

# PERFIL DOS RECURSOS HUMANOS DA ÁREA DE HOSPEDAGEM

**Profa. Cristina Prado Rodrigues<sup>1</sup>**  
**Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah<sup>2</sup>**  
**Prof. Dr. Antonio Carlos Giuliani<sup>3</sup>**  
**Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers<sup>4</sup>**

**RESUMO:** O setor de Turismo e Hotelaria apresenta índices de crescimento constante em todo o mundo, não sendo o Brasil uma exceção. A qualificação profissional para o setor é uma preocupação para empresários e planejadores, pois é fator diferencial de concorrência. O presente artigo aborda a temática do perfil dos profissionais adequado à nova realidade econômica mundial e, mais especificamente, para o setor de Turismo e Hotelaria. Apresenta, também, os resultados de uma pesquisa realizada com o principal objetivo de identificar as competências profissionais para a área de Hospedagem, junto a funcionários de estabelecimentos hoteleiros de duas cidades do interior de São Paulo: Barretos e São José do Rio Preto. A coleta de informações foi realizada através de pesquisa de campo, com aplicação de questionários que foram respondidos por profissionais dos níveis gerenciais e operacionais, dos hotéis localizados nestas cidades. Os resultados da pesquisa demonstraram que os profissionais pesquisados apresentam, em sua maioria, as competências necessárias ao desempenho das atividades no desempenho das suas funções.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégia, hospedagem, hotelaria, recursos humanos, turismo

## **Introdução**

O mundo vive, hoje, a chamada Terceira Onda da economia, a pós-industrialização e a pós-modernidade. Uma economia onde o capital intelectual é extremamente valorizado e a produção de bens é substituída pela produção de serviços, e o desenvolvimento da tecnologia permeia todos os setores da sociedade. A informação e o conhecimento passaram a ser moedas de troca e sinônimos de poder. É uma nova sociedade, a sociedade pós-industrial que tem como principais características a globalização, o tempo livre, a “intelectualização”, a criatividade, a estética, a subjetividade, o teletrabalho, a qualidade, a “emotividade” e feminilidade, a desestruturação do tempo e do espaço, a busca por uma melhor qualidade de vida, o carisma e o

---

<sup>1</sup> Especialista em Administração Hoteleira, Mestranda em Administração; UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela FEA/USP – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo; Docente do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP- Universidade Metodista de Piracicaba

<sup>3</sup> Administrador, Doutor e Mestre em Administração pela UNIMEP- Universidade Metodista de Piracicaba, com Especialização em Marketing pela University of Califórnia - Berkeley.

<sup>4</sup> Doutor em Administração pela FEA/USP – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo; Docente do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba

nomadismo (DE MASI, 2000). Por ser um setor essencialmente de prestação de serviços, o Turismo e a Hotelaria afloraram, na sociedade pós-industrial, como um dos grandes setores da economia mundial, que vem apresentando índices positivos e constantes de crescimento. Várias mudanças podem ser observadas neste setor com o advento desta nova fase, destacando-se a crescente competição entre destinos turísticos; o impacto de novas tecnologias, maiores expectativas dos consumidores e a qualidade e eficiência dos Recursos Humanos. É a NET - Nova Era do Turismo (FAYOS-SOLÁ, 1996), surgida a partir da década de 1980, em substituição à assim chamada era fordiana. Os consumidores mudaram, estão mais exigentes, com mais informações, em condições de comparar níveis de qualidade e preço entre os diferentes destinos turísticos e produtos turísticos à disposição no mercado. O preço deixou de ser um diferencial competitivo, sendo que a qualidade passa a ser o fator determinante da escolha do destino/produto.

No Brasil, o setor hoteleiro sempre foi dominado por empresas familiares, sem uma preocupação de profissionalizar seu quadro de pessoal. O bom atendimento é entendido como “tratamento familiar”. Na década de 90, aumenta o interesse das cadeias internacionais de hotéis para se instalarem no Brasil e não apenas nas capitais dos estados, mas, também, em cidades de médio porte do interior do país. Esta chegada provocou uma verdadeira revolução no setor, com muitas empresas pequenas e familiares encerrando suas atividades ou sendo forçadas a mudarem a sua postura para sobreviverem. E, o diferencial competitivo entre as empresas hoteleiras está na qualidade dos seus recursos humanos, nas pessoas que atendem os hóspedes e fazendo de sua estadia uma experiência única. Estas pessoas, o “capital humano” das empresas hoteleiras, deve possuir um perfil adequado para desempenhar estas funções; um perfil que atenda às novas exigências deste mundo pós-industrial e que mantenha as empresas num patamar de competitividade e de alcance dos objetivos de rentabilidade.

### **Contexto global: a sociedade pós-industrial**

A única certeza que se tem, atualmente, é que tudo está em permanente mudança. Vive-se a chamada sociedade pós-industrial, onde a palavra/conceito mais utilizada é a "globalização". Globalização da economia, dos costumes, da moda, dos hábitos, das comunicações. Entretanto, este é apenas um dos fatores que identificam esta nova era. Segundo De Masi (2000), os fatores que confirmam a mudança da sociedade industrial para a pós-industrial são: a passagem da

produção de bens à produção de serviços; a crescente importância da classe de profissionais liberais e técnicos, em relação à classe operária; o papel central do saber teórico; a gestão do desenvolvimento técnico que não pode mais ser administrada por indivíduos isolados, nem mesmo por um só Estado e a criação de uma nova tecnologia intelectual. As características e valores desta nova sociedade são: a globalização, o tempo livre, a “intelectualização”, a criatividade, a estética, a subjetividade, o teletrabalho, a qualidade como fator principal de diferenciação entre os produtos, a “emotividade” e feminilidade, a desestruturação do tempo e do espaço, a busca por uma melhor qualidade de vida, o carisma e o nomadismo. (DE MASI, 2000, p.133). A sociedade pós-industrial, tem como base a informação, o conhecimento, que passa a ser a moeda mais valorizada. Quem tem conhecimento, ou produz conhecimento, tem poder. Esta sociedade se torna mais seletiva, pois poucos têm acesso ao conhecimento, mas a informação é disseminada, através dos vários meios de comunicação e mídia eletrônica e digital. “As sociedades pós-industriais tornaram-se teias de reprodução seletiva de oportunidades, que isolam das massas alguns poucos 'iluminados' ” (TRIGO, 1998, p.131). Numa sociedade como esta, o mercado é volátil - muda sempre de idéia - é competitivo e variável em qualidade. (BRACKENBURY, 1996).

A sociedade pós-industrial é marcadamente baseada numa economia de serviços. No final do século XX e início do século XXI, a maior parte do PIB provém do setor de serviços, estando a economia internacional assentada no setor terciário, com destaque para as atividades de comércio, finanças, transportes, saúde, educação, publicidade e propaganda, administração pública e privada, comunicação, artes e cultura, lazer e turismo, etc. (TRIGO, 1998). Por ser um setor essencialmente de prestação de serviços, o Turismo aflorou, na sociedade pós-industrial, como um dos grandes setores da economia mundial, que vem apresentando índices positivos e constantes de crescimento. A atividade turística ocupa posições de destaque por sua contribuição ao bem estar econômico dos países. O turismo é hoje uma das melhores oportunidades de geração de renda e emprego para países com vários níveis de desenvolvimento. O setor tem uma expectativa global de crescimento da ordem de 6,1% ao ano. Entre 1990 e 1993, os empregos neste segmento cresceram 50% mais rapidamente do que os empregos totais. Até 2005, o turismo gerará 144 milhões de empregos em todo o mundo.

O turismo emprega 204 milhões de pessoas no mundo [...] totalizando 10,6% da força de trabalho global. O turismo é o setor que mais contribui para a economia do

mundo produzindo [...] 10,2% do produto nacional bruto mundial. O turismo é a maior indústria do mundo em termos de produção bruta, que se aproxima dos 3,4 trilhões de dólares, corresponde a 10,9% de todos os dispêndios dos consumidores, 10,7% de todos os investimentos de capital e 6,9% de todos os gastos governamentais (Naisbitt 1994, p.116. In: Trigo, 1998).

O entretenimento e o turismo em geral têm uma participação bastante prioritária na construção do PIB de vários países e no oferecimento de serviços para mercados cada vez maiores, além de oferecer postos de trabalho cada vez mais exigentes em termos de habilidades profissionais (TRIGO, 1998). Para Go, 2000, quatro grandes fatores da sociedade pós-industrial têm implicações no setor de Turismo: a globalização, a digitalização, a inovação e a profissionalização. Os serviços ligados ao turismo são tradicionalmente classificados como de conveniência e não de conhecimento. Na década de 80 mudanças profundas ocorreram no setor de turismo, com o ingresso de novos consumidores, novas tecnologias, novas formas de produção, novos estilos de gestão e novas condições de entorno, dando origem à NET - Nova Era do Turismo. A NET caracteriza-se pela super-segmentação da demanda, pela necessidade de flexibilização na oferta e na distribuição pela busca de rentabilidade nas economias de sistema e na oferta de valores integrados. As empresas passam a ter a necessidade de adaptarem plenamente seus produtos às novas necessidades de mercado, através da melhoria dos sistemas de informação turística; da melhoria do *know-how* tecnológico e do fortalecimento do *know-how* humano; pelo re-posicionamento da empresa ou organização, para conseguir vantagens estratégicas superadoras de uma competência baseada apenas nos preços; pelo enfoque da atividade da organização ao redor das suas habilidades diferenciais.

Na NET, as tendências são de que os consumidores estarão consumindo mais, querendo mais por menos, e pagando mais por algumas viagens, devido à necessidade de conservação do meio-ambiente, atração pela vida selvagem, culturas locais e monumentos antigos, o que obriga a uma limitação de número de visitantes a estes locais (provocando o aumento do preço). As viagens serão distribuídas de maneiras diferentes e não, obrigatoriamente, por agentes de viagens. A regulamentação e a proteção ao meio-ambiente restringirá o acesso a um número limitado de turistas em algumas áreas. Maior preocupação com a segurança pessoal, para evitar assaltos e terrorismo e com a saúde pública (epidemias afastam o turista). Outra tendência será a das férias com tudo incluído (*all inclusive*), com os meios de hospedagem incluindo os serviços de alimentação, lazer e demais serviços oferecidos no valor das diárias. O crescimento do padrão de

vida aumenta as expectativas de viagem, pois o turista pós-moderno busca conforto e bem-estar. A tecnologia desenvolve aeronaves maiores e com menos passageiros, restringindo seu acesso a lugares pequenos. O ingresso de novas tecnologias da informação, através dos computadores, permite maior rapidez e melhoria nas técnicas operacionais e de gestão das empresas turísticas. O preço ainda é um diferencial importante na escolha do destino turístico, pois os clientes querem serviços de qualidade a um preço que cabe nos seus bolsos. Os operadores têm que oferecer os pacotes de viagem que os clientes querem aos preços que eles podem pagar. (BRACKENBURY, 1996). As mudanças também acontecem com relação ao padrão de demanda: dobrará o número de pessoas que viajarão no século 21; haverá uma nova "casta" de viajantes; os novos viajantes serão internacionalmente diversificados, virão de novas culturas, com diferentes línguas e hábitos sociais; haverá mais pessoas jovens, mais mulheres e mais aposentados; os consumidores terão mais discernimento e demandarão mais produtos e preços competitivos e serviços ao cliente; consumidores estarão "plugados" na informação das supervias, visão de realidade virtual, telas interativas e estarão acostumados a pagamentos com cartão "inteligente" e viagens sem passagens. Estas tendências e características da Nova Era do Turismo também influenciam na mudança do perfil do profissional adequado às novas exigências deste mercado em constante transformação (LIPMAN, 1996).

### **A sociedade pós-industrial, o mercado de trabalho e o perfil dos recursos humanos**

O mercado de trabalho da sociedade pós-industrial trouxe profundas transformações no que tange ao perfil do profissional, às relações de trabalho e as formas de desenvolver as várias atividades do setor de serviços. O mercado de trabalho é formado hoje por um centro composto por funcionários em tempo integral, com alguma estabilidade e segurança, tendo à sua volta dois grupos bem distintos: empregados em tempo integral com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho (e, portanto, mais sujeitos a perder este "status") e empregados de tempo parcial, casuais, com contratos temporais e sub-contratos, com flexibilidade numérica ainda maior (TRIGO, 1998, p.88). Conforme Oliveira, (1998, p.33), há uma redução drástica na quantidade e qualidade de empregos no mundo, explicados por três fenômenos ligados entre si: a informatização dos ambientes de trabalho; a transformação da própria manipulação dos dados em negócio principal e o aparecimento da transmissão generalizada e instantânea de informações. Para ele (op cit, p. 26), as principais mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho são:

desaparecimento das atividades tradicionais; atividades profissionais transferem-se do setor industrial para o de serviços; atividades profissionais antes realizadas por homens agora são também executadas por mulheres; atividades profissionais transferem-se de lugar, mesmo de um país para outro; os trabalhadores deslocam-se para outros estados e outros países; mudanças de atividade profissional tornam-se freqüentes; pessoas desempregadas levam mais tempo para conseguir trabalho; os empregos disponíveis tornam-se mais precários, pois a tendência é de desaparecimento da relação formal de trabalho e degeneração x fertilização da carreira profissional. As novas tecnologias também requerem um aumento da escolaridade e de níveis de profissionalização dos trabalhadores.

Uma sociedade baseada nos serviços precisa de mais garantia e confiabilidade do que uma sociedade baseada nos produtos. Tem mais necessidade de ética: profissional e civil (DE MASI, 2000, p. 271).

As empresas valorizam o trabalho em equipe e não cuidam mais da carreira dos seus colaboradores. O trabalho mental passa a ter muito mais valor do que o trabalho braçal. E toda atividade é passível de ser informatizada (total ou parcialmente), sendo as pessoas substituídas por máquinas. Quanto mais alto o grau de padronização da atividade, ou seja, quanto menos atividade mental ela exigir, mais esta atividade pode ser executada por máquinas (OLIVEIRA, 2000). A sociedade pós-industrial trouxe mudanças profundas também no que diz respeito aos recursos humanos e suas habilidades e competências para atuar em um mundo em constante transformação e cuja base econômica é o setor de serviços. O conhecimento, a aprendizagem, a informação e a inteligência bem desenvolvida são as novas matérias-primas do mercado internacional (TRIGO, 1998, p.123). De acordo com uma pesquisa realizada por Go (1994, 341 in Trigo, 1998, p.164), em 1991, com 72 participantes de um Congresso em Calgary, a respeito dos pontos-chave que teriam influência nas mudanças da força de trabalho dos países industrializados até 2005, os três principais itens são: uma economia nacional forte e competitiva depende do desenvolvimento apropriado do trabalhador e de talentos adquiridos por meio de educação e treinamento (93,5%); as habilidades para lidar com cenários complexos vão requerer a reestruturação de muitos postos de trabalho para incluir informática e novas exigências educacionais (93,4%); nas próximas duas décadas, um número crescente de mulheres vai estar em funções executivas na cúpula das grandes organizações (93,45%).

As mudanças no mercado de trabalho foram tão inesperadas, rápidas e intensas, que

grande parte da população economicamente ativa não está tendo condições de inserção no mercado de trabalho, devido a fatores tais como a baixa escolaridade e a falta de qualificação profissional. Os trabalhadores de hoje podem ser classificados em dois grandes grupos: aqueles que geram informações (trabalhadores do conhecimento) e aqueles que meramente processam estas informações (trabalhadores da informação). Educadores e pesquisadores já não trabalham com a finalidade de preparar pessoas aptas a elaborar conceitos e noções de "verdades", mas, sim, a adquirir competência ou eficiência (TRIGO, 1998). Hoje, mais do que nunca, o mercado de trabalho está à procura de competências e habilidades para a produção de resultados que gerem lucros às empresas. Já se foi o tempo em que apenas uma boa escola, a apresentação de um diploma de curso superior era garantia de emprego, boa remuneração e carreira sólida. Atualmente, o mercado de trabalho está em busca de profissionais competentes e com habilidades variadas (mais voltadas a comportamentos), como mostram várias publicações. O tema está sendo amplamente discutido e divulgado, pois também é parte importante das recentes transformações por que passa a educação brasileira. A nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) reformulou o ensino brasileiro, que agora está voltado ao desenvolvimento das competências e habilidades necessárias a cada etapa de desenvolvimento do educando.

Segundo Oliveira, (2000), as competências podem ser classificadas em três níveis: Nível 1 (saber o que fazer); Nível 2 (saber como fazer); Nível 3 (saber por que fazer). De acordo com ele, há três tipos de competências profissionais: competências para lidar com pessoas; competências para lidar com a informação; competências para lidar com a tecnologia. O Departamento do Trabalho dos Estados Unidos elaborou uma lista de competências para o mercado de trabalho, traçando o perfil das habilidades que serão necessárias ao trabalho do futuro, independente da profissão escolhida. Este perfil está no relatório chamado "Learning a living: a blueprint for high performance" (OLIVEIRA, 2000) e é dividido em: competências para a comunicação (leitura, escrita, escrita ativa, expressão oral); competência matemática (cálculo, raciocínio matemático); competências para solução de problemas e tomada de decisões (pensamento criativo, tomada de decisão, visualização, saber aprender, visão sistêmica); e competências no trato de situações (responsabilidade, auto-estima, sociabilidade, auto-gestão, integridade/honestidade). Oliveira (2000) também inclui as competências exigidas pelo mercado de trabalho brasileiro e que são o bilingüismo, competência digital, competência emocional, capacidade de atuar em equipe e capacidade empreendedora.

### **O perfil profissional em turismo e hotelaria**

O turismo cria trabalhos de qualidade através do espectro de emprego, utilizando-se desde a sofisticada tecnologia e gerenciamento, até pequenos negócios ou serviços em áreas rurais (LIPMAN, 1996). Deve também proporcionar serviços adaptados às expectativas de cada consumidor e fazê-lo competitivamente frente a adversários numerosos e potentes (OMT, 1996). O setor de turismo necessita criar um sistema de informações para definir a estratégia e a tática empresariais; necessita saber quem são os clientes, que perfil de vivência turística deseja e quais são seus níveis de expectativa; informação para conhecer a competência do setor; informação sobre o *know-how* tecnológico e humano utilizado nas organizações turísticas. (Idem). Para Lipman (1996), os desafios do setor estão nas sérias dificuldades do trabalho com qualidade, particularmente no setor de hotéis e *resorts*; na transferência de trabalhadores através das fronteiras, aspecto que vem crescendo em importância; num maior reconhecimento da indústria turística e da qualidade dos trabalhos nela desenvolvidos para o alcance de um melhor recrutamento de profissionais; no reconhecimento, por governo e indústria, de que as facilidades e padrões de treinamento existentes são inadequados; na concordância de que os currículos escolares têm que oferecer mais cursos de turismo e viagens focados nas necessidades dos postos de trabalho; em que o desenvolvimento dos recursos humanos deve ter uma alta prioridade nas decisões das corporações, governos e nos investimentos; na recomendação para a criação de uma nova rede institucional regional e nacional do setor público/privado através, por exemplo, dos Conselhos de Educação e Treinamento, para se adequar às necessidades de mudanças.

A formação do capital humano ocupa uma posição-chave nas estratégias de empresas turísticas com visão. Nos recursos humanos é que, no futuro, poderão ser encontradas as fontes da criação de valor, da competitividade e da super-atividade das empresas turísticas (\_\_\_OMT, 1996). O setor de turismo é dominado por pequenas empresas dirigidas por profissionais empreendedores e auto-suficientes, que não têm treinamento formal em turismo e que, muitas vezes, não reconhecem a necessidade de formação profissional para elevar os padrões da indústria (ESTLAKE e outros, 1994:57-60. *In*: TRIGO, 1998:165). A elevação da qualidade dos serviços turísticos, dos padrões de segurança, lucratividade e eficiência dependem em boa parte de formação séria e continuada (TRIGO, 1998). Para o atingimento de padrões elevados de qualidade e produtividade em Recursos Humanos, fator-chave para a sustentabilidade do setor de turismo e hotelaria na sociedade pós-industrial, se faz necessárias ações no campo da educação,



abrangendo as suas várias formas, sejam em formação, treinamento, aperfeiçoamento, qualificação ou requalificação profissional. A preocupação com a profissionalização do setor de turismo é grande, pois será o elemento chave que direcionará a indústria do turismo no século 21, sendo a função direta da qualidade de pessoal que trabalha no setor. Altos padrões de educação turística e treinamento são cruciais para desenvolver pessoal profissional, que eleva a padrões mais altos da qualidade de serviços. Há um crescente desejo entre os praticantes do turismo pelo reconhecimento profissional. Atualmente, vários setores do turismo alcançaram a maioria dos critérios que qualificam uma profissão, com exceção de dois: a necessidade de uma preparação acadêmica, como uma pré-condição para a prática, e *status* profissional.

Várias competências e habilidades são descritas e definidas como fundamentais aos profissionais do setor, muitas encontradas no perfil do profissional da sociedade pós-industrial, o que reforça a afirmação de que este perfil está mais voltado a comportamentos e temperamentos do que propriamente a tarefas.

Não é preciso dizer que a indústria global necessita de um outro tipo de profissional. Este profissional deve ser flexível, capaz de adaptar-se às mudanças e simultaneamente competir e colaborar dentro das redes, e possuir habilidades de tecnologia de informação em todos os níveis da organização" (GO, 2001, in THEOBALD, 2001, p. 469).

A oferta tem que ser adaptada às especificidades da demanda, pois "os clientes hoje sabem latim"; o capital humano deve ser suficiente e bem preparado em todos os níveis e a formação permanente deve acompanhar as mudanças do mercado e do segmento, sendo que experiência prática também conta (FRADERA, 1996). O profissional de turismo e hotelaria tem a mente aberta, pensa estrategicamente, se sente confortável com a incerteza, gosta de mudanças e é capaz de descongelar e refrescar suas crenças, conhecimentos e atitudes. (HAWKINS, 1996).

Segundo Moreno (1996), as contínuas mudanças nos gostos dos clientes, unidas à comodidade e barateamento do transporte internacional vão criar uma perigosa competência, não só das empresas turísticas do mediterrâneo como também de outros destinos emergentes. Neste contexto, os empresários vão necessitar de diretores e gerentes de empresas turísticas criativos e inovadores, que possam atingir os objetivos empresariais sem recorrer à perigosa via de baixar preços e a qualidade da oferta. Esta é a primeira e a mais importante qualidade que se vai exigir de um diretor de empresa no futuro. A formação deste deverá estar orientada a fomentar as

habilidades e atitudes necessárias para a consecução dos objetivos empresariais. O profissional deve ter habilidades específicas, cultura geral sólida, saber uma língua estrangeira, ter flexibilidade, competência gerencial e administrativa, trato pessoal e social, saber se conduzir em entrevistas, ter o mesmo nível intelectual que seus pares em outras profissões e um grande conhecimento do mundo dos negócios; deve ter caráter e personalidade e estudos gerais em economia e negócios. (COOPER, 1993, in TRIGO, 1998, p.70-71). A experiência do Grupo Accor Recursos Humanos e Organização, do Grupo Accor, uma das maiores empresas hoteleiras do mundo é relatada pelo seu Vice-Presidente, Volker Buring (1996), que diz que o grupo tem necessidade de pessoas qualificadas e motivadas para o trabalho, encarando a formação de seus funcionários como um custo e não como investimento, pois a empresa que assim age está fadada ao fracasso.

### **Metodologia da pesquisa**

Os dados e análises apresentados a seguir referem-se à pesquisa de campo realizada nas cidades de São José do Rio Preto e Barretos, localizadas no Estado de São Paulo, que através de dados quantitativos e qualitativos, objetivou identificar o perfil dos profissionais da área de Hospedagem dos estabelecimentos hoteleiros. O questionário da pesquisa foi elaborado em duas partes, sendo a primeira quantitativa, para identificação objetiva do perfil do respondente, com relação a: cidade (do estabelecimento onde trabalha); cargo ocupado; sexo; idade; escolaridade; horas trabalhadas por semana; remuneração mensal; carteira de trabalho assinada ou não; tempo de trabalho em hotelaria; cursos realizados de aperfeiçoamento profissional; expressão em outro idioma. A segunda parte do questionário, de caráter qualitativo e subjetivo, identificou as competências/habilidades dos respondentes, através de afirmações, as quais são assinaladas com o grau de discordância/concordância apresentados em 6 (seis) níveis e identificando as competências/habilidades que o mercado de trabalho considera necessárias para o profissional do setor de hotelaria e turismo. As perguntas foram divididas em 5 (cinco) grupos, a saber: 1) competências para a comunicação (leitura, escrita, organização mental, expressão oral), 2) competências matemáticas (cálculo; interpretação de dados, raciocínio matemático); 3) competências para a solução de problemas (pensamento criativo, tomada de decisão, saber aprender, aplicação prática dos conhecimentos, visão sistêmica); 4) competências no trato de situações (responsabilidade, auto-estima, auto-conhecimento, sociabilidade, empatia, auto-gestão, auto-motivação, integridade/honestidade, ética; e 5) outras competências (bilingüismo,

informática, uso de equipamentos, competência emocional, competência social, atuação em equipe, colaboração, liderança, criatividade, visão de mundo, influência sobre os outros, iniciativa, adaptabilidade).

Os questionários foram distribuídos entre os meses de março e abril e coletados entre os meses de abril e junho de 2002. No total, foram distribuídos 269 (duzentos e sessenta e nove questionários). Como em hotéis de pequeno e médio porte as funções normalmente se confundem, não houve condições de identificar uma amostragem ideal para o retorno das respostas e, assim, os questionários foram entregues para a totalidade dos funcionários, com a orientação de que as pessoas que trabalhavam somente nos setores de cozinha, bar e/ou restaurante (setores de Alimentos e Bebidas) não responderiam a esta pesquisa. Do total de questionários, foi obtido um retorno de 50 questionários preenchidos, o que equivale a uma amostra de 18,6%.

### **Principais Resultados da Pesquisa**

Nas duas cidades, os maiores índices de respondentes estão nos cargos de camareira e recepcionista, seguidos de mensageiros. Em relação ao sexo dos respondentes, a maioria foi do sexo feminino (58%). Em Barretos, há uma distribuição equitativa nas faixas etárias de 24 a 30 anos, de 31 a 35 anos e de 41 a 50 anos, com o índice de 22,7%, mostrando um perfil mais adulto dos profissionais, condizente com a média nacional de 37 anos. No total a maior parte dos respondentes (52%) concentra-se na faixa etária de 18 a 30 anos, abaixo da média nacional que é de 37 anos. Vinte e cinco e meio por cento dos respondentes têm ensino médio completo, ou seja, 11 anos de estudos, seguidos por 17,6% com curso superior completo (com média de 15 anos de estudos). O índice nacional de escolaridade para hotéis e pousadas é de 6,8 anos de estudos. A cidade de São José do Rio Preto tem melhor remuneração para o setor, pois 60,7% ganham de 3 a 5 salários mínimos, enquanto em Barretos 54,5% ganham de 1,5 a 2 salários mínimos, abaixo da média nacional de 2,6 salários. No total, a grande maioria (82%) tem remuneração não superior a 5 salários mínimos, sendo que 40% recebe entre 1,5 a 2 salários. Com relação ao tempo de trabalho, 44% dos respondentes trabalham há mais de 3 anos em hotelaria e 64% dos pesquisados não dominam outro idioma. A maioria dos respondentes (92%) concorda bastante e concorda totalmente em possuir a habilidade/competência para a leitura e a comunicação escrita é bem e totalmente dominada pela totalidade dos respondentes (80%). A habilidade/competência em

expressão oral é dominada perfeitamente por 53,6% dos respondentes de São José do Rio Preto e por apenas 36,4% dos de Barretos. Em relação à competência para cálculo, 31,8% dos respondentes de Barretos dizem ter pouco ou alguma coisa desta habilidade/competência. Em interpretação de dados, apenas 24% do total a dominam totalmente, sendo que o uso do pensamento criativo para a solução de problemas é bem dominado por 52% do total de respondentes.

Com relação à competência para tomada de decisão, 90% declaram dominar bem ou perfeitamente esta habilidade/competência, demonstrando que sabem tomar decisões frente a problemas. Um índice surpreendente foi o da competência para saber aprender, onde 92% concordam totalmente com a afirmativa de que gostam de aprender coisas novas, demonstrando abertura a novos conhecimentos e a programas de treinamento. No item da competência para visão sistêmica, apesar de 82% dos respondentes declararem que concordam bastante ou totalmente de que entendem as relações existentes entre as diversas áreas da empresa onde trabalha, têm-se um total de 10% que têm dificuldades em entender estas relações. A maioria (94% do total) concorda bastante e totalmente de que terminam suas tarefas de forma aceitável, demonstrando um alto grau de responsabilidade com os trabalhos que lhes são delegados. Outra questão que obteve índices elevados de concordância foi a da competência para auto-estima, sendo que São José do Rio Preto apresentou um índice maior que Barretos (89,3% contra 81,8%), mostrando que os respondentes estão com a auto-estima elevada. Também elevado foi o valor para o auto-conhecimento, com 84% do total declarando que dominam perfeitamente esta habilidade/competência, de conhecer suas aptidões e habilidades. Com relação à sociabilidade dos respondentes, 86% têm grande facilidade de relacionamento com outras pessoas em diferentes situações. No item auto-motivação, 90,9% dos respondentes da cidade de Barretos declaram que concordam totalmente de que gostam do seu trabalho e se sentem motivados para o mesmo. Este índice é de 60,7% em São José do Rio Preto, onde 10,7% dos respondentes dizem concordar um pouco com esta afirmação. Com relação à competência para integridade/honestidade, apesar de 56% do total indicarem que dominam perfeitamente esta habilidade/competência, observa-se que tem-se respostas em todos os quesitos, com destaque para 7,1% dos respondentes de São José do Rio Preto que declaram não possuir esta habilidade/competência. Isto pode indicar uma certa dificuldade dos profissionais em conseguir identificar situações que os levem a atos de desonestidade e de falta de integridade. O índice de

16% do total dos que declaram não ter ou ter alguma coisa desta habilidade/competência é significativo da ausência destes valores para estes profissionais. Na questão relacionada à ética profissional, constatou-se que apenas 34% do total dominam perfeitamente esta habilidade/competência. Merecem destaque os índices de 7,1% dos que não possuem esta habilidade/competência em São José do Rio Preto e de 9,1% dos que têm alguma coisa desta habilidade/competência em Barretos. Pelos resultados, podemos inferir que em Barretos os respondentes se declaram mais éticos que os de São José do Rio Preto (86,3% contra 82,2%).

Em relação ao bilingüismo (domínio de uma segunda língua) 52% do total dos respondentes discordam completamente de que sabem se expressar em outra língua estrangeira. Este índice é maior em Barretos, com 72,7%. Com relação ao uso da tecnologia (computador/Internet), verificou-se que 22% do total não possuem esta habilidade/competência e apenas 32% a dominam perfeitamente. A competência emocional é dominada perfeitamente por 34% do total dos respondentes, e a social é dominada bem ou perfeitamente por 100% dos respondentes de São José do Rio Preto. A capacidade de atuar em equipe teve concordância total de 64% dos respondentes, que dominam perfeitamente esta habilidade/competência. Este índice é de 71,4% em São José do Rio Preto contra 54,5% de Barretos, onde 13,6% declaram dominar razoavelmente esta habilidade/competência. A capacidade de colaborar com outras pessoas obteve o índice de 76% de concordância total dos respondentes, sendo que apenas 38% concordam que dominam perfeitamente a capacidade de liderar outras pessoas. A grande maioria (82%) declaram concordar totalmente ou bastante de que são criativos em seu trabalho. O gosto pela leitura, por saber o que acontece no mundo, é dominado perfeitamente por 57,1% dos respondentes de São José do Rio Preto e por apenas 36,4% dos de Barretos. Entretanto, 84% do total declaram dominar bem ou perfeitamente esta habilidade/competência. A iniciativa é perfeitamente dominada por 56% do total de respondentes. Em Barretos, 50% dos respondentes indicam que concordam um pouco que se sentem confortáveis com mudanças, mesmo índice de São José do Rio Preto para os que dominam bem esta habilidade/competência. No total, apenas 24% dominam perfeitamente esta habilidade/competência, sendo que 32% dominam razoavelmente, indicando uma certa resistência a mudanças.

### **Considerações finais**

Os resultados desta pesquisa mostraram que, em termos gerais, o perfil dos profissionais

da área de hospedagem das cidades de São José do Rio Preto e Barretos está muito próximo do perfil identificado pelos estudiosos do assunto. Pode-se concluir que estes profissionais apresentam certas dificuldades em algumas competências, a saber:

- Integridade/honestidade – as duas cidades apresentaram índices nos quesitos 0, 1 e 2 e isto é preocupante, pois demonstra que os profissionais não estão sabendo reconhecer situações que demandem posturas de integridade e de honestidade. Estes valores são muito difusos hoje, na sociedade, gerando confusão de interpretação (o que é ser honesto? “Rouba, mas faz...”).

- Ética – as duas cidades também apresentaram índices nos quesitos 2 e 0, confirmando os resultados com relação integridade/honestidade, pois as duas questões estão interligadas. O comportamento que “quebra” os valores sociais e pessoais, gera conseqüências ligadas à ética profissional. Os respondentes têm certas dificuldades de compreender estas conseqüências.

- Bilingüismo - São José do Rio Preto apresenta índices mais altos de pessoas que dominam esta competência, e isto talvez se deva a diversos fatores tais como: São José do Rio Preto é uma cidade voltada para o turismo de negócios, com a realização de eventos durante o ano todo, até mesmo internacionais e a existência de empreendimentos hoteleiros internacionais, que exigem dos funcionários o domínio de outra língua estrangeira; apesar de Barretos realizar a Festa do Peão, de caráter internacional, esta competência é necessária apenas durante a realização do evento, que dura apenas 10 dias.

- Informática – apesar de ser extremamente importante e muito utilizada nos meios de hospedagem, verifica-se que os índices de pessoas que não possuem esta competência da tecnologia ainda são altos. Em Barretos, representa 27,3% dos respondentes e em São José do Rio Preto, são 22%.

- Adaptabilidade – O receio a mudanças, a sair de uma situação de conforto, se reflete nos resultados desta questão, onde 50% dos profissionais de Barretos declaram que concordam um pouco a respeito de dominar esta habilidade/competência. Este índice, em São José do Rio Preto, é de 32%.

Levando-se em consideração o ineditismo desta pesquisa, tanto em termos de conteúdo (habilidades/competências para a área de hospedagem), tanto em termos dos locais onde foi aplicada, podemos considerar os resultados da mesma como bastante satisfatórios, devido às dificuldades inerentes a um trabalho desta natureza. Esta pesquisa servirá como base para muitas outras, com destaque para o campo da Administração de Empresas, através da pesquisa sobre a

percepção dos administradores destes estabelecimentos pesquisados em relação aos seus funcionários, para se verificar o nível de concordância ou não de ambos os níveis . No campo da Educação, pode-se pesquisar a melhor forma de desenvolver estas competências nos profissionais. Estas questões são debatidas e um dos principais pontos é como avaliar o desenvolvimento destas competências. Esta pesquisa obteve a percepção de um lado apenas, o do trabalhador, do profissional que está no dia-a-dia em contato com os clientes, com os problemas, com as dificuldades, com as suas lideranças e que, mesmo assim, tem consciência de si e disponibilidade de se auto-analisar para responder a uma pesquisa desta natureza. Esta auto-análise nem sempre é fácil, pois refere-se, muitas vezes, a assuntos que podem colocá-los em situações de inferioridade. Este é um fator para ser levado em consideração, também, pois as pessoas têm receio de encarar suas fraquezas e dificuldades. Este trabalho contribuirá, de alguma forma, para melhor entender as pessoas que trabalham neste complicado, porém... fascinante mundo da hotelaria.

## **Referências bibliográficas**

BRACKENBURY, Martin. "Perspectiva comercial e histórica nas necessidades do capital humano em turismo". *In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. El capital humano e la industria turistica del siglo XXI. Human capital in the tourism industry of the 21st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no Recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de Janeiro de 1996.*

BÜRING, Volker. "Os recursos humanos como fator-chave do êxito da empresa turística: o grupo Accor". *In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. El capital humano e la industria turistica del siglo XXI. Human capital in the tourism industry of the 21st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no Recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de Janeiro de 1996.*

DE MASI, Domenico. O ócio criativo (entrevista a Maria Serena Palieri). Tradução de Lea Manz. Rio de Janeiro/RJ: Sextante, 2000.

FAYOS-SOLÁ, Eduardo. Educación y Formación en la Nueva Era del Turismo: la Visión de la OMT. *In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, El capital humano e la industria turistica del siglo XXI. Human capital in the tourism industry of the 21st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no Recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de Janeiro de 1996.*

FRADERA, Jorge Vila. "La supersegmentación de la demanda". *In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. El capital humano e la industria turistica del siglo XXI. Human capital in the*

tourism industry of the 21st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no Recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de Janeiro de 1996.

GO, Frank M. "A globalização e os problemas educacionais do turismo emergente". *In*: THEOBALD, William F. (Organizador). Turismo global. São Paulo/SP: Editora SENAC, 2001.

HAWKINS, Donald. "Paradigm shifts and major trends influencing tourism education in the new age of tourism". *In*: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. El capital humano e la industria turistica del siglo XXI. Human capital in the tourism industry of the 21st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no Recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de Janeiro de 1996.

LIPMAN, Geoffrey. "The human capital in the tourism industry". *In*: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. El capital humano e la industria turistica del siglo XXI. Human capital in the tourism industry of the 21st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no Recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de Janeiro de 1996.

MORENO, Felipe. "As necessidades de formação do capital humano na indústria turística: a experiência de Baleares e seus objetivos no futuro". *In*: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. El capital humano e la industria turistica del siglo XXI. Human capital in the tourism industry of the 21st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no Recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de Janeiro de 1996.

OLIVEIRA, Marcos A.. O novo mercado de trabalho – guia para iniciantes e sobreviventes. Rio de Janeiro/RJ: Editora SENAC, 2000.

OLIVEIRA, Marcos A.. E agora, José? – Guia para quem quer buscar emprego, mudar de trabalho, montar um negócio ou repensar sua carreira. São Paulo/SP: Editora SENAC, 1998.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. El capital humano e la industria turistica del siglo XXI. Human capital in the tourism industry of the 21st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no Recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de Janeiro de 1996.

THEOBALD, William F. (Organizador). Turismo global. Tradução: Anna Maria Capovilla, Maria Cristina Guimarães Cupertino, João Ricardo Barros Penteado. São Paulo/SP: Editora SENAC, 2001.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. A sociedade pós- industrial e o profissional em turismo. Campinas/SP: Papirus Editora, 1998.