trabalho, fazendo com que todos caminhem juntos, atingindo os resultados almejados e cumprindo todos as metas traçadas pela organização. O alinhamento entre os três níveis – empresa, gestor e pessoas - é fundamental.

Para Alfa 4, o profissional pode contribuir com a sua formação, buscando cursos que irão agregar competências às empresas.

Eu fiz várias pós-graduações técnicas e fiz todos os cursos de liderança que existem no mercado: “sete hábitos”, “como liderar equipes”, “gerenciamento de tempo”, “pós-graduação em finanças”. Então, eu já tinha uma formação grande nessa área de liderança e de chefia. Eu ocupo uma vaga executiva há mais ou menos quinze anos. Carla: Só que fora do ramo de hotelaria? Isso. Então, vários dos cursos, da formação que são exigidos aqui eu já tinha anteriormente.

De acordo com a Alfa 5

Eu tive um treinamento que foi focado em competências gerenciais, que foi também um treinamento que é da rede internacional. São três dias muito interessantes para você desenvolver competências gerenciais de escutar, do líder escutar a equipe, que acho que foi uma coisa que me marcou bastante também; de resolução de problemas, de você pegar aquilo e desenvolver e chegar a uma solução. Aqui, eu acho que, na empresa, a gente tem muito foco no desenvolvimento dessas competências. A própria empresa, ela já lista quais são as principais competências que um gerente do Hotel Alfa precisa ter e dá um treinamento em cima disso.

Conforme Alfa 5, quando se é líder, o profissional deve apresentar algumas competências que são básicas, tais como “ouvir, delegar, inspirar ...”.

Verifica-se que a empresa Alfa se preocupa com o desenvolvimento das competências gerenciais. Através do mapeamento das competências e do resultado das avaliações de desempenho realizadas, cada colaborador recebe treinamento para o desenvolvimento das competências que estejam aquém do desejado pela organização.

Voltando ao Hotel Beta, Beta 3 cita o perfil de uma liderança positiva:

ter esse pensamento de uma liderança positiva. Eu acho que tem que ter uma faculdade. Tem que saber se expressar bem, convencer as outras pessoas daquilo que você quer, daquilo que é bom para o hotel e para eles. Eu acho que tem ter o máximo de cursos possíveis, como o inglês, gestão de pessoas.

Para Beta 8, “O chefe tem que ter a sensibilidade também para identificar os problemas com os funcionários. Saber orientar, dar as ferramentas necessárias.”

De acordo com Beta 3 e Beta 8, os chefes devem apresentar sensibilidade ao lidar com os problemas dos funcionários e oferecer condições para que executem suas tarefas. Além disso, devem oferecer um clima organizacional positivo.

4.3.3 Competências

No que se refere ao conceito de competências, os executivos do Hotel Alfa explicitam seu entendimento em transcrições como abaixo.

Segundo Alfa 1, “tem muita coisa que é natural de cada um, que é genuíno, e tem muitas coisas também que são habilidades específicas que se aprendem.”.

Conforme a sua forma de ver o conceito de competência, Alfa 1 parece concordar que, além de haver algumas habilidades que já são naturais das pessoas, ainda se podem desenvolver outras, que são inerentes ao cargo que um profissional poderá estar ocupando.

Já Alfa 4 ressalta que “a competência não é só você saber atuar na sua área. A competência é você saber agregar as pessoas em volta de você, saber liderar, fazer com que as pessoas se engajem no que você está propondo.”

Para Alfa 5 completa:

competências é uma série de características que você deve ter ou desenvolver para determinada função. Acho que cada função tem uma competência necessária. Acho que algumas, por exemplo, quando você é líder, você deve ter algumas que são básicas, como a questão de você ouvir, de delegar, de inspirar, de administração. Enfim, uma série de coisas que são básicas. Eu acho assim, competências são essas séries de características, de acordo com a área ou com o cargo que você ocupa. Eu acho que muita coisa você pode desenvolver também.

De acordo com os executivos do Hotel Beta, a competência está relacionada a “um conjunto das habilidades que você teria que ter para desenvolver bem aquele trabalho”, conforme afirma Beta 2. Para ele, as habilidades deveriam ser desenvolvidas antes de o profissional assumir uma determinada função. Cabe, portanto, o entendimento que se poderia tanto desenvolver previamente o profissional antes de ser transferido e/ou promovido, quanto contratar um profissional que já possua as competências que estejam adequadas ao cargo.

Para ilustrar esse ponto, observou-se que no Hotel Alfa a seleção de pessoas é feita através de competências, segundo a gestora do departamento de recursos humanos:

Eu acho que tem que estar bem focado no negócio, tem que ser direcionado. Tem as competências básicas, que todas as indústrias já usam e tem as competências mais específicas. Agora, o conceito em si, acho que está muito “linkado” com a sua expectativa no nível hierárquico que você tem. O que nós fazemos aqui é a seleção baseada em competências. Então, para cada competência, você tem um leque de perguntas que vão te remeter a algumas respostas que seriam as respostas para serem analisadas em conjunto e ver se há adequação da experiência vivida com as competências que são solicitadas pela empresa, se elas estão convergindo no mesmo ponto.

Para Beta 5, “a competência é aquilo que seria necessário para você desenvolver bem o trabalho. São características. Algumas vezes, são características da personalidade que devem e podem ser aprimoradas.”

Na transcrição acima, apresenta-se uma concordância de que certas características e habilidades necessitam ser ‘aprimoradas’.

Quando se fala em aprimoramento, segue a reflexão de que algumas habilidades que os profissionais já possuem, poderão ser melhoradas através de programas de treinamento e desenvolvimento de carreiras. No entanto, se elas são características de ‘personalidade’, deveriam ter sido detectadas no processo seletivo, haja vista que dificilmente tais competências podem ser aprimoradas, conforme aponta Zwell (2000).

Beta 8 ressalta que, no momento da contratação de um executivo, o que se leva em consideração é o seu comprometimento. Alega:

O que eu mais olho é o comprometimento. Claro que eu quero boa aparência, que fale um idioma, que seja formal. Eu já vivi isso. Sem comprometimento, não vale de nada. Porque a pessoa é maravilhosa quando quer trabalhar, mas quase nunca quer. Então, eu prefiro aquele que não é tão maravilhoso, mas é bom. Porque tem que ser, no mínimo, bom. Mas, que tenha um comprometimento 100%.

Foi observado no hotel Beta que os profissionais, quando pensam em desenvolvimento de competências, e conseqüentemente, crescimento profissional, têm a tendência de procurar essas qualificações fora do ambiente corporativo. Em alguns casos, o Hotel disponibiliza um auxílio financeiro, liberado pela área de recursos humanos, facilitando assim o aprimoramento ou o aprendizado das habilidades que são inerentes ao cargo do colaborador requisitante.

Ao discorrerem sobre o conceito de competências, ambas compreendem a definição de competência. De acordo com Dutra (2011), o conceito de competência, é a capacidade de entrega. Pode-se dizer que uma pessoa é competente quando, com suas capacidades, consegue agregar valor para a organização e para ela própria ao buscar o desenvolvimento de sua carreira independente dos investimentos da empresa.

Fig. 6 – Análise das competências necessárias para o cargo que ocupa

Alfa	Beta
Senso de organização	Senso de organização
Liderança	Liderança
Formação na área	Formação na área
Comunicação	Comunicação
Conhecimento do negócio	Conhecimento do negócio
Agregação de pessoas	Trabalho em equipe
Domínio de idiomas	Delegação
Multidisciplinaridade	Paciência
Visão estratégica	Compreensão
Desenvolvimento de equipes	

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se na Figura 6 que os participantes da pesquisa procuraram explicitar as suas percepções acerca das competências necessárias para os cargos que

ocupam dentro dos Hotéis Alfa e Beta. Apresentam-se as competências comuns às duas empresas: a organização, a liderança, a formação na área de atuação, a comunicação e o conhecimento do negócio.

Observa-se, ainda, que as competências mais citadas são liderança, multidisciplinaridade, trabalho em equipe e delegação.

Uma nota diferente dos demais é como Alfa 7 retrata a sua percepção com relação ao seu perfil profissional, e como é a sua atuação enquanto *Controller*: “sou focado, sou organizado, trabalho com prioridades, procuro descobrir o que é necessário.”

Observa-se que as competências primordiais para o cargo de Gerente Geral, de acordo com a ocupante atual, são: ‘gostar de resultados’ e ‘saber respeitar e valorizar seus profissionais’:

Claro que também tem que valorizar a pessoa que trabalha. Se você não valoriza, não vai ter profissionais de alto nível. Às vezes, a empresa não motiva. O funcionário também tem que se motivar. Você deve mostrar todos os dias a sua capacidade, a sua dedicação, o seu comprometimento. Geralmente, os hotéis adoram que os gestores fiquem até às dez da noite. Isso não é comprometimento. Isso é ‘puxa-saco’. As pessoas têm a sua vida pessoal. Quando eu falo em dedicação, eu não falo nesse sentido. Desde que as pessoas cumpram as suas tarefas, eu não preciso que ninguém fique além do horário (BETA 8).

Fig. 7 - Competências necessárias para gerenciamento eficaz de equipe

Alfa	Beta
Conhecimento de mercado	Conhecimento de mercado
Liderança	Liderança
Motivação	Motivação
Multidisciplinaridade	Conhecimento técnico e conhecimento de área
Comprometimento	Comunicação

Diversidade cultural	Trabalho em equipe
Flexibilidade	Organização do tempo
Sociabilidade	Identificação de prioridades
Adaptabilidade	Delegação
Criatividade	
Competitividade	

Fonte: Elaboração própria

Ao se analisar a Figura 7, vê-se que os executivos do Hotel Alfa listaram um número maior de competências para o gerenciamento eficaz de uma equipe de trabalho do que os executivos do Hotel Beta. Evidenciam-se três competências que são comuns: conhecimento de mercado, liderança e motivação.

A competência mais citada no decorrer das entrevistas foi o ‘conhecimento técnico e o conhecimento da área’, tendo em vista a peculiaridade do segmento hoteleiro. Cabe lembrar que a hotelaria é uma indústria de hospitalidade que possui departamentos que são distintos dos outros segmentos.

Cabe ressaltar que Alfa 6 destacou cinco competências: flexibilidade, sociabilidade, adaptabilidade, criatividade e competitividade. Ainda de acordo com a entrevistada, aparecem outras competências consideradas fundamentais para o gerenciamento eficaz:

Outra competência muito importante é você saber desenvolver pessoas, porque esse ambiente é um ambiente de desenvolvimento. Então, é importante que você tenha esse foco, que possa ser uma facilitadora de treinamentos porque você multiplica o conhecimento e multiplica, principalmente, os valores da companhia através dos treinamentos. Agora, levando mais para um lado bem corporativo, você saber administrar o teu negócio, ou seja, se o meu negócio é o RH, eu tenho que saber administrar em todas as esferas, saber vender o produto, saber dar um bom atendimento, saber tratar bem a minha equipe e, ao mesmo tempo, gerar um lucro para o hotel.

A competência “multiplicador” parece ter uma grande importância para os executivos que trabalham no Hotel Alfa. Nota-se que existem programas para o desenvolvimento de tal competência, de acordo com Alfa 5,

Você treina, treina, treina, até você chegar à área. Eu participei de vários treinamentos bem interessantes, até treinamento de como dar treinamento. É uma coisa legal que tem aqui, pois a gente tem oportunidade, nos treinamentos que a empresa dá, os próprios associados desenvolvem isso. Então, a gente é quem multiplica esse conhecimento. Foi um treinamento muito importante que eu levo para a vida. Esse treinamento que a gente teve para dar treinamento, eu acho que foi bem importante para a vida.

Beta 5 relacionou seis competências: liderança, comunicação, trabalho em equipe, organização do tempo, identificação das prioridades e delegação. Afirma que sem essas habilidades os gestores não conseguem gerenciar suas equipes de trabalho de forma efetiva.

Para Beta 8 os gestores devem apresentar sensibilidade, orientação para resultados e argumentação. A sensibilidade se refere à identificação dos problemas que existem com os funcionários. A orientação para resultados está voltada ao direcionamento das equipes e ao oferecimento de condições laborais para o desenvolvimento das tarefas. Por fim, a argumentação é importante no sentido de conseguir persuadir a alta administração para realizar todos os projetos idealizados:

O chefe tem que ter a sensibilidade também para identificar problemas com os funcionários. Saber orientar, dar as ferramentas necessárias. E saber argumentar. Não adianta falar que precisa de mais uma arrumadeira. É preciso apresentar os números da taxa de ocupação dos quartos, quantos funcionários possui, quantos estão de folga, de férias. Então, eu preciso de mais uma arrumadeira porque, para o hóspede, a qualidade está ruim. Focar no importante. Você não está pedindo para gastar mais dinheiro. Está pedindo para melhorar a sua qualidade.

Fig. 8 – Perfil ideal para os gestores hoteleiros no Rio de Janeiro

Alfa	Beta
Liderança Conhecimento técnico	Liderança Conhecimento técnico Experiência Trabalho em equipe Administração de conflitos Empreendedorismo

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 8, cabe observar que existem duas competências que são comuns aos hotéis: saber liderar e o conhecimento técnico. Mas, verifica-se que três executivos do Hotel Alfa acreditam que o perfil dos gestores hoteleiros no Rio de Janeiro “tem que melhorar muito”. Segue a transcrição de um deles:

Ele vem melhorando, mas acho que ainda existe uma grande oportunidade em termos de melhorar a parte de profissionalismo, de tempo e de visão de negócios. Eu acho que a gente está em uma fase transitória, saindo um pouco do que era um pouco antes e passando. Eu vejo esse esforço até por ter trabalhado em hotéis que não são de rede, mas que são hotéis familiares, eu vi isso muito de perto. Então, existe um esforço muito forte de você sair da família para ser uma corporação. É uma transição difícil. Quando você fala de visão de negócios, você fala um pouco mais frio, uma coisa mais fria, mais direcionada para o retorno do dinheiro, que, no final, é o que sustenta o negócio. Todo mundo começa, quer fazer um monte de coisas, mas falta um pouco de acompanhamento, de direcionamento, de “follow up”, de organização em termos de concluir todas as ideias que se põem em prática. (ALFA 1)

Percebe-se que existe uma tendência no segmento hoteleiro de não concluir o que foi iniciado, talvez por falta de acompanhamento, por esquecimento ou desinteresse por parte de alguns. Além disso, Alfa 1 destaca o período de transição em que a hotelaria está passando, que é a mudança do estilo de gestão familiar

para profissional. Antes, os hotéis eram geridos pelas famílias, fazendo uma administração mais 'doméstica' e, agora, estão assumindo uma gestão mais corporativa, buscando contratar profissionais com perfil diferenciado, mais ousado e que possuam uma visão mais estratégica.

Para Alfa 2:

Infelizmente, o perfil ainda é muito ruim. Eu acho que os hoteleiros que temos hoje, 10% deles, talvez, sejam preparados para assumir uma posição. Eu acho que a hotelaria ainda, infelizmente, não é encarada como uma empresa, de não só lucratividade, como respeito aos seus funcionários. Praticamente, as pessoas hoje ainda encaram a hotelaria como: 'Ah, é o que deu pra fazer'.... Eu escuto muito isso: 'Ah, eu fui para a hotelaria porque eu falava inglês'.. Então, eu acho que os gestores realmente precisam se preparar para assumir funções como se nós fôssemos trabalhar numa IBM ou numa General Motors. Eu acho que nós somos ainda mais capazes, porque a cada dia temos que fazer coisas diferentes.

Conforme Alfa 2, nem todos estão prontos para assumir uma função de maior responsabilidade, pois existe o despreparo da mão-de-obra. Isso ocorre pela falta de oportunidade de desenvolver as competências necessárias. Essas poderão ser desenvolvidas por iniciativa do próprio profissional, buscando programas de treinamento fora dos ambientes corporativos ou contando com o auxílio financeiro da empresa em que trabalha.

Verifica-se que, para Beta 4, essa questão não ficou muito clara, quando ele diz que a 'receptividade' seria uma competência importante para os gestores hoteleiros no Rio de Janeiro. De acordo com o que foi dito, percebe-se que a receptividade está ligada ao tratamento que os líderes deverão ter com os seus colaboradores. Afirma:

Primeiro ser bem receptivo, fundamental saber liderar, assim, digo, dar as ordens. Você tem que saber. Saber pedir e principalmente agradecer

depois que está feito o serviço. Isso é muito importante, incentiva muito o funcionário.

Para Beta 8, os gestores, além de comprometidos deverão saber trabalhar em equipe e ter conhecimentos. Afirma:

O número um é o comprometimento. O número dois seria a capacidade de trabalhar em equipe. Antes, não era tanto. Hoje em dia, se precisa muito. Fazer gestão participativa, que é muito importante. Antes, você trabalhava muito independente, até entre os gerentes. Cada um fazia o seu. Eu, como gerente, tenho que ser capaz de dar-lhes um gestor que seja eficaz, que tenha conhecimento. Eu quero um chefe que me mantenha informada e que não faça intrigas. Eu tenho gerentes que são bons gestores de área, mas não são bons na parte humana.

No tocante a se os hotéis auxiliaram para a construção das competências importantes para o desenvolvimento de seus gestores, Alfa 1 afirma que o Hotel cumpriu em 100% essa função:

O hotel que eu trabalho hoje, na verdade, teve grande parte no profissional que eu sou. Obviamente que isso não é somente por mérito do hotel, pois também tem o meu. Houve um incentivo do hotel na elaboração dos treinamentos comportamentais pelos quais a gente passou, além de outros treinamentos técnicos pelos quais eu passei e a maioria das pessoas passou que ajudaram bastante na construção das competências que tenho hoje.

Para Alfa 2, existe um programa de treinamento que contribuiu para a sua atuação. Segundo ela, ainda como gerente, foi direcionada para outra unidade, com a finalidade de entender e de desenvolver algumas habilidades inerentes ao cargo de diretoria que ocupa hoje. Segue a transcrição de um trecho:

Eu fui muito preparada para o cargo em que eu me encontro. Eu fiz muitos "task forces". Essa palavra é quando você vai para outro hotel no momento em que o outro precisa de uma ajuda, seja porque alguém saiu de licença maternidade ou alguém está em licença médica. Qualquer coisa que ocorra você pode se transferido momentaneamente para aquele lugar. Ficar dois meses, três meses. Isso aconteceu

muitas vezes comigo. Então, eles me prepararam muito para a função que eu ocupo.

Alfa 6 ressalta que, quando se é admitido, os colaboradores são avaliados por meio de uma ferramenta que se chama avaliação de experiência e, depois, utiliza-se outro instrumento, de maior complexidade, que é a avaliação de desempenho. Através deste, as empresas, e principalmente, os colaboradores têm a percepção de como está o seu desempenho e quais são as habilidades que deverão ser desenvolvidas.

Em cada uma dessas etapas, você sabe quais são as competências que são esperadas de você. Quando você passa para a gestão, você sabe também quais são as suas competências, as esperadas. Então, em todas as avaliações de desempenho, você recebe um “feedback”. E aí, você já sabe o que precisa ser trabalhado. Isso é superimportante, ter essa análise das competências por cargo. A empresa auxilia com essa ferramenta, que é a avaliação de desempenho. Com transparência e com o “feedback” que é dado.

A avaliação de desempenho ocorre também no Hotel Beta, mas cabe observar que tal processo só acontece no nível gerencial, como relata Beta 8: “a avaliação de desempenho, nós, gerentes, temos. Na reunião passada com o superintendente, eu fui uma das que mais insistiu: a avaliação de desempenho tem que ser para todos”.

Cabe notar que, dentre os sete respondentes, somente dois relataram que não houve tempo para participar dos programas de treinamento em função do seu ainda pequeno período de permanência na empresa: Alfa 1 tem seis meses e Alfa 2 possui três meses.

Alfa 7 ressalta que desde a sua contratação vem participando dos programas de treinamento que a empresa oferece.

Como eu falei, eu estou desde o início. Então, eu fiz todos os treinamentos. O de adaptação, para você conhecer a empresa. E a cada degrau que você vai subindo, existem os treinamentos relacionados à sua área. Se você tem o cargo de supervisor, é relacionado à posição que você ocupa. Recentemente, eu participei de um treinamento em São Paulo. O treinamento durou três dias. E foi de estratégia e de liderança. E com pontos principais em liderança. Você liderar equipe, gerenciar situações de conflito. Saber dizer não, quando é possível.

Passando ao Hotel Beta, verifica-se que, para Beta 1, não existe uma valorização da mão-de-obra que lá permanece.

O hotel sempre foi muito importante para a minha carreira. Ele me entusiasma bastante. Mas, às vezes, falta uma valorização. Às vezes, as pessoas ficam desmotivadas porque deixam de ser valorizadas. Eles acham melhor contratar uma pessoa de fora do que valorizar as pessoas que estão dentro. Não no meu caso. Mas, para muita gente, as pessoas deixam de procurar conhecimento, deixam de querer aprender porque estão vendo que não têm um crescimento dentro da empresa.

Ao se questionar se o Hotel auxiliou a aprimorar ou a desenvolver habilidades para o cargo de Assistente de Alimentos e Bebidas, observa-se que a resposta foi negativa.

Não. Na verdade, eu tinha uma experiência de trainee que eu tinha feito como assistente de A&B júnior. Então, eu acho que o hotel foi me conhecendo. Eu fui para a área de eventos. Eu sempre fui muito curiosa. Muitas vezes, eu tinha que só fazer a parte administrativa, tinha que fazer a ordem de serviço e acabou. E aí, eu vinha no evento, eu participava do evento e ficava sempre me metendo na área de A&B, junto com o assistente anterior. Então, eu acho que não teve nenhum treinamento, porque as pessoas já conheciam a minha trajetória. Por isso, na hora em que apareceu a oportunidade, eles confiaram no meu trabalho. (BETA 1)

Beta 5 afirma que não houve o desenvolvimento de competências necessárias para o cargo ocupado.

Na realidade, especificamente para esse cargo, não. Na realidade, houve uma visão da superintendente, entendendo que alguém com uma experiência financeira trouxesse uma visão nova para recursos humanos.

Para Beta 7:

Auxiliou na medida em que eu fui ganhando experiência ao longo desses anos em que eu estou em hotelaria. Já são agora dez anos. Eu comecei lá de baixo como auxiliar. Depois, eu fui analista contábil, supervisor de controladoria até chegar a Controller.

Nota-se que o hotel não investe muito em programas de treinamento gerencial. Destaca:

Hoje em dia, estamos fazendo muitos treinamentos aqui no hotel. Estou falando do pessoal, em geral. Eles estão começando. Os chefes reclamam que não têm tempo, que têm muito trabalho. O hotel vive em 90% [de ocupação]. Mas tem que ter. Agora, já se acostumaram. O treinamento também se adaptou. O Hotel faz poucos cursos para os gerentes. Nos últimos anos, ele não deu muito. A gente reclama, no bom sentido. (BETA 8)

Observa-se, ao longo da análise das evidências, que o Hotel Alfa investe mais nos seus colaboradores do que o Hotel Beta. No primeiro, verifica-se o auxílio do desenvolvimento das competências, através dos programas de treinamento definidos para cada departamento e do desenvolvimento de carreiras. Para o segundo, o que se depreende é que as pessoas ocuparam os cargos de gestores: a) por já possuírem algumas competências que são compatíveis com o cargo; b) pela relação de confiança que existe entre a empresa e esses colaboradores; c) por possuírem experiência nos cargos anteriores.

Deve-se pensar e praticar cada vez mais o investimento em programas de treinamento focados no progresso das organizações e dos trabalhadores, pois a transferência de conhecimentos e a formação de competências são de suma importância para esse processo.

De acordo com os relatos, observa-se que, para Alfa 2, não existem competências que precisaram ser desenvolvidas por conta da existência das mesmas em cada gestor. Afirma,

Eu acho que isso não existe. Eu acho que você sempre tem que desenvolver as suas competências. Eu busquei fazer um MBA em RH porque eu tinha dificuldades de relacionamento com as pessoas. Eu era muito tímida. Eu realmente não sabia qual era o ponto certo entre você chamar a atenção e você brigar com a pessoa. Então, eu busquei isso. Acho que hoje eu sou muito mais bem preparada para lidar com as pessoas. Eu acho que não existe a competência que você não tenha que melhorar. Todas elas!

Para Alfa 3, as competências em destaque foram a multifuncionalidade e o gerenciamento financeiro. Além dessas, ressalta a integração entre os departamentos, o trabalho em equipe e a gestão participativa:

Outra coisa que tenho feito aqui é unir os departamentos. Fazer com que a comunicação entre departamentos comece a acontecer. Cada departamento trabalha individualmente e acha que ele é o mais importante, que sem ele o hotel não vive. Eu consegui fazer com que as pessoas enxergassem o lado do outro, tanto a minha equipe enxergar o lado das outras equipes como as outras equipes enxergarem a minha equipe. O trabalho em equipe foi algo que eu também trouxe. O meu departamento era subdividido: existia uma equipe de camareira, uma equipe de supervisão, uma equipe de áreas públicas. A equipe de áreas públicas não falava com a equipe de supervisão. Eu sempre trabalhei em equipe. Eu trabalho de porta aberta, eu não me fecho dentro da sala porque eu não consigo. E tudo que eu faço, eu pergunto: 'o que você acha disso?', 'o que você acha daquilo?'

‘você não acha melhor assim?’. Eu faço uma gestão participativa.

Para Alfa 5, é a criatividade:

Eu acho meio difícil, porque tudo a gente pode desenvolver. Assim, coisa que eu já tinha, eu não sei se posso considerar isso como uma competência. Não sei qual é o critério. Sou uma pessoa muito criativa. Isso é uma coisa que eu já cheguei aqui e todo mundo sempre falou: ‘Nossa, como você é criativa!’.

Alfa 6 destaca a comunicação como uma competência que foi desenvolvida nas aulas de teatro. Afirma:

Eu sempre tive muita facilidade de me comunicar em público. Eu acho que é porque eu era muito tímida e fiz teatro. Quando fiz teatro, soltou aquela veia artística, aquela coisa meio brincalhona. Então, eu acabo trazendo isso para o meu dia a dia, mas sem estar atuando para as pessoas. Eu tenho uma que, em todos os testes que eu faço, os “feedbacks” que eu recebo, é a resolução de problemas. Eu quero solução. Às vezes, demora, porque são aqueles momentos que não dependem só de mim. Dependem de outras pessoas. Se eu tenho um problema, gosto de dar a solução.

Alfa 3 diz ter consciência de que ainda precisa desenvolver algumas competências e citou quais seriam:

Para desenvolver a minha função específica, eu não sei te dizer. No momento, eu preciso desenvolver a gestão financeira, conhecimentos dos números, aprender a ver aqueles relatórios que vêm de fora, pensar para frente para projetar a minha função. Agora, para crescimento, eu preciso desenvolver um pouco mais essa gestão financeira, de um modo geral.

Afirma que para gerenciar bem uma equipe de trabalho nos padrões exigidos pelo Hotel, o gestor necessita saber analisar com eficiência todos os relatórios que são entregues e saber argumentar cada item que é questionado.

Fig. 9 - Competências individuais desenvolvidas no processo de treinamento

Alfa	Beta
Cultura do servir e do atender Idiomas e conhecimento em RH e finanças Gestão de negócios Gestão de relatórios Trabalho em equipe Flexibilidade	Paciência Curiosidade e dedicação Interesse

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 9 evidencia-se o desenvolvimento de mais competências no Hotel Alfa. Isso reforça a observação de que o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento de carreiras é maior nesse hotel.

A 'paciência' para lidar com as pessoas foi citada. Como afirma Beta 3,

Paciência. Não sei se seria competência técnica. Seria mais comportamental. Eu sou muito paciente. A gente precisa ouvir as pessoas para saber as necessidades. Você pode dizer não, mas é preciso ouvir primeiro. Tem a parte de compreender o outro lado. Tem que ver que tem gente com 30 anos de casa fazendo apartamento. Isso, você vai aprendendo junto.

Para Alfa 3, a competência individual mais relevante para gerir uma equipe no Hotel Alfa é a 'gestão de relatórios'. Afirma:

Aqui eu acho que foi muito mais a competência de gestão de relatórios, a parte mais burocrática, porque é uma empresa multinacional. Ela manda, ela demanda muito relatório, muitos controles. Eu acho que não tinha essa competência. Eu não estava acostumada com isso, esse foco de concentrar, desenvolver um relatório cheio de números, eu não tinha isso antes. Os relatórios que eu fazia antes eram muito simples, muito da minha área. Agora não. Você tem que fazer relatórios monstruosos, que engloba todo o hotel. Então, essas competências mais de foco, de números, de Excel, isso aí eu tive que desenvolver aqui.

Com relação à flexibilidade, de acordo com Alfa 6, quem trabalha em prestação de serviços deveria atender as necessidades dos clientes de forma maleável. Afirma:

Eu vejo a flexibilidade. Antes, eu era uma pessoa muito 'preto no branco'. Não deixo de ser, mas hoje eu vejo que existe o cinza no meio do caminho. A situação é a mesma, mas o momento é outro. O mercado já não tem tantas opções. Eu tive que aprender muito a lidar com essa competência, a flexibilidade, ou seja, ser flexível porque a realidade é outra.

4.3.4 Desenvolvimento Profissional

No tocante ao desenvolvimento profissional dos entrevistados, verifica-se que a maioria respondeu que recentemente participou de algum treinamento. Os respondentes do Hotel Alfa citaram: *workshop* de alimentos e bebidas, *summits* (internacionais) de vendas e de gestão de limpeza; como dar treinamento para as equipes de trabalho; *software* de gestão interna; “*seven habits*”; desenvolvimento de competências gerenciais; ‘como fazer reuniões efetivas’. Observa-se que todos foram oferecidos pela empresa. Alguns são feitos em nível internacional e de rede, ou seja, são oferecidos para os profissionais das diversas unidades da corporação.

De acordo com Alfa 2,

Existem muitos treinamentos aqui dentro e muitos deles são internacionais, no qual pessoas vêm de fora para nos aplicar os treinamentos, mas eu acho que é necessário também que você busque aquilo que é importante para o seu trabalho. A empresa colabora com isso, também financeiramente, mas eu acho que a oportunidade é para quem quer e não para quem espera.

Segue mencionando que no hotel Alfa existe o desenvolvimento da mão-de-obra que será direcionada para um novo cargo:

Eu fui muitas vezes, ainda como gerente, fazer “task forces” como diretora para que eu pudesse entender qual seria o meu próximo cargo. Eu também fui transferida como gerente de recepção para ser diretora de banquetes e eventos para que eu pudesse entender o mundo da culinária, Alimentos e Bebidas. (ALFA 2)

Para Alfa 6:

[...] muito importante é você saber desenvolver pessoas, porque esse ambiente é um ambiente de desenvolvimento. Então, é importante que você tenha esse foco, que possa ser uma facilitadora de treinamentos porque você multiplica o conhecimento e multiplica, principalmente, os valores da companhia através dos treinamentos.

Conforme a transcrição acredita-se que ter um perfil facilitador é de suma importância para quem assume uma função de liderança.

Contribui ainda:

Mais recentemente, foi um de reuniões efetivas. Na verdade, como fazer uma apresentação impactante, uma apresentação que realmente surtisse um efeito positivo. Esse treinamento, especificamente, a empresa ofereceu, assim como ela já ofereceu vários outros treinamentos nessa área de gestão, sempre com o objetivo de aprimoramento ou atualização dos conhecimentos que nós já adquirimos ao longo da nossa vivência dentro do hotel. Eu procurei, até para ficar mais preparada para essa posição de diretoria, foi uma pós-graduação na área de negócios. Eu tinha uma formação em psicologia e a psicologia não explorava, assim como até hoje não explora, essa área de gestão. Então, eu fui para uma pós na área de negócios, em gestão estratégica de negócios. Aí, eu tive uma visão mais ampla de todos os segmentos, de todos os impactos das áreas: logística, marketing, finanças, RH também.

Seguindo para o Hotel Beta, evidencia-se que alguns citaram ter participado de recentemente de programas de treinamento, tais como: liderança, programa de

integração de novos colaboradores, segurança patrimonial, marketing eletrônico, CIPA.

Afirma Beta 2:

Na verdade, eu participei da integração, que é o programa de integração dos novos colaboradores. Ele te dá uma visão geral da empresa, o que a empresa foi no passado, das ações, da nossa posição no mercado, dá uma visão geral. Vi um treinamento sobre segurança muito importante para a Rio + 20, que foi, na verdade, uma atualização, treinamento específico para meios de hospedagem. Vimos coisas que sabíamos e outras que não sabíamos, porque as modalidades mudam. Teve outro pequeno treinamento sobre o jeito de atender do hotel. Ainda é pouco, mas já mostra a preocupação que o hotel tem de estar sempre desenvolvendo, deixando as pessoas atualizadas.

Observa-se que treinamentos emergenciais que dão um suporte ao que está acontecendo, em termos de eventos na cidade, também são programados e oferecidos.

Verifica-se que o treinamento sobre liderança que o Hotel Beta ofereceu foi de fundamental importância para alguns gestores, como afirma Beta1:

Eu participei, recentemente, de um treinamento de liderança. Muito bacana. Aqui no Hotel. É um treinamento que vem acontecendo e, como não dá para fazer para todos juntos, estão sendo feitas turmas de 20 pessoas e eu participei há uns quatro meses atrás. Foi um treinamento maravilhoso.

E Beta 3 corrobora a opinião acima:

Foi a de liderança, que foi feito aqui pelo hotel. Foi um consultor externo. Foi muito bacana. Primeiro começou com as gerências e, depois, com as chefias imediatas. A troca de ideias entre os setores é muito importante. É uma vivência muito bacana.

Beta 7 foi questionado se existiu algum curso que a empresa proporcionou que poderia ter contribuído para a sua formação. Mas, a sua resposta está na transcrição abaixo:

Não. Para a minha formação, não. Quando eu faço curso, eu faço curso fora. Os treinamentos são mais no nível intermediário...O último curso que eu fiz foi o de pós-graduação na área de administração escolar porque eu tinha a pretensão de abrir uma franquias de uma escola. Mas, não deu certo. Mas, valeu. Em qualquer curso, você agregar conhecimento nunca é perda de tempo.

E completa, afirmando não existir um preparo específico para se promover um colaborador a um cargo de chefia, pois, segundo ele:

na minha área, que é uma área mais específica, não, porque a gente já tem que pegar profissionais que já tenham conhecimentos técnicos. No caso de pegar uma arrumadeira, você vai conseguir fazer um treinamento. Mas, a maioria dos casos que aqui a gente precisa são de pessoas que já vêm com conhecimento técnico, com faculdade ou curso técnico.

Ao arguir sobre a ajuda financeira dos hotéis nos programas de treinamento fora das empresas, somente dois profissionais ressaltaram que houve auxílio. Nota-se que todos os processos passam por uma aprovação da diretoria e do próprio departamento de Recursos Humanos, pois têm que conciliar os interesses da empresa com os dos gestores e/ou colaboradores. Beta 1 conta:

Agora, estou participando de um treinamento de "sommelier". Eu queria fazer esse treinamento. Fui eu que procurei e pedi autorização para minha gerência e eles autorizaram. Afinal, é um curso importante para minha área, saber elaborar cartas, harmonizar os vinhos.

Beta 6 aponta:

Eu participei recentemente de um treinamento em São Paulo, dentro da área de recursos humanos,

num assunto votado para a legislação de taxa de serviços e gorjetas. Mais, recentemente, também, eu participei de um trabalho voltado para a sustentabilidade, que é um assunto de extrema relevância. A empresa está pensando seriamente... nós temos uma série de ações, mas precisamos alinhá-las num programa maior.

Ao se perguntar sobre o que os hotéis terão que fazer para qualificar a sua mão-de-obra na cidade do Rio de Janeiro, a resposta foi unânime: 'treinamento'.

Destaca Beta 1:

Eles têm que investir nos funcionários que já estão nos hotéis. Eu vejo que está cada vez mais difícil achar mão-de-obra qualificada. Às vezes, ficamos dois, três meses com uma vaga em aberto. Então, os hotéis devem valorizar a mão-de-obra que tem. Têm que dar mais treinamento. Têm que investir em idiomas, treinamento de liderança não só para as pessoas que o hotel acha que são os líderes, e sim para todo mundo. Nem todo mundo nasce com as características de um líder. Muita gente vai pegando com o tempo. Você tem que ser líder de você mesmo. Por mais que você não gerencie uma equipe, você tem que ser líder das suas atitudes, do que você tem que fazer. Então, eu acho que os hotéis têm que investir mesmo nos funcionários que já estão. E valorizar também.

Para Beta 2:

A visão do empresário deveria ser incentivar a leitura, o conhecimento, investir internamente em treinamento. Na verdade, o investimento é muito válido. A gente tem conhecimento de hotéis que não fazem nenhum tipo de investimento. Eles esperam que isso aconteça somente de fora para dentro. Nós sabemos que existem vários vetores que impedem: a dificuldade financeira, a falta de tempo, o custo. Eu acho que os empresários deveriam criar meios de facilitar a obtenção desses conhecimentos, seja através de uma bolsa, vamos dizer 50% de uma bolsa, premia aqueles que estão se esforçando.

Alfa 3 reforça a questão dos treinamentos e, principalmente, a cultura do servir que, para muitos, ainda é motivo de vergonha. Defende:

Precisa de muito treinamento, treinamento “on the job”, o tempo todo. Não é botar todo mundo em sala de aula e só falar. Isso não funciona. É fazer com que as pessoas se sintam felizes em servir. Eu sinto que, aqui no Rio de Janeiro, existe a cultura da vergonha em servir. Aquilo, para eles, não é um orgulho ainda. É um orgulho para poucos. Porém, isso faz parte da profissão. É isso que faz o negócio ser grandioso, é você saber servir, se colocar à disposição da pessoa de verdade.

Diferentemente dos outros, Alfa 4 acredita que o problema maior está nos baixos salários que a hotelaria pratica, e conseqüentemente, isso impede o gestor de contratar uma pessoa mais qualificada para os cargos.

Eu acho que a mão-de-obra do escalão mais baixo do hotel ainda tem uma formação técnica fraca, comparando com os outros setores. Isso porque o nível salarial é mais baixo. Você não consegue trazer para cá uma pessoa de formação técnica melhor porque o salário é mais baixo do que os outros setores. Então, vai ter que ter uma adequação, porque a demanda está alta. O setor de hotelaria precisa de mão-de-obra e hoje ele não paga coerentemente com o mercado.

Fig. 10 – Como os profissionais se sentem, trabalhando na função.

Alfa	Beta
Muito bem	Muito bem
Acha divertido	Desafiado
Gosta do que faz	Orgulhoso
Não sabe trabalhar fora do segmento hoteleiro	Se sente incluída
Privilegiada	É um mundo mágico
	Tranquilo

Fonte: Elaboração própria

Nota-se, na Figura 10, que todos os colaboradores gostam do que fazem, se sentem bem em trabalhar em um segmento tão dinâmico e de muitas exigências, principalmente, com relação à excelência dos serviços prestados, que geram a

satisfação dos hóspedes. Observa-se que alguns profissionais não conseguem enxergar outros segmentos como uma alternativa de trabalho: a) - por estarem tão envolvidos com a hotelaria e por gostarem realmente do que fazem; b) - por acharem que só sabem fazer o que estão fazendo e terem medo de arriscar.

Como afirma Beta 3:

A gente tem que ter o maior orgulho. A gente trabalha no maior hotel do Rio de Janeiro no sentido de apartamentos. O maior produto de venda de um hotel são os apartamentos. Quem toma conta dos apartamentos são as minhas camareiras que são lideradas por mim ou pelas minhas supervisoras. Então, isso é um orgulho muito grande. É uma responsabilidade muito grande. Eu gosto muito. Eu também sempre contei com o apoio do hotel, inclusive em questões pessoais. Isso também é muito bacana, pois você vê que a empresa olha para o seu outro lado.

De acordo com Beta 5:

O bom é que a gente tem uma profissão que procura fazer o outro se sentir bem. É a melhor coisa do mundo. Apesar de ser estressante, tenso, acho que ter um retorno do outro lado, quando a gente vê que a pessoa curtiu, gostou... A gente sente que fez parte disso.

Para Alfa 2:

Eu não sei o que é não trabalhar em um hotel. Eu vivi a minha vida toda trabalhando em hotel desde que fui adulta. Meu filho cresceu dentro de um hotel, hoje ele tem 18 anos. Eu não me imagino trabalhando fora de um hotel. Não necessariamente, você precisa trabalhar para sempre na mesma empresa, mas eu pretendo trabalhar para sempre na mesma indústria, que é a hoteleira.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Face à pesquisa de campo, verificou-se que o objetivo geral do estudo foi alcançado, já que o foco estava em observar o processo de construção das competências gerenciais em dois hotéis integrantes de grandes redes hoteleiras na cidade do Rio de Janeiro: o Hotel Alfa e o Hotel Beta.

A partir da análise do perfil dos entrevistados, observa-se que no Hotel Beta os respondentes apresentaram um tempo de atuação no segmento hoteleiro muito maior em relação ao Hotel Alfa. Isso denota o maior tempo de vivência em hotelaria que cada um possui.

Em ambos os hotéis, verificou-se a movimentação das pessoas envolvidas dentro da própria rede e isso ocorre de acordo com a necessidade das unidades. Ao se analisar o tempo de trabalho nos hotéis pesquisados, os executivos do Hotel Alfa demonstram um tempo aparentemente maior de permanência na empresa do que os executivos do Hotel Beta. Provavelmente, a maior retenção ocorra devido ao fato de que o Hotel Alfa oferece um investimento em programas de treinamento e de capacitação dos colaboradores maior do que no Hotel Beta.

Em ambos os hotéis, cabe ressaltar que, quando se fala em competências individuais, as comportamentais são as mais citadas do que as de cunho técnico. Percebe-se que as competências técnicas são consideradas mais fáceis de serem desenvolvidas e acredita-se que o gestor deverá desenvolvê-las antes de alcançar algum posto de gerência, como por exemplo, a 'gestão financeira'. Ao contrário, as competências comportamentais, e principalmente, as gerenciais são as mais difíceis de serem desenvolvidas.

Atualmente, exige-se um perfil mais estratégico dos gestores no segmento hoteleiro. Eles deverão conhecer muito bem o negócio, saber fazer a gestão dos relatórios financeiros e, principalmente, gerenciar pessoas.

Ao identificar algumas ações empreendidas para o desenvolvimento de competências gerenciais de seus empregados, conclui-se que, para o Hotel Alfa, existe a preocupação no investimento em programas de treinamento, onde todos são obrigados a participar. O auxílio financeiro para o desenvolvimento de carreiras fora do ambiente do hotel também foi observado. O colaborador, quando é admitido, submete-se a um plano de carreiras que o direciona para o seu desenvolvimento.

Com relação ao Hotel Beta, verifica-se que o investimento feito não parece ser tão grande quanto aquele que é feito no Hotel Alfa. No caso, não existe um plano de carreiras que possa orientar o trabalhador a alcançar uma nova colocação na empresa. A falta de valorização da mão-de-obra no Hotel Beta ficou evidenciada nos discursos que foram analisados.

Acredita-se que o investimento em programas de treinamento proporciona maior segurança, autonomia e o desenvolvimento de competências apropriadas para o desenvolvimento das atividades.

Verificou-se que nem todos os hotéis que participam de grandes redes, no caso dos pesquisados, possuem programas de qualificação bem definidos e elaborados. Isso talvez ocorra pelo fato de um deles, o Hotel Beta, possuir uma administração de perfil mais familiar.

Constatou-se que o Hotel Alfa realiza periodicamente a avaliação de desempenho de todos os colaboradores, incluindo as gerências. Oferecer o *feedback* e orientar todos os participantes, mostrando o caminho para o desenvolvimento das competências necessárias é uma prática observada. Nota-se

também que, no Hotel Alfa, as promoções e a seleção de pessoas são baseadas em competências.

Evidencia-se a importância de o gestor entender e saber como desenvolver os seus colaboradores nas competências que são exigidas pelos cargos. A competência relacionada a ser um multiplicador parece ter uma grande importância para os executivos que trabalham no Hotel Alfa.

Ademais, evidencia-se que no Hotel Beta existe a ferramenta para avaliar o desempenho, mas esse processo só acontece no nível gerencial. As promoções são baseadas em poucos critérios, parecendo se fundamentar basicamente na dedicação e no comprometimento do colaborador, no tempo de permanência na empresa e na relação de confiança pessoal.

Um aspecto a ser observado é a questão salarial, que não foi evidenciada pela maioria dos respondentes, mas um gestor do Hotel Alfa fez comentários a respeito. Acredita-se que este item deverá ser observado, pois caso permaneça ainda uma defasagem salarial no segmento hoteleiro, como existia há alguns anos atrás, isso pode inviabilizar a contratação de uma mão-de-obra mais qualificada, e conseqüentemente, levará à permanência de uma grande rotatividade no setor.

5.2. Recomendações

Espera-se que as questões discutidas ao longo deste trabalho contribuam para a reflexão sobre a construção de competências gerenciais nas redes hoteleiras.

Acredita-se que área de Gestão de Pessoas possa colher resultados positivos no desenvolvimento de pesquisas sobre questões relacionadas aos processos de desenvolvimento das competências gerenciais nos grupos hoteleiros que atuam em ambientes marcados por mudanças a partir da entrada das grandes redes.

Sugere-se que futuras pesquisas repliquem a proposta deste estudo em empresas que participem de outras redes hoteleiras na cidade do Rio de Janeiro.

Uma alternativa interessante seria uma análise comparativa da competência gerencial instalada na rede hoteleira, conforme a classificação dos hotéis; bem como dos hotéis frente aos outros meios de hospedagem, até mesmo em função dos grandes eventos previstos para a cidade do Rio de Janeiro.

Outra oportunidade seria uma pesquisa com os trabalhadores sem função gerencial, nos mesmos hotéis onde foi feita esta pesquisa, com a finalidade de se analisar como eles enxergam o papel das gerências e se consideram que as mesmas estão preparadas para estarem à frente de uma equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALASSIANO M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBUTO Jr., J. E.; WHEELER, D. W. Scale development and construct clarification of servant leadership. **Group & Organization Management**, v. 31, n. 3, p. 300-326, 2006.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BROWNELL, J. Leadership in the service of hospitality. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, p. 363-377, 2010.

_____ ; STEVENS, B. Communicating standards and influencing behavior: attending to ethics in the hospitality industry. In: JAUHARI, V. (ed.). **Global cases on hospitality industry**. New York: Haworth, 2008.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total**. 8. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/ Ed. Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

CARVALHO NETO, A. M. Liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. (org). **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 77-94, 2010.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

_____ . **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____ . **Hospitalidade: a inovação na gestão das organizações prestadoras de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CLARK, R. A.; HARTLINE, M. D.; JONES, K. C. 2009. The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 50, n. 2, p. 209-231, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p. 9-30, 2010.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 611-628, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

DUTRA, J. S. et al. Gestão de pessoas por competências : o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n.1, p. 161-176, 2000.

FISCHER, L. A. et al. Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (org). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p. 31-50, 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

JOSEPH, E. E.; WINSTON, B. E. A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 1-2, p. 6-22, 2005.

Le BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. ampl. Porto Alegre: Bookman / Artmed, 2003.

LIDEN, R. C et al. Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. **Leadership Quarterly**, v. 19, n. 2, p.161-177, 2008.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, 1973.

MOTTA, P. R. Reflexões sobre a customização das carreiras gerenciais: a individualidade e a competitividade contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (org.) **Gestão de carreiras: dilema e perspectivas**. São Paulo. Atlas, p. 9-19, 2006.

MOURA, M. C. C.; BITENCOURT, C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração de Empresas- Eletrônica**, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006.

PAROLINI, J.; PATTERSON, K.; WINSTON, B. Distinguishing between transformational and servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 30, n. 3, p. 274-291, 2009.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, p. 48-56, July, 1996.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

QUINN, R. E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RUSSELL, R. F. The role of values in servant leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 2, p. 76-84, 2001.

_____ ; STONE, A. G. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 3-4, p. 145-157, 2002.

SPEARS, L. C. **Insights on leadership: service, stewardship, spirit, and servant leadership**. New York: Wiley, 1998.

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

STERNBERG, L. E. 1992. Empowerment: trust vs. control. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 68-72, 1992.

STONE, A. G.; RUSSELL, R. F.; PATTERSON, K. 2004. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 25, n. 3-4, p. 349- 361, 2004.

Van VELSOR, E.; ASCALON, E. 2008. The role and impact of leadership development in supporting ethical action in organizations. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 2, p. 187-195, 2008.

WALKER, R. G. Wellsprings of managerial leadership. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 27, n. 2, p. 14-16, 1986.

WASHINGTON, R. R.; SUTTON, C. D.; FIELD, H. S. Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 27, n. 8, p. 700-716, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Site: <http://www.abihrij.com.br/home/br/clipping/1884/Clipping%20ABIH-RJ/rio-teramais-de-trinta-e-um-mil-quartos-de-hotel>, acesso em 12/09/2011.

Site: <http://www.anped11.uerj.br/30/GT11-2852--Int.pdf>, acesso em 02/04/2012.

APÊNDICE 1

Roteiro para entrevista semiestruturada

17. Trajetória profissional até chegar à hotelaria.
18. Como chegou à hotelaria?
19. O que foi aprendido na hotelaria?
20. O que foi aprendido na vivência anterior à hotelaria?
21. Competências que são necessárias para o cargo que ocupa.
22. Participou de algum treinamento específico recentemente? Caso positivo, qual?
23. Procurou esses treinamentos ou a empresa ofereceu?
24. Os obstáculos que dificultam a participação dos gestores em programas de treinamento.
25. Como você percebe o conceito de competência?
26. Competências necessárias para o gerenciamento eficaz de uma equipe no segmento de hoteleiro na cidade do Rio de Janeiro.
27. Qual é o perfil dos gestores hoteleiros na cidade do Rio de Janeiro?
28. O hotel auxiliou na construção das competências importantes para ocupar o cargo em que está no momento? Como?
29. Competências individuais desenvolvidas nesse processo.
30. Competências que já possuía.
31. Com tantas oportunidades, no Rio de Janeiro, em função dos grandes eventos, o que os hotéis terão que fazer para qualificar a sua mão de obra?
32. Como se sente como pessoa, trabalhando nessa função?