



Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros

Managerial competences and management in hospitality: a study of Brazilian managers

Kely Paiva

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD/CAD/FACE/UFMG), Avenida Antônio Carlos, 6.627, Prédio FACE, s. 4054 - Campus Pampulha - CEP 31270-901 - Belo Horizonte - MG - Brasil, kelypaiva@face.ufmg.br

Andreia Santos

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), Campus II, Avenida Amazonas, 7675 - Gameleira - CEP 30510-000 - Belo Horizonte - MG - Brasil, andreiasantos@des.cefetmg.br

Márcio Lacerda

Hotelaria Brasil, Rua Haddock Lobo, 347 - Cerqueira César - CEP 01414-902 - São Paulo - SP - Brasil, mlacerda@hotelariabrasil.com.br

Resumo

Parte da atenção mundial está voltada para o Brasil: país emergente, sede da Copa das Confederações em 2013, da Copa do Mundo de Futebol em 2014, dos Jogos Olímpicos em 2016. Neste contexto, a hospitalidade se apresenta como um diferencial de mercado, na busca pela fidelização do cliente para além desses eventos. Os gestores desses empreendimentos são os principais responsáveis pela integração e implementação de modelos de gestão. Com vistas à análise das competências gerenciais e sua gestão no setor hoteleiro, realizou-se uma pesquisa de campo, descritiva, abordagens quantitativa e qualitativa, que contou com 28 gestores hoteleiros de três estados brasileiros (Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro). Percebeu-se a necessidade de harmonizar as competências idealizadas e as efetivamente vivenciadas pelos gestores brasileiros pesquisados, dadas as diferenças observadas. Além disso, a gestão de suas competências pauta-se em esforços do próprio sujeito, contando também com o hotel onde trabalha nesse sentido.

Palavras-Chave: Competências gerenciais, gestão de competências, hotelaria.

Abstract

Part of the world's attention is focused on Brazil: an emerging country, host of the Confederation Cup in 2013, the Football World Cup in 2014, and the Olympic Games in 2016. In this context, hospitality presents itself as a market differentiator, in the quest for customer loyalty as well as these events. Managers of these enterprises are mainly responsible for the integration and implementation of management models. Focusing on the analysis of managerial competences and their management in the hospitality industry, a descriptive case study was carried out with quantitative and qualitative approaches, which featured 28 managers of hotels of three Brazilian states (Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro). The need to harmonise the idealised and the effectively experienced competences of Brazilian managers surveyed was discovered, given the differences observed. In addition, management of competences is based on the subjects' own efforts, also affecting the hotel where they work.

Keywords: Managerial competences, management of competences, hospitality.

1. Introdução

Ao transitar pelos campos acadêmico e empresarial, o tema competência profissional é percebido como uma das principais estratégias de gestão (Brandão & Guimarães, 2001; De Ré & De Ré, 2010). Ela pode ser entendida como a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, além das prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e reconhecido por terceiros (Zarifian, 2001). Pode, também, ser compreendida como a mobilização de saberes que implica resultados reconhecidos pelo próprio sujeito e por terceiros (Paiva & Melo, 2008). Assim, nas últimas décadas, duas vertentes se apresentam para compreender as competências profissionais: uma voltada para qualificação (o que o indivíduo seria capaz de fazer) e, outra, para mobilização efetiva e observável de saberes, vinculada aos resultados que entrega (Paiva, Santos, Mendonça, Dutra, & Barros, 2013).

No contexto da hospitalidade, em que o cliente vivencia e julga sua experiência acerca do atendimento recebido, os profissionais envolvidos nesse processo têm uma séria responsabilidade, sendo o gestor o principal deles, devido ao seu envolvimento diferenciado no que tange o

desenvolvimento do modelo de gestão e sua integração entre as competências individuais, coletivas e organizacionais (Froehlich, 2010, De Ré & De Ré, 2010).

Assim, a função gerencial, permeada de dualidades e ambiguidades, requer a mobilização e combinação de um conjunto de competências, relativas às diversas peculiaridades que envolvem o saber fazer e fazê-lo de fato. Sua gestão, portanto, não se constitui um esforço individual, mas pauta-se também na ação de outros atores sociais (a própria empresa, os pares, associações, sindicatos etc.), já que se trata de uma construção social (Paiva, 2007).

No contexto brasileiro, o trabalho de hotelaria tem sido ressignificado, sendo conectado a outras questões como belezas naturais, ofertas alternativas de atrações culturais, gastronomia e entretenimento. O Brasil está na rota de negócios, lazer e cultura, destacando-se a hospitalidade e simpatia brasileiras como conhecidas mundialmente. Por estar no *ranking* dos países emergentes e por sediar diversos eventos significativos em nível mundial (Copa das Confederações em 2013, Copa do Mundo de Futebol em 2014, e os Jogos Olímpicos em 2016), a hotelaria enfrenta novos desafios, entre eles, adaptar e implantar uma gestão



flexível frente a tais demandas, em que há a exigência de profissionais competentes a fim de garantir a “entrega” (Dutra, 2001) de serviços de qualidade.

Nessa ótica, os gestores em hotelaria precisam desenvolver competências profissionais associadas à capacidade de trabalhar em equipe, no desenvolvimento de estratégias competitivas, pautadas no planejamento, empreendedorismo, domínio técnico, visão do negócio, foco no resultado, sem se esquecer dos aspectos comportamentais, sociais e culturais (Pantuffi & Alves, 2012). Note-se que as competências profissionais são geridas de modo desconectado da realidade, pelo contrário, estão em permanente processo de formação e desenvolvimento dado o caráter contextual das competências, o que implica no esforço de variados atores com vistas a tal fim (Paiva, 2007). Nesses atores sociais incluem-se, além do próprio profissional, as instituições de ensino onde se formaram e as organizações onde trabalham, nas quais as demandas de competências nem sempre coincidem com as que são efetivamente entregues no cotidiano de trabalho (Paiva, Barros, Mendonça, Santos, & Dutra, 2014). Assim sendo, além de identificar as competências requeridas, como feito em outros estudos (Wilks & Hemsforth, 2011), é também importante mapear aquelas que o profissional apresenta no seu dia a dia de trabalho, com vistas à sua permanente e contextualizada gestão (Paiva *et al.*, 2014).

Diante das dificuldades na gestão (formação e desenvolvimento) das competências gerenciais, o objetivo da pesquisa apresentada neste artigo consistiu em analisar como se encontram configuradas e são geridas as competências profissionais, ideais e reais, de gestores brasileiros em hotelaria, na perspectiva deles próprios.

2. Referencial teórico

Neste tópico, serão apresentadas uma breve discussão conceitual sobre competência profissional e sua gestão, focando no nível gerencial, tendo como parâmetro o modelo de Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath (2003).

2.1 Competências profissionais

Autores como Zarifian (2001) e Le Bortef (2003), entre outros, destacam que a competência pode ser percebida como a capacidade do indivíduo de gerar resultados para a organização, destacando uma face de potencial de ação, voltada para qualificação. Zarifian (2001), por exemplo, a define como a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas além das ações prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações de trabalho, ser responsável e reconhecido por terceiros. Porém, a competência não trata apenas de mobilizar o conhecimento: é um processo reflexivo que redundando em ação prática num determinado contexto. Nesse sentido, para o indivíduo ser reconhecido competente não basta apenas possuir saberes, é preciso ter algo mais, um diferencial (Roche, 2004); não basta capacitar ou qualificar o indivíduo, é preciso buscar a *performance* para obter resultados (Dutra, 2001), os quais sejam legitimados pelo próprio indivíduo e por terceiros (Paiva, 2007; Paiva *et al.*, 2013).

Assim sendo, a competência profissional pode ser compreendida “como a meta-reunião de maneira singular e

produtiva de competências compostas por saberes variados”, ou seja, é a mobilização de saberes, de modo a exteriorizar suas componentes cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas e políticas, sendo seus resultados reconhecidos pelo próprio sujeito e por terceiros (coletividade e sociedade) (Paiva & Melo, 2008, p. 349).

Especificamente, no âmbito da hotelaria, as competências profissionais percorrem o domínio técnico, o empreendedorismo, o trabalho em equipe, a visão de negócio, o foco no resultado, a comunicação, a interculturalidade, a gestão de pessoas, o planejamento, a tomada de decisão e a flexibilidade, a fim de que o profissional tenha uma atuação responsável, ética e sustentável (Pantuffi & Alves, 2012). Desse modo, o profissional hoteleiro precisa integrar todas essas competências ao “entregar” (Dutra, 2001) a hospitalidade, tendo como base a formação em relações humanas de solidariedade e partilha. Assim, o que se entrega aos hóspedes são lembranças de um bom, ou mal, atendimento (Pantuffi & Alves, 2012), daí a responsabilidade do gestor em coordenar os esforços da equipe (Hill, 1993; Motta, 2007).

2.2 Competências gerenciais e o modelo de Quinn *et al.* (2003)

“Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso” (Motta, 2007, p.19).

As palavras de Motta (2007) instigam a se pensar sobre a função gerencial como permeada de ambiguidades e dualidades (Hill, 1993; Marra & Melo, 2005; Motta, 2007), numa busca incessante de artifícios para sobreviver na carreira (Melo, 2000). Nesta perspectiva, os gestores são entendidos como “agentes sociais”, ou seja, ao mesmo tempo são influenciados pelo contexto organizacional e também o influenciam (Leite-da-Silva, Junquillo, Carrieri, & Melo, 2006; Marra & Melo, 2005).

Do gestor hoteleiro, exige-se uma postura interdisciplinar ao criar “uma relação técnica ligada à maneira de como o indivíduo executa ou como desenvolve seu papel, enfim, sua profissão” (Paiva & Ferreira, 2013, p. 211). Desse modo, é necessário o desenvolvimento de competências diferenciadas, novos perfis comportamentais e identidades, haja vista que as organizações necessitam de gerentes mais competentes, comprometidos e competitivos, diante das mais complexas demandas (Brito, 2004). Nesse contexto, “uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada” (Quinn *et al.*, 2003, p. 24), gerando resultados reconhecidos pelo próprio indivíduo, pelos seus pares e pela sociedade (Paiva, 2007; Paiva & Melo, 2008; Paiva & Ferreira, 2013).

Quanto aos modelos de gestão, Quinn *et al.* (2003) reúnem quatro possibilidades (relações humanas, sistemas abertos, processos internos e metas racionais) em um único arcabouço, dependendo do cruzamento entre foco da organização (interno ou externo) e natureza de seus processos (pautados em flexibilidade ou controle). Em

síntese, os quatro modelos de gestão podem ser entendidos da seguinte forma:

a) no modelo de metas racionais, o foco da organização está no ambiente externo, na produtividade, no lucro, na diferenciação, na estabilidade e no controle; nesse caso, o gerente deve executar dois papéis, o de diretor que decide e o de produtor pragmático;

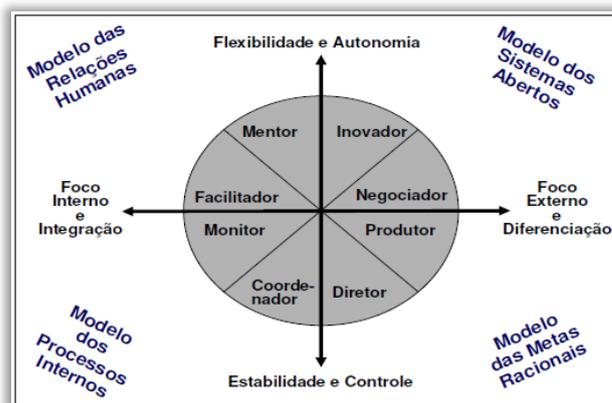
b) no modelo dos processos internos, o foco da organização está no ambiente interno, na integração, no controle e na estabilidade, podendo o gestor atuar como monitor tecnicamente competente e como coordenador confiável;

c) no modelo das relações humanas, o foco da organização está no ambiente interno, na integração, na autonomia e na flexibilidade, podendo o gestor atuar como facilitador centrado nos processos e como mentor empático;

d) por fim, no modelo dos sistemas abertos, o foco da organização está no ambiente externo, na diferenciação, na flexibilidade e na autonomia, podendo o gestor atuar nos papéis de inovador criativo e de negociador que utilizado o seu poder e persuasão para influenciar na organização.

Em cada um dos modelos, espera-se que o gestor competente dê prioridade a dois possíveis papéis, totalizando, portanto, oito papéis (diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador), como se pode observar na Figura 1.

Figura 1 - Modelos de gestão e papéis gerenciais, segundo Quinn *et al.* (2003)



Fonte - Dias & Paiva (2011).

Para o exercício de cada papel, três competências mínimas são esperadas. Assim, Quinn *et al.* (2003) listam 24 competências distribuídas pelos 8 papéis, destacando que o foco está na eficácia do líder, não mais da organização ou da unidade de trabalho, a qual especifica funções ou expectativas concorrentes que podem ser vivenciadas pelo gerente. No Quadro 1, observam-se as competências particulares de cada papel gerencial, conforme Quinn *et al.* (2003):

Quadro 1 - Modelos de gestão e papéis gerenciais, segundo Quinn *et al.* (2003)

Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Papel de mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
Papel do facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel de monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos
Papel de coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias
Papel de inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

Fonte - Quinn *et al.*, 2003, p. 25.

Saliente-se que as competências necessárias aos gestores nos quatro modelos independem dos níveis hierárquicos que eles ocupam, mesmo que sua autonomia e sua responsabilidade dependem de onde eles se localizam na organização (Quinn *et al.*, 2003).

Em face das possibilidades de sucesso e de fracasso do gestor, Quinn *et al.*, (2003) definiram quatro perfis gerenciais eficazes, quais sejam:

a) realizadores agressivos: quase todos os papéis exercidos a contento, à exceção do facilitador e do mentor;

b) produtores conceituais: papéis de monitor e coordenador menos expressivos;

c) agregadores pacíficos: execução mais tímida dos papéis de produtor, negociador e inovador;

d) mestres: todos os papéis exercidos de modo eficaz.

Em sentido oposto, seguem-se os quatro perfis ineficazes:



a) adaptativos caóticos: quase todos os papéis exercidos timidamente, à exceção dos de facilitador, mentor e inovador;

b) coordenadores irritantes: papéis de monitor e coordenador mais expressivos, comparativamente aos demais;

c) *workaholics* sufocantes: destaque positivo para o papel de produtor;

d) improdutivos extremos: nenhum dos papéis exercido de modo reconhecido.

Desse modo, o desenvolvimento dos gestores e, portanto, de suas competências, deve ser permanente, tendo em vistas as demandas diferenciadas no seu cotidiano, as quais implicam em mesclas e equilíbrio entre os papéis (Quinn *et al.*, 2003).

2.3 Gestão de competências

As competências podem ser desenvolvidas em todo momento, já que o indivíduo detém saberes, experiências e oportunidades de externalizá-las produtivamente, de acordo com o contexto em que está inserido (Paiva *et al.*, 2012), precisando estar aberto aos constantes processos de aprendizagem diante das dificuldades e desafios inerentes à sua vida como um todo (Steffen, 1999).

O indivíduo é o principal responsável pela gestão de sua carreira profissional (Ramos, 2001) e, portanto, de suas competências profissionais. No entanto, a gestão de competências envolve outros atores sociais (Ramos, 2001; Paiva 2007; Paiva & Melo, 2008) que influenciam, direta ou indiretamente, a conduta do profissional. Esses terceiros podem ser a própria empresa, os superiores, os pares, os subordinados, os clientes, entre outros, uma vez que constitui em um “conjunto de todos os esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais no sentido da formação e do desenvolvimento de competências e metacompetências, fundamentados na reflexão do sujeito na e sobre sua própria ação, propiciando resultados em termos macro, micro e parciais observáveis pelo indivíduo e por terceiros” (Paiva, 2007, p. 57).

Assim, o sistema de gestão de competências tanto pode ajudar as organizações a definirem *a priori* quais competências os profissionais precisam ter para um melhor desempenho numa estratégia já definida, bem como a avaliar seu efetivo resultado, mesmo que esta intervenção não seja uma “verdade absoluta ou a total objetividade nestes processos” (Ceitil, 2010:43).

Entre outros termos, a gestão de competências se apresenta como um diferencial competitivo no mundo corporativo (Brandão & Guimarães, 2001; De Ré & De Ré, 2010). Isto também se faz presente no setor de hotelaria, pois ele prima pelo relacionamento e fidelização dos clientes, ao lidar com fatores internos e externos a fim de concretizar as atividades da gestão de competências (De Ré & De Ré, 2010).

Nesse sentido, autores como Dutra (2001) e Dé Ré e Dé Ré (2010) apontam *gaps* entre as competências necessárias e as efetivamente vivenciadas pelos gestores nas organizações. Para suprimi-los, há a necessidade de desenvolver planejamentos estratégicos e incentivar a educação continuada junto aos membros da organização.

Neste contexto, a lógica da competência, remetida à gestão de pessoas envolvidas das mais diversas práticas e políticas de gestão, pode conciliar os interesses da organização e os do sujeito-trabalhador (Zarifian, 2001). Nessa relação de interação e troca de interesses, “a empresa ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização” (Dutra, 2001, p. 25).

Sendo assim, o trabalho não está associado apenas ao nível hierárquico auferido, mas no próprio sujeito que tem a capacidade de externalizar suas competências e, dessa forma, ampliar o escopo da organização (Froehlich, 2010; De Ré & De Ré, 2010). Sob este prisma, o gestor é o responsável pelo desenvolvimento do modelo de gestão e sua integração entre as competências individuais, coletivas e organizacionais (Froehlich, 2010, De Ré & De Ré, 2010), sendo que, este estudo concentra-se nas competências individuais, qual seja a competência gerencial. Para sua compreensão, foi realizada uma pesquisa com as seguintes características.

3. Metodologia

Nesta pesquisa, de campo e descritiva (Vergara, 2009), realizou-se uma mescla de abordagens quantitativa e qualitativa (Creswell, 2007), configurando-se uma triangulação metodológica entre métodos (Collis & Hussey, 2006), com vistas a promover uma maior compreensão do fenômeno em questão.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com questões abertas e fechadas, subdividido em:

Parte 1 – dados sócio-demográficos;

Parte 2 – questionário sobre competências gerenciais, pautado no modelo de Quinn *et al.* (2003), buscando-se identificar as requeridas pela organização e as efetivas dos gestores, utilizando-se uma escala Likert de seis pontos, a mesma utilizada por Paiva & Ferreira (2013), adaptada de Vilkinas (2000);

Parte 3 – quatro questões abertas, a fim de aprofundar nas percepções dos sujeitos sobre as competências ideais e reais no exercício de sua função, suas contribuições para sua gestão e as contribuições do hotel onde trabalham.

O questionário foi estruturado no pacote de aplicativos da Google e o link gerado foi enviado a gestores do segmento de hotelaria brasileiro, ficando disponível nos meses de abril e maio de 2013, dos quais se obteve um retorno de 28 questionários devidamente preenchidos.

As respostas das questões fechadas foram lançadas em planilha eletrônica (Excel) e tabuladas utilizando estatística descritiva univariada, calculando-se médias e percentuais de respondentes quanto às suas percepções acerca dos papéis e competências gerenciais ideais e reais. As respostas das questões abertas foram submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 2008).

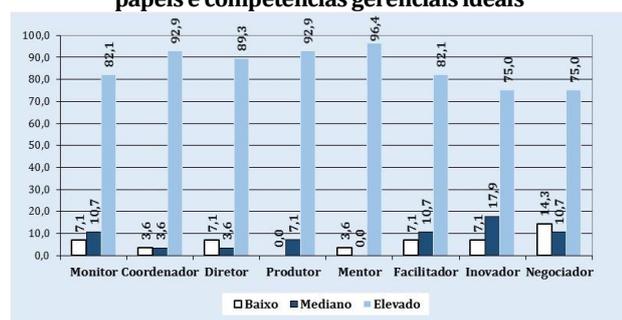
4. Apresentação e análise dos dados

Quanto ao perfil dos 28 gestores de hotelaria brasileiros que participaram dessa pesquisa, a maioria é do sexo feminino (53,6%), com faixa etária entre 26 a 35 anos (60,7%), casados (42,9%), com ensino superior (35,7%) e

pós-graduação (28,6%) completos, sendo que a formação acadêmica concentra-se na área da gestão (35,7%). A maior parte deles atua no cargo gerencial atual entre 1 e 5 anos (57,1%), assim como no hotel atual (39,3%), com tempo na hotelaria maior, entre 6 e 10 anos (64,3%). Dentre os respondentes, 53,6% têm experiência gerencial anterior, sendo que o tempo total de gerência é recente, entre 1 a 5 anos (50,0%). Quanto à localização dos hotéis em que atuam os gestores, participantes da pesquisa, 53,6% situam-se no estado de São Paulo, em hotéis de médio porte (60,7%) e pertencentes a uma rede de hotéis (96,4%).

Na análise quantitativa, diante das competências gerenciais requeridas pela organização, tendo como base os papéis propostos por Quinn *et al.* (2003), na percepção dos gestores, os papéis gerenciais que se destacaram foram: aquele que dedica-se ao desenvolvimento das pessoas, sendo solícito, atencioso, afável, aberto e justo ao ouvir as reivindicações, apoiando-as quando legítimas, percebendo seus subordinados como pessoas em desenvolvimento, que sustenta a estrutura e o fluxo da empresa e que foca no serviço, já que a maioria deles registrou níveis elevados para os papéis de mentor (96,4%), de coordenador (92,9%), e de produtor (92,9%) (Quinn *et al.*, 2003). Diante desses papéis mais recursivos, percebe-se uma mescla na integração e na estabilidade, ao mesmo tempo em que buscam autonomia, diferenciação e controle (Quinn *et al.*, 2003), o que indica ausência de padrão de percepção quanto ao que é requerido desses gestores hoteleiros. Já os papéis de inovador e negociador, pertinentes ao modelo de Sistemas Abertos (focado no ambiente externo e na flexibilidade), foram menos recursivos, apontados por 75,0% dos respondentes em nível elevado, o que é preocupante, já que esse é o modelo de gestão que deveria estar pautando as ações dos gestores, mediante o atual cenário do setor no Brasil (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Percentual de gestores, por nível de avaliação dos papéis e competências gerenciais ideais

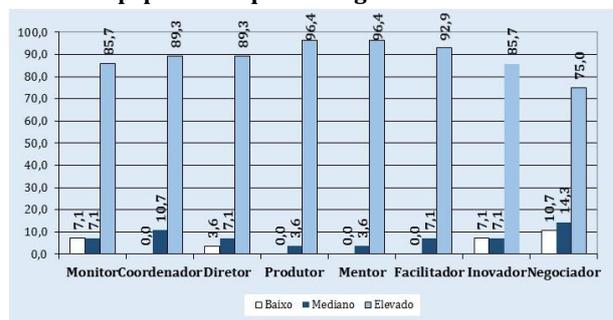


Fonte - Dados da Pesquisa.

Quanto às competências gerenciais efetivas, observou-se similaridades com os resultados anteriores. Os papéis de mentor (96,4%) e produtor (96,4%) tiveram os maiores percentuais de respondentes em nível elevado, aproximando-se deles o papel de facilitador (92,9%), que retrata comportamentos relativos a fomentar esforços, promover a coesão, o trabalho em equipe e administrar os conflitos (Quinn *et al.*, 2003). Assim, os gestores parecem estar voltados, no seu cotidiano, para o modelo de Relações Humanas, que prima por flexibilidade e foco no ambiente interno, na integração, sem se descuidar dos resultados. Os papéis de inovador e negociador

parecem ser mais executados efetivamente do que requeridos, o que indica uma preocupação pessoal dos gestores com o foco externo (Gráfico 2).

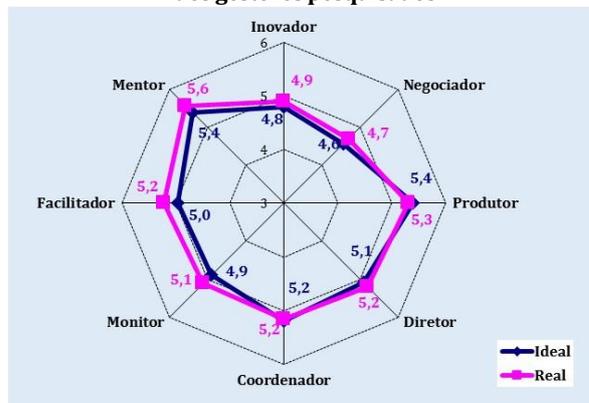
Gráfico 2: Percentual de gestores, por nível de avaliação dos papéis e competências gerenciais reais



Fonte - Dados da Pesquisa.

Quanto às médias apuradas para todos os papéis, tanto no âmbito ideal (requerido) como no real (efetivo), pode-se verificar que os papéis de mentor e produtor atingiram os maiores escores (5,4 para os papéis ideais, e 5,6 e 5,3 para os reais, respectivamente). O Gráfico 3 exibe as demais médias e sugere que quanto maior a área delimitada pelas médias, maior a competência do gestor no exercício de seus papéis. Note-se, ainda, a natureza positiva das avaliações dos gestores a respeito do que lhes é requerido e do que eles efetivamente realizam, podendo-se observar que, na opinião deles, eles fazem mais pelo hotel do que deveriam ou lhes é cobrado (ideal).

Gráfico 3 - Médias dos papéis ideais e reais, na percepção dos gestores pesquisados



Fonte - Dados da Pesquisa.

Diante desses resultados apresentados, os gestores apresentam um perfil eficaz, porém não se encaixam em nenhum dos perfis delineados por Quinn *et al.* (2003), aproximando-se do “agregador pacífico”, porém com significativa ação em torno do papel de produtor, ou seja, apresentam trabalho produtivo, fomentam um ambiente de trabalho produtivo e gerenciam o tempo e o estresse, porém com menores preocupações a respeito da construção e manutenção de uma base de poder, da negociação de acordos e compromissos, da apresentação de idéias (papel de negociador), do convívio com a mudança, do pensamento criativo e do gerenciamento da mudança (papel de inovador).

Na intenção de aprofundar e melhor compreender as competências desses gestores, a análise qualitativa foi realizada. Os relatos extraídos das respostas às questões



abertas permitiram somar 29 referências ao papel de mentor, o que indica capacidade em lidar com pessoas, empatia, respeito, ética, disponibilidade, transparência, flexibilidade e uma clara comunicação, corroborando Pantuffi & Alves (2012).

O segundo papel mais referenciado foi o coordenador (15 relatos), seguido de facilitador e inovador (13 relatos cada), como os papéis mais requeridos, denotando que os modelos

de gestão deveriam ser mais voltados para a integração, autonomia e flexibilidade do que para o controle e estabilidade, o que vem ao encontro ao contexto humanístico desenhado no turismo, a hospitalidade (Pantuffi & Alves, 2012). Note-se que competências que norteiam o papel de negociador nem sequer foram mencionados pelos respondentes (Tabela 1).

Tabela 1 - Competências ideais do gestor hoteleiro, na percepção dos gestores pesquisados

Respostas	Gestores	Total
Mentor		29
Relacionamento interpessoal	G1, G7, G10, G16, G24	5
Disponibilidade	G17, G19, G27, G28	4
Comunicação (clara e objetiva)	G17, G18, G21, G22	4
Gosto por pessoas	G3, G5, G6	3
Empatia (pares e colaboradores)	G7, G18, G25	3
Ética	G8, G12	2
Senso de justiça	G3	1
Hospitalidade	G4	1
Excelência	G5	1
Respeito mútuo	G9	1
Desenvolvimento de equipes	G23	1
Bom estado de espírito	G24	1
Flexibilidade	G25	1
Inteligência emocional	G26	1
Coordenador		15
Organização	G2, G5, G6, G12, G15, G16, G22, G27	8
Dinamismo	G8, G25, G26, G28	4
Transparência	G9	1
Assertividade	G11	1
<i>Controller</i>	G18	1
Facilitador		13
Liderança	G4, G7, G9, G12, G13, G14, G19, G20, G21	9
Solução de problemas	G6, G23, G24	3
Trabalho em equipe	G21	1
Inovador		13
Conhecimento (do mercado, geral da hotelaria)	G1, G2, G11, G15, G16, G19, G20	7
Criatividade	G4, G8, G9, G26	4
Gestão de mudanças (Resiliência)	G10, G11	2
Produtor		7
Foco no resultado	G13, G14, G22	3
Automotivação	G2, G3	2
Perseverança	G14	1
Responsabilidade	G28	1
Diretor		5
Atitude (iniciativa)	G1, G15, G17	3
Comprometimento	G19, G27	2
Monitor		2
Visão sistêmica	G13	1
Ciência da equipe, dos procedimentos e do local onde trabalha	G20	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Assim, no contexto ideal, o gestor em hotelaria precisa estar mais focado em compreender a si próprio e outros (pares, subordinados, superiores, clientela, investidores), buscar uma comunicação eficaz e estar preocupado em desenvolver sua equipe (Quinn *et al.*, 2003).

(...) desenvolvimento da equipe, criando chefes comprometidos e que sejam multiplicadores. A equipe deve se envolver como um todo e falar a mesma linguagem dentro do hotel (G23).

Entretanto, no dia a dia, as competências reais, as efetivamente vivenciadas pelos gestores, relacionam-se ao papel de coordenador (23 relatos), que indica ações como organizar, comprometer-se com a organização na qual trabalha, controlar os custos e exercer sua função de maneira dinâmica e responsável, mais voltadas para um modelo de gestão pautado em estabilidade e controle e focado no ambiente interno.



Conter os custos manter um bom desempenho da equipe e cuidar do bem esta dos hóspedes (G10).

Além do papel de coordenador, as competências-chaves dos papéis de mentor (20 relatos), produtor (15 relatos), facilitador e diretor (com 12 relatos cada) foram as mais mencionadas, o que indica que, pelos depoimentos dos gestores, sua prática também inclui flexibilidade e autonomia, denotando a sobreposição de papéis no cotidiano gerencial.

Proporcionar uma gerência que zele pelo bom trabalho de equipe, ocasionando a excelência no atendimento, presteza de informações e agilidade nos procedimentos que vão desde o check-in do hóspede à entrega dos documentos que são enviados para faturamento (G20).

Também fez-se presente, de forma menos recursiva, os papéis de inovador (7 relatos) e monitor (2 relatos). Observem-se todas as respostas sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Competências reais do gestor hoteleiro, na percepção dos gestores pesquisados

Respostas	Gestores	Total
Mentor		21
Capacidade de motivar equipe	G2, G15, G20, G23	4
Comunicação	G13, G21, G22	3
Cuidado do bem estar dos hospedes	G9, G15	2
Empatia	G7, G18	2
Disponibilidade	G17, G28	2
Gosto por pessoas	G3	1
Senso de justiça	G3	1
Relacionamento interpessoal	G6	1
Ética	G8	1
Humildade	G17	1
Multiplicador	G18	1
Transparência	G22	1
Flexibilidade	G25	1
Coordenador		18
Organização	G1, G6, G12, G14, G16, G25, G26, G27	8
Controle de custos	G7, G9, G15, G16, G18, G19	6
Dinamismo	G8, G25, G26, G28	4
Produtor		15
Foco no resultado	G4, G14, G19, G24	4
Responsabilidade	G17, G28	2
Automotivação	G2, G3	2
Trabalho com excelência (no atendimento)	G5, G20	2
Pontualidade (cumprir os prazos)	G14, G22	2
Gosto pelo que faz	G5	1
Entrega e realização	G13	1
Determinação	G27	1
Facilitador		12
Liderança	G1, G7, G9, G21, G24	5
Resolução de conflitos	G11, G23, G24	3
Trabalho em equipe	G19, G20	2
Gestão de possíveis erros	G20	1
Cooperação	G21	1
Inovador		9
Criatividade	G8, G10, G26	3
Gestão de mudanças (adaptabilidade)	G10, G13	2
Curiosidade	G2	1
Orientação para o mercado	G4	1
Conhecimento	G7	1
Pro-atividade	G12	1
Diretor		4
Comprometimento organizacional	G4, G19, G27	3
Planejamento	G1	1
Monitor		2
Visão sistêmica	G10	1
Controle total do setor	G20	1

Fonte - Dados da pesquisa.



Novamente, não foi citada nenhuma competência ligada ao papel de negociador.

4.3 Gestão de competências gerenciais, segundo os profissionais abordados

Na seqüência, buscou-se compreender o que os gestores brasileiros de hotelaria têm feito para se manterem competentes. A declaração do gestor G4 resume o que a maioria de seus pares faz para desenvolverem competências gerenciais, buscando a atualização por meio de educação continuada (Dutra, 2001; Dé Ré & Dé Ré, 2010) como uma solução para preencher as lacunas existentes entre as competências ideais e reais:

Mantenho atualizado em relação às realidades sócio econômicas da cidade, micro e macro região do país, do mercado nacional e internacional. Faço, sempre que possível e necessário, cursos de reciclagem (...), participo dos treinamentos promovidos pela empresa. (G4)

Outros esforços como leituras específicas na área em que atuam, busca pelo entrosamento com a equipe, participação nos treinamentos promovidos pela organização e, até mesmo, pela auto-avaliação de sua ação, também foram relatados, como observado na Tabela 3.

Tabela 3 - Gestão de competências gerenciais - esforços pessoais, na percepção dos gestores pesquisados

Respostas	Papéis	Total
Buscando manter-se atualizado	G4, G6, G7, G9, G15, G16. G17, G18, G21, G22	10
Fazendo leituras específicas da área que atua	G2, G9, G10, G11, G13. G17, G18, G22, G23	9
Mantendo o entrosamento com a equipe	G6, G7, G19, G20, G24, G28	6
Participando dos treinamentos promovidos pela empresa	G4, G10, G19, G23, G27	5
Fazendo autoanálise de sua ação	G11, G18, G25, G26	4
Trocando informações com outros profissionais da área	G10, G12, G13	3
Observando (quem já está nesse cargo)	G2, G27	2
Tentando trabalhar com as críticas de forma construtiva	G3, G5	2
Seguindo as normas da empresa	G8, G14	2
Buscando soluções para as possíveis falhas	G18, G28	2
Sendo uma monitora competente	G1	1
Sendo coordenadora confiável	G1	1
Perguntando	G2	1
Procurando feedback constante (subordinados, superiores)	G3	1
Seguindo as orientações dos superiores colocando em prática	G5	1
Escutando o cliente	G7	1
Desenvolvendo as atividades atribuídas com dinamismo e criatividade	G8	1
Policinando diário	G12	1
Procurando manter o foco	G12	1
Observando a experiência do dia a dia	G17	1
Exercendo o cargo com responsabilidade	G20	1
Tentando manter a mente aberta	G21	1

Fonte - Dados da pesquisa.

Na perspectiva de refletir sobre sua ação e na ação (Paiva, 2007), os gestores buscam o *feedback* de terceiros (inclusive clientes e pares) na intenção de trabalhar com as críticas construtivamente ao se comportar e buscar soluções. Ao envolver outros atores (Ramos, 2001) na formação e desenvolvimento de competências, a troca de informações com outros gestores, a atenção às orientações dos superiores e às normas da empresa, procurando manter o foco ao se observar, a fim de exercer sua função com responsabilidade, dinamismo e criatividade, são comportamentos que corroboram com a definição de gestão de competências utilizada para fins desse estudo (Paiva, 2007).

As contribuições das organizações, ou seja, os hotéis onde os gestores atuam, na formação e desenvolvimento das competências, na percepção deles próprios, se dão por variados meios, tendo sido os mais lembrados a realização de treinamentos e palestras, a promoção de oportunidades

de crescimento profissional, o fornecimento de ferramentas eficazes de gestão e a abertura de espaços para o diálogo:

(...) a empresa nos dá a oportunidades de expressar a nossa opinião e tenta de uma forma generalizada melhorar o nosso trabalho e melhorar a empresa (G12).

Neste contexto, o hotel

(...) promove integração constante entre corporativo e operação. Incentiva os talentos a se desenvolver dentro da organização oferecendo oportunidades e treinamentos (G3).

Assim, o gestor se sente valorizado ao perceber o reconhecimento e a confiança depositada em seu trabalho, assim como vê a oportunidade de crescimento profissional, estimulado na busca pela capacitação por meio de cursos e, até mesmo, por avaliações periódicas no exercício de sua função. Todas as respostas fornecidas pelos pesquisados estão resumidas na Tabela 4.

**Tabela 4 - Gestão de competências gerenciais – esforços organizacionais, na percepção dos gestores pesquisados**

Respostas	Gestores	Total
Realizando treinamentos e palestras	G2, G3, G4, G6, G13, G17, G18, G21, G23, G25, G26, G27, G28	13
Dando oportunidade de crescimento profissional	G1, G3, G20, G21, G26,	5
Fornecendo ferramentas de gestão eficazes	G4, G5, G10, G19	4
Dando abertura para conversas sobre quaisquer assuntos	G2, G12	2
Incentivando os talentos a se desenvolver dentro da organização	G3, G5	2
Tendo confiança no trabalho	G1	1
Promovendo a integração constante entre o corporativo e a operação	G3	1
Oferecendo acompanhamento para o desenvolvimento de competências	G4	1
Estimulando a busca por aprimoramento de mercado e análise de concorrência	G7	1
Tratando o pessoal profissionalmente	G8	1
Criando e estimulando programas de desenvolvimento gerenciais	G10	1
Avaliando periodicamente, dando <i>feedback</i>	G13	1
Promovendo a participação do gestor (superior) na área comercial	G14	1
Custeando todos os cursos	G16	1
Aprovando projetos para treinamentos e palestras motivacionais	G19	1
Ensinando a lidar com situações de pressão e cobranças	G22	1
Promovendo reuniões mensais com a alta direção da empresa	G23	1

Fonte - Dados da pesquisa.

No entanto, as percepções quanto tais contribuições não são unânimes, tendo em vista que os gerentes G9, G11 e G15 afirmaram não perceber qualquer contribuição da empresa em que atua para o desenvolvimento de suas competências.

Diante desses dados, as seguintes considerações foram traçadas.

5. Considerações finais

O objetivo deste estudo consistiu em analisar como se encontram configuradas e são geridas as competências de gestores brasileiros de hotelaria. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, o que possibilitou uma triangulação entre métodos, a fim de melhor compreender o fenômeno em questão.

Na análise quantitativa, os papéis que prevaleceram no âmbito ideal foram mentor, produtor e coordenador; já na qualitativa, foram mentor, coordenador, facilitador e inovador, o que dificulta a análise em termos de um modelo de gestão que deveria nortear sua ação, mediante suas diversificadas demandas, ainda mais se considerando o atual momento do país, em termos da recepção de grandes eventos mundiais. Assim, as competências ideais parecem estar mais voltadas para os papéis de mentor e coordenador, quais sejam, respectivamente: (1) compreender a si mesmo e aos outros, comunicar-se eficazmente e contribuir no desenvolvimento dos empregados; e (2) gerenciar projetos, planejar o trabalho e gerenciar de modo multidisciplinar.

Na esfera do real, do que efetivamente eles realizam no seu cotidiano laboral, a análise quantitativa apontou novamente como mais recursivos os papéis de mentor e produtor, enquanto que, na qualitativa, foram destacados os de mentor, coordenador, produtor e facilitador, o que reforça a percepção acerca da diversidade de demandas que refletem

exigências e comportamentos de naturezas diferenciadas e, até mesmo, contraditórias quanto à ação gerencial. Desse modo, as competências reais parecem estar voltadas para os papéis de mentor e produtor, que são, respectivamente: (1) compreender a si mesmo e aos outros, comunicar-se eficazmente e contribuir no desenvolvimento dos empregados, novamente; e (2) trabalhar de modo produtivo, fomentar um ambiente de trabalho produtivo e gerenciar o tempo e o estresse (próprio e da equipe).

Por meio do estudo das médias, observou-se que os gestores apresentam um perfil eficaz, porém não se encaixaram em nenhum dos perfis delineados por Quinn *et al.* (2003), aproximando-se do “agregador pacífico”, porém com destaque para o papel de produtor. Isso indica que eles também apresentam trabalho produtivo, fomentam um ambiente de trabalho produtivo e gerenciam o tempo e o estresse, sem maiores preocupações com a construção e manutenção de uma base de poder, a negociação de acordos e compromissos, da apresentação de ideias (papel de negociador), o convívio com a mudança, o pensamento criativo e o gerenciamento da mudança (papel de inovador). Importante frisar que competências relativas ao papel de inovador – três últimas citadas anteriormente – foram mencionadas na parte qualitativa da pesquisa, com certa recursividade.

Diante dos desafios enfrentados pelo setor de hotelaria no Brasil, um país classificado como emergente e sede de grandes eventos mundiais que se aproximam (Copa das Confederações em 2013, Copa do Mundo de Futebol em 2014, e Jogos Olímpicos em 2016), os gestores buscam desenvolver suas competências por meio de esforços pessoais na educação continuada, leituras específicas da área e autoanálise de suas atitudes; quanto aos esforços observados no nível da organização, ou seja, dos hotéis onde eles trabalham, notou-se a oferta de treinamentos e palestras e as possibilidades em torno de oportunidades de carreira.



Assim sendo, as análises do ideal e do real de conduta dos gestores abordados apresentam similaridades no que tange às prioridades estabelecidas para o exercício das competências relativas ao papel de mentor e divergências quanto às relativas aos papéis de coordenador e produtor, salientando-se, porém, que ambos estão mais voltados para estabilidade e controle. Percebe-se, portanto, a necessidade de harmonizar as competências idealizadas e as efetivamente vivenciadas pelos gestores brasileiros pesquisados, dadas as diferenças observadas. Além disso, a gestão de suas competências pauta-se em esforços do próprio sujeito, contando também com o hotel onde trabalha nesse sentido.

Este estudo contribui para a reflexão do papel do gestor de hotelaria, no Brasil, ao identificar aspectos relativos às suas atitudes (âmbito ideal das competências) e aos seus comportamentos (âmbito real das competências). Dentre suas limitações, identificou-se o escopo reduzido a hotéis da região sudeste do país (estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro), que é a mais desenvolvida economicamente do país, o que indica a necessidade de expandir a pesquisa para outras regiões, ainda mais se considerando as diferenças culturais presentes em um país de dimensões continentais como o Brasil. Além disso, a forma que o estudo foi operacionalizado não permite generalizações, ficando seus resultados mais restritos aos gestores pesquisados, o que reforça a necessidade de expansão da pesquisa.

Além disso, sugere-se incluir nas pesquisas futuras as percepções de outros atores sociais que interferem na percepção e nos comportamentos dos gestores como, seus superiores, subordinados e clientes, de modo a se traçar um perfil mais preciso da categoria e frutífero em termos de políticas e práticas de gestão de pessoas que conduzam à efetividade do gestor, em especial, na hotelaria.

Referências bibliográficas

- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de Competências ou Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.
- Brito, M. J. M. (2004). *A configuração identitária da enfermeira no contexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte* (Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004).
- Ceitel, M. (2010). *Proposta de definição do conceito de competências*. In M. Ceitel (org.). *Gestão e desenvolvimento de competências* (pp. 39-44). Lisboa: Europress Ltda.
- Collis, J., & Hussey, R. (2006). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- De Ré, C. A. & De Ré, M. A. (2010). Processos do sistema de gestão de pessoas. In C.C. Bitencourt (org.). *Gestão contemporânea de pessoas* (79-100). Porto Alegre: Bookman.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente.
- Froehlich, C. (2010). O modelo de gestão de pessoas por competências. In C. C. Bitencourt (org.). *Gestão contemporânea de pessoas* (1-16). Porto Alegre: Bookman.
- Hill, L. A. (1993). *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books.

- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Leite-da-Silva, A. R., Junquilha, G. S., Carrieri, A. P. & Melo, M. C. O. L. (2006). Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. *Revista de Administração Pública*, 40(30), 357-84.
- Marra, A. V. & Melo, M. C. O. L. (2005). A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 9-31.
- Melo, M. C. O. L. (2000). Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras. *Revista Organizações & Sociedade*, 17(7), 117-128.
- Motta, P. R. (2007). *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Paiva, K. C. M. (2007). *Gestão de competências e a profissão docente um estudo de caso em universidades no Estado de Minas Gerais* (Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007).
- Paiva, K. C. M., Barros, V. R. F., Mendonça, J. R. C., Santos, A. O., & Dutra, M. R. S. (2014) Competências docentes ideais e reais em educação a distância no curso de administração: um estudo em uma instituição brasileira. *Tourism & Management Studies*, 10(Special Issue), 121-128.
- Paiva, K. C. M. & Ferreira, L. S. (2013). Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 205-229.
- Paiva, K. C. M. & Melo, M. C. O. L. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.
- Paiva, K. C. M., Santos, A. O., Mendonça, J. R. C., Dutra, M. R. S. & Barros, V. R. F. (2013). Percepções de alunos e professores do curso de Administração a respeito da educação à distância: um estudo em uma instituição particular brasileira. *Tourism & Management Studies*, Special Issue (Book of Proceedings 1), 354-366.
- Pantuffi, C. M. & Alves, R. A. (2012). Bacharelado em Hotelaria: pequenas recordações que constroem sua trajetória. *Anais do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil - FOHB*, Senac, São Paulo.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. (2003). *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ramos, M. N. (2001). *A pedagogia das competências*. São Paulo: Cortez.
- Roche, J. (2004). A dialética qualificação-competência: estado da questão. In A. Tomasi (org.). *Da qualificação à competência: pensando o século XXI* (pp. 75-92). Campinas: Papirus.
- Steffen, I. (1999). *Modelos de competência profissional* (mimeo). São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.
- Vilkinas, T. (2000). The gender factor in management: how significant others perceive effectiveness. *Women in Management Review*, 15(5-6), 261-271.
- Wilks, D. & Hemsworth, K. (2011) Soft skills as key competencies in hospitality higher education: matching demand and supply. *Tourism & Management Studies*, 7, 131-139.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência*. São Paulo: Atlas.

Processo do artigo:

Enviado: 30 Maio 2013

Aceite: 14 Novembro 2013