

## Perfil dos recursos humanos em hospedagem em duas cidades do interior de São Paulo

### Profiles of human resources in hotel administration for two cities in the interior of São Paulo state

*Cristina Prado Rodrigues\**  
*Oswaldo Elias Farah\*\**  
*Antonio Carlos Giuliani\*\*\**  
*Eduardo Eugênio Speers\*\*\*\**

#### Resumo

O setor de Turismo e Hotelaria registra índices de crescimento constante em todo o mundo, não sendo o Brasil uma exceção. A qualificação profissional para o setor é uma preocupação de empresários e planejadores, porque é fator diferencial de concorrência. O presente artigo aborda a temática do perfil dos profissionais, adequado à nova realidade econômica do mundo e, mais especificamente, ao setor de Turismo e Hotelaria. Apresenta, também, os resultados de uma pesquisa realizada com o principal objetivo de identificar o perfil dos profissionais de hotelaria, especialmente da área de hospedagem, em duas cidades do interior de São Paulo: Barretos e São José do Rio Preto. A coleta de informações foi realizada mediante pesquisa de campo, com aplicação de questionários respondidos por profissionais dos níveis gerenciais e operacionais, dos hotéis localizados nessas cidades.

**Palavras-chave:** turismo; hotelaria; estratégia; hospedagem; recursos humanos.

#### Abstract

The Tourism and Hospitality sector is experiencing stable growth rates in the whole world, and Brazil is no exception to this rule. The professional qualification for this sector is of concern for entrepreneurs and planners; being it a distinguishing factor in competition. The present article discusses the profile of those professionals better prepared for the new global economy, and more specifically for the Tourism and Hospitality industry. It also presents the results of a survey carried out with the main objective of identifying the profile of the professionals working for hotels in the area of Guest Services, in two cities of the interior of São Paulo: Barretos and São José do Rio Preto. The gathering of information was carried out through field research, with the completion of questionnaires by professionals at management and staff levels, of the hotels located in the above two cities.

**Key words:** tourism; lodging; strategy; hospitality; human resources.

\* Bacharel em Turismo pela Universidade Anhembi Morumbi, especialista em Administração Hoteleira e discente do Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba - FGN/Unimep. Coordenadora do Curso Superior de Tecnologia em Turismo do Centro Universitário do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Senac-SP. prado\_cristina@yahoo.com.br; cprodri@sp.senac.br

\*\* Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor do Mestrado Profissional em Administração da FGN/Unimep.

\*\*\* Doutor em Educação pela Unimep. Coordenador do Mestrado Profissional em Administração da FGN/Unimep. Autor dos livros *Marketing em um Ambiente Globalizado* e *Gestão de Marketing no Varejo* (volumes I e II).

\*\*\*\* Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/FGV. Professor do Mestrado Profissional em Administração da FGN/Unimep.

## Introdução

O mundo vive a chamada Terceira Onda da Economia, a pós-industrialização e a pós-modernidade. Uma economia em que: se valoriza, extremamente, o capital intelectual; a produção de bens é substituída pela produção de serviços; o desenvolvimento da tecnologia permeia todos os setores da sociedade; a informação e o conhecimento passam a ser moedas de troca e sinônimos de poder.

A sociedade pós-industrial é uma nova sociedade, cujas principais características são 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 nomadismo (De MASI, 2000).

Por serem essencialmente do âmbito da prestação de serviços, o Turismo e a Hotelaria a floraram, 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, nesse setor, com o advento dessa nova fase, destacando-se a crescente competição entre destinos turísticos,<sup>1</sup> o impacto de novas tecnologias, maiores expectativas dos consumidores e a qualidade e eficiência dos recursos humanos. É a Nova Era do Turismo - NET, surgida a partir da década de 1980, em substituição à chamada Era Fordiana (FAYOS-SOLÁ, 1996).

Saliente-se que os atuais consumidores estão mais exigentes, mais bem informados, em condições de comparar níveis de qualidade e preço, entre os diferentes destinos turísticos e produtos turísticos oferecidos pelo mercado. O preço deixou de ser um diferencial competitivo, passando a qualidade a ser o fator determinante da escolha do destino/produto.

No Brasil, por muitos anos o setor hoteleiro foi dominado por empresas familiares, que em geral não se preocupavam com a profissionalização de seu quadro de pessoal. O bom atendimento sempre foi entendido como “tratamento familiar”.

Na década de 1970, cadeias internacionais começaram a se instalar no Brasil, trazendo um novo conceito de qualidade em serviços hoteleiros, com altos padrões, tanto de instalações físicas, quanto de formação dos seus recursos humanos. Na década de 1990, aumentou o interesse das cadeias internacionais de hotéis em se instalarem no Brasil, não somente nas capitais dos estados, mas também em cidades de médio porte do interior do país. Isso provocou uma verdadeira revolução no setor, acarretando o encerramento das atividades de muitas empresas pequenas e familiares ou a mudança de postura destas empresas para permanecerem no mercado.

O diferencial competitivo entre as empresas hoteleiras está na qualidade dos seus recursos humanos, nas pessoas que atendem os hóspedes, cuja estada deve ser transformada em uma experiência única.

Essas pessoas, o “capital humano” das empresas hoteleiras, devem apresentar um perfil adequado para desempenhar tais funções, preferencialmente um perfil que atenda às novas exigências desse mundo pós-industrial e que mantenha as empresas em um patamar de competitividade e de alcance dos objetivos de rentabilidade.

## 1 Fundamentação teórica

Para a fundamentação teórica, é feita uma contextualização da sociedade pós-industrial, suas implicações no mercado de trabalho e no perfil dos profissionais e, mais especificamente, dos de Turismo e Hotelaria.

## 1.1 Contexto global: a sociedade pós-industrial

A única certeza que se tem atualmente é de que tudo no mundo está em permanente mudança. Vive-se a chamada sociedade pós-industrial, cuja palavra-conceito mais utilizada é “globalização”. Globalização da economia, dos costumes, da moda, dos hábitos, das comunicações. Entretanto, esse é apenas um dos fatores que identificam essa nova era.

A sociedade pós-industrial está baseada em informação e conhecimento; este último constituindo-se em moeda mais valorizada e mais seletiva, uma vez que poucos têm acesso a ele. Em contrapartida, a informação é disseminada por vários meios de comunicação e mídias eletrônica e digital.

Segundo Hitt, Ireland e Hiskisson (2002, p.18), “A habilidade de acessar e utilizar eficazmente a informação tornou-se importante fonte de vantagem competitiva em praticamente todos os setores”. Para Orsi (2004), o conhecimento se tornou a única forma sustentável para uma capacidade competitiva duradoura, o que tem levado as empresas a se preocuparem com a gestão desse ativo.

Em uma sociedade que muda sempre de idéia, o mercado é volátil, portanto, competitivo e variável em qualidade (BRACKENBURY, 1996). Desse modo, também para Prahalad (2000, p.39),

[...] colaboração e competição, mudanças rápidas e volatilidade, pressão por inovação e eficiência, demanda por capacidade global e local serão a regra.

A sociedade pós-industrial é marcadamente baseada em uma economia de serviços. No final do século XX e início do XXI, a maior parte do PIB mundial provinha 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).

***O turismo aflorou, na sociedade pós-industrial, como um dos grandes setores da economia mundial, com índices positivos e constantes de crescimento***

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. De acordo com a edição de junho de 2005, do WTO World Tourism Barometer, os resultados do turismo mundial indicam uma continuidade da tendência positiva global para 2004, com as chegadas internacionais de turistas crescendo em uma média de 8%, para os primeiros quatro meses (WTO, 2005). Apesar do excelente ritmo de crescimento em 2004, era esperada uma diminuição gradual, mas, para o momento, as taxas são muito similares àquelas vistas na segunda metade de 2004, um ano em que as chegadas internacionais de turistas cresceram mais de 10%, a um registro absoluto de 763 milhões. Mesmo havendo acontecimentos como o reaparecimento da Síndrome Respiratória Aguda Grave (Severe Acute Respiratory Syndrome - SARS) e a invasão do Iraque em 2003, a taxa de crescimento da primeira metade de 2004 foi excepcional, em particular no caso da Ásia, do Pacífico e do Oriente Médio.

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 gerarem postos de trabalho cada vez mais exigentes em termos de habilidades profissionais (TRIGO, 1998).

Para Go (2001), 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 1980, 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 já mencionada NET.

A NET caracteriza-se pela supersegmentação 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, mediante a melhoria dos sistemas de informação turística, do *know-how* tecnológico e do fortalecimento do *know-how* humano; pelo reposicionamento da empresa ou organização, para obter vantagens estratégicas superadoras de uma competência, com base apenas nos preços; pelo enfoque da atividade da organização ao redor das suas habilidades diferenciais.

As tendências na NET indicam que os consumidores estão comprando mais, querendo mais por menos, e pagando mais por algumas viagens cujos destinos são locais conhecidos por sua conservação do meio ambiente, sua vida selvagem, suas culturas locais e seus monumentos antigos – esses locais normalmente limitam o número de visitantes, o que provoca o aumento do preço.

Por isso, as viagens são distribuídas de maneiras diferentes e não, obrigatoriamente, por agentes de viagens. A regulamentação e a proteção ao meio ambiente restringem o acesso a um número limitado de turistas em algumas áreas. Há maior preocupação com a segurança pessoal (para evitar assaltos e terrorismo) e com a saúde pública (epidemias afastam o turista).

A elevação 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 capacidade para menor

número de passageiros, restringindo seu acesso a lugares pequenos. O ingresso de novas tecnologias da informação, por meio de computadores, permite mais rapidez e melhoria nas técnicas operacionais e de gestão das empresas turísticas. Outra tendência é o roteiro de férias em que tudo está incluído (*all inclusive*): meios de hospedagem somados, no valor das diárias, aos serviços de alimentação, lazer e demais serviços oferecidos (FAYOS-SOLÁ, 1996).

Todavia, o preço ainda é um diferencial importante na escolha do destino turístico, visto que os clientes querem serviços de qualidade a um preço compatível com suas finanças. Os operadores têm de oferecer os pacotes de viagem que os clientes querem a preços que eles possam pagar (BRACKENBURY, 1996).

As mudanças também acontecem com relação ao padrão de demanda. No século XXI, dobrará o número de pessoas que viajarão; 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, na visão de realidade virtual, nas telas interativas, e estarão acostumados a pagamentos com cartão “inteligente” e a viagens sem passagens.

Essas tendências e características da nova era do turismo também influenciam na mudança do perfil do profissional de turismo, que precisa adequar-se às novas exigências desse mercado em constante transformação (LIPMAN, 1996).

## 1.2 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 às 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 esse "status"), e empregados, em tempo parcial, casuais, com contratos temporários e subcontratos, com flexibilidade numérica ainda maior (TRIGO, 1998, p.88).

Conforme Oliveira (1998), há uma redução drástica na quantidade e qualidade de empregos no mundo, explicada 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 Oliveira (1998, 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.

Atualmente, as novas tecnologias também requerem um aumento da escolaridade e de níveis de profissionalização dos trabalhadores. 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 essa 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 desenvolvidas são as novas matérias-primas do mercado internacional (TRIGO, 1998).

De acordo com uma pesquisa realizada por Go (2001), em 1991, durante os "Novos Horizontes em Turismo e Educação Hospitalara", Conferência de Treinamento e Pesquisa, na Universidade de Calgary (Canadá), com 72 participantes desse congresso, a respeito dos pontos-chave que teriam influência nas mudanças da força de trabalho dos países industrializados até 2005, os três principais itens foram: 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 se incluírem informática e novas exigências educacionais (93,4%); nas próximas duas décadas, um número crescente de mulheres estará 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, por fatores 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 essas 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.

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 o autor, 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 necessárias ao trabalho do futuro, independentemente da profissão escolhida. Esse perfil é dividido por Oliveira (2000) 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, autogestão, integridade/honestidade). Ainda conforme Oliveira (2000), também incluem-se as competências exigidas pelo mercado de trabalho brasileiro, como bilingüismo, competência digital, competência emocional, capacidade de atuar em equipe e capacidade empreendedora.

***O mercado de trabalho está à procura de competências e habilidades para a produção de resultados que gerem lucros às empresas***

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

O turismo cria trabalhos de qualidade, utilizando desde a sofisticada tecnologia e gerenciamento, até pequenos negócios ou serviços em áreas rurais (LIPMAN, 1996). Seu atual foco é proporcionar serviços adaptados às expectativas de cada consumidor e fazê-lo competitivamente, diante de adversários numerosos e potentes.

A fim de enfrentar essa concorrência, o setor de turismo precisa criar um sistema de informações para definir a estratégia e a tática empresariais; saber quem são os clientes, que perfil de vivência turística desejam e quais são seus níveis de expectativa; reunir informação para conhecer a competência do setor; obter informação sobre o *know-how* tecnológico e humano utilizado nas organizações turísticas (OMT, 1996).

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, por intermédio das

fronteiras, aspecto que vem crescendo em importância; em um 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 de oferecer mais cursos de turismo e viagens, focados nas necessidades dos postos de trabalho; no desenvolvimento dos recursos humanos, com 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, mediante os 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. É justamente nos recursos humanos que, no futuro, poderão ser encontradas as fontes da criação de valor, da competitividade e da superatividade das empresas turísticas (OMT, 1996).

Gee (1996) afirma que todo destino turístico será desafiado a prover melhor qualidade de serviço, pois, atualmente, os consumidores já têm uma larga escolha de produtos e opções de preços. O aumento da procura

é por maior qualidade do serviço de alto contato e respostas às necessidades individuais. Os negócios que puderem fornecer, consistentemente, excelentes serviços, apesar do preço, serão capazes de satisfazer as demandas do mercado no século XXI.

A qualidade do atendimento prestado ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa (OLIVEIRA e GUEIROS, 2004, p.2).

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 et al., 1994 apud TRIGO, 1998). Ainda segundo Trigo (1998), a elevação da qualidade dos serviços turísticos, dos padrões de segurança, lucratividade e eficiência dependem, em boa parte, de formação séria e continuada.

Destarte, para atingir padrões elevados de qualidade e produtividade em recursos humanos, fator-chave para a sustentabilidade do setor de turismo e hotelaria na sociedade pós-industrial, fazem-se necessárias ações no campo da educação, abrangendo as suas várias formas, seja em formação, treinamento, aperfeiçoamento, qualificação ou requalificação profissional. A preocupação com a profissionalização do setor de turismo é grande, pois o elemento-chave que direcionará a indústria do turismo no século XXI será o da qualidade do pessoal que trabalha no setor. Altos padrões de educação turística e de treinamento são cruciais para desenvolver pessoal profissional para padrões mais altos da qualidade de serviços.

Por isso, 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.

***A preocupação com a profissionalização do setor de turismo é grande, pois o elemento-chave que direcionará a indústria do turismo no século XXI será o da qualidade do pessoal que trabalha no setor***

Várias competências e habilidades são descritas e definidas como fundamentais aos profissionais do setor, muitas das quais encontradas no perfil do profissional da sociedade pós-industrial, o que reforça a afirmação de que esse 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. Esse 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 apud THEOBALD, 2001, p.469).

A oferta tem de 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, a formação permanente deve acompanhar as mudanças do mercado e do segmento, e a experiência prática também conta (FRADERA, 1996). O profissional de turismo e hotelaria tem a mente aberta, pensa estrategicamente, sente-se 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. Nesse contexto, os empresários

vão requerer 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. Esse é o primeiro e o mais importante atributo que se vai exigir de um diretor de empresa no futuro. A formação desse profissional 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 apud TRIGO, 1998).

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, entendendo a formação de seus funcionários como um investimento e não como um custo.

### 3 Metodologia

Com o objetivo de identificar o perfil dos profissionais da área de hospedagem dos estabelecimentos hoteleiros,<sup>2</sup> foi realizada uma pesquisa de campo nas cidades de São José do Rio Preto e Barretos, localizadas no Estado de São Paulo, cujos resultados e análises são apresentados neste trabalho.

O questionário da pesquisa foi elaborado em duas partes, sendo a primeira 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.<sup>3</sup> A segunda parte do questionário identificou as competências/habilidades dos respondentes, por afirmações, as quais são assinaladas com o grau de discordância/concordância apresentados em seis níveis e identificando as competências/habilidades que o mercado de trabalho considera necessárias para o profissional do setor de hotelaria e turismo. O questionário seguiu o modelo proposto por Oliveira (2000), com adequações para inclusão de outras competências contempladas na literatura.

As perguntas foram divididas em 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, autoconhecimento, sociabilidade, empatia, autogestão, automotivação, integridade/honestidade, ética;
- 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).

Foram distribuídos 269 questionários entre os meses de março e abril, os quais foram coletados entre os meses de abril e junho de 2002. O índice de retorno foi de 18,6% do total (50 questionários válidos respondidos), para 22 hotéis nas duas cidades (10 em Barretos e 12 em São José do Rio Preto), identificados por meio de uma relação obtida junto aos Sindicatos de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares das duas

idades. Os estabelecimentos hoteleiros não possuem qualquer tipo de classificação hoteleira, sendo empresas de administração familiar, de pequeno e médio portes, exceção feita apenas a um dos estabelecimentos de São José do Rio Preto, pertencente a uma cadeia hoteleira internacional. Os questionários foram respondidos pelos funcionários dos setores de Gerência Geral, Recepção, Governança e Administrativo, que ocupavam cargos operacionais, de supervisão, chefia e gerência.

A 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 dessa natureza. Essa auto-análise nem sempre é fácil, pois se refere, muitas vezes, a assuntos que podem colocá-los em situações de inferioridade. Esse é um fator para ser levado em consideração, já que as pessoas têm receio de encarar suas fraquezas e dificuldades.

## 4 Resultados da pesquisa

Nas duas cidades, os maiores índices de respondentes estão nos cargos de camareira e recepcionista, seguidos por de mensageiros. Em relação ao sexo desses respondentes, a maioria é do sexo feminino (58%). Em Barretos, há uma distribuição eqüitativa 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. Quanto à escolaridade, 25,5% 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.<sup>4</sup> No total, a grande maioria (82%) tem remuneração não superior a 5 salários mínimos, e 40% recebem entre 1,5 e 2 salários. Com relação ao tempo de trabalho, 44% dos respondentes trabalham há mais de três 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 maior parte 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 algum conhecimento dessa habilidade/competência. Em interpretação de dados, apenas 24% do total a dominam totalmente, e 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 essa habilidade/competência, evidenciando que sabem tomar decisões perante os problemas. Um índice surpreendente é o da competência para saber aprender, em que 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 que entendem as relações existentes entre as diversas áreas da empresa onde trabalham, tem-se um total de 10% com dificuldades em entender essas 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. São José do Rio Preto apresenta um índice maior que o de Barretos (89,3% contra 81,8%), evidenciando que os respondentes estão com a auto-estima elevada. Também elevado foi o valor para o autoconhecimento, com 84% do total declarando que dominam perfeitamente essa 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 automotivação, 90,9% dos respondentes da cidade de Barretos declaram que concordam totalmente gostarem do seu trabalho e se sentirem motivados por ele. Em São José do Rio Preto, o índice de 60,7% foi resultado de 10,7% dos respondentes dizerem concordar um pouco com tal afirmação.

Quanto à competência para integridade/honestidade, apesar de 56% do total indicarem que dominam perfeitamente essa habilidade/competência, observa-se que há respostas em todos os quesitos, com destaque para 7,1% dos respondentes de São José do Rio Preto que declaram não possuir tal habilidade/competência. Isso pode indicar certa dificuldade dos profissionais em 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 noção dessa habilidade/competência pode significar a ausência dos valores de integridade/honestidade para esses respondentes.

Na questão relacionada à ética profissional, constata-se que apenas 34% do total dominam perfeitamente essa habilidade/competência. Merecem destaque os índices de 7,1% dos que, em São José do Rio Preto, não a possuem, e de 9,1% dos que têm alguma coisa dessa habilidade/competência em Barretos. Pelos resultados, pode-se 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. Esse índice é maior em Barretos, com 72,7%. Com relação ao uso da tecnologia (computador/Internet), verifica-se que, do total, 22% não possuem tal 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 essa habilidade/competência. Registra-se um índice de 71,4% em São José do Rio Preto contra 54,5% de Barretos, em que 13,6% declaram dominar razoavelmente essa habilidade/competência.

A capacidade de colaborar com outras pessoas obteve o índice de 76% de concordância total dos respondentes, e 38% concordam que dominam perfeitamente a capacidade de liderar outras pessoas. A grande maioria (82%) declara 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 essa habilidade/competência.

A iniciativa é uma habilidade 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 essa habilidade/competência. No total, apenas 24% dominam perfeitamente essa habilidade/competência, e 32% dominam razoavelmente, indicando uma certa resistência a mudanças.

## Conclusão

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 esses profissionais apresentam certas dificuldades em algumas competências, a saber:

- Integridade/honestidade - as duas cidades apresentaram índices nos quesitos 0, 1 e 2 e isso é preocupante,<sup>5</sup> pois demonstra que os profissionais não estão sabendo reconhecer situações que demandem posturas de integridade e de honestidade. Esses valores são muito difusos hoje, na sociedade, gerando confusão de interpretação, como, por exemplo: o que é ser honesto? Ou ainda, o que já se tornou quase um adágio, "ele rouba, mas faz"! Podem ter acontecido, também, problemas de interpretação da afirmativa, que não apareceram no pré-teste.
- Ética - as duas cidades também registram índices nos quesitos 2 e 0, confirmando os resultados com relação à 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 essas conseqüências.
- Bilingüismo - São José do Rio Preto apresenta índices mais altos de pessoas que dominam essa competência, e isso 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 no decorrer do ano todo, e possui empreendimentos hoteleiros internacionais, que exigem dos funcionários o domínio de outra língua estrangeira.

Apesar de Barretos realizar a Festa do Peão, de caráter internacional, essa competência é necessária apenas na realização do evento, que dura apenas dez dias.

- Informática - apesar de ser extremamente importante e muito utilizada nos meios de hospedagem, verifica-se que os índices de pessoas que não possuem essa competência da tecnologia ainda são altos. Em Barretos, representa 27,3% dos respondentes; em São José do Rio Preto, 22%.
- Adaptabilidade - o receio a mudanças, a sair de uma situação de conforto, refletiu-se nos resultados dessa questão, em que 50% dos profissionais de Barretos declaram que concordam um pouco a respeito de dominar essa habilidade/competência. Esse índice, em São José do Rio Preto, é de 32%.

Considerando o ineditismo desta pesquisa, tanto em relação de conteúdo (habilidades/competências para a área de hospedagem), quanto em relação aos locais em que foi aplicada, podem-se avaliar os resultados como bastante satisfatórios, devido às dificuldades inerentes a um trabalho dessa natureza. Esta pesquisa servirá como base para muitas outras, com destaque para o campo da Administração de Empresas, mediante pesquisa sobre a percepção dos administradores dos 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 essas competências nos profissionais. As questões estão sendo debatidas e um dos principais pontos é como avaliar o desenvolvimento das competências. Este trabalho contribuirá, de alguma forma, para entender melhor as pessoas que trabalham neste complicado, porém, fascinante mundo da hotelaria.

- Recebido em: 15.04.2005
- Aprovado em: 27.09.2005

---

## Referências

- BRACKENBURY, Martin. Perspectiva comercial e histórica nas necessidades do capital humano em turismo. In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. **El capital humano e la industria turística 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 - OMT. **El capital humano e la industria turística 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: Sextante, 2000.
- FAYOS-SOLÁ, Eduardo. Educación y formación en la nueva era del turismo: la visión de la OMT. In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. **El capital humano e la industria turística 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 - OMT. **El capital humano e la industria turística 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.
- GEE, Chuck Y. Em busca do profissionalismo no século XXI: a necessidade de padrões na educação turística num mercado em mudanças. In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. **El capital humano e la industria turística 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. (Org.). **Turismo global**. São Paulo: SENAC, 2001.
- HAWKINS, Donald. Paradigm shifts and major trends influencing tourism education in the new age of tourism. In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. **El capital humano e la industria turística 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.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HISKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- LIPMAN, Geoffrey. The human capital in the tourism industry. In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. **El capital humano e la industria turística 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 - OMT. **El capital humano e la industria turística 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. **E agora, José?** – Guia para quem quer buscar emprego, mudar de trabalho, montar um negócio ou repensar sua carreira. São Paulo: SENAC, 1998.
- OLIVEIRA, Marcos A. **O novo mercado de trabalho** – guia para iniciantes e sobreviventes. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa; GUEIROS, Manuela Gomes. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

OMT – Organização Mundial do Turismo. **El capital humano e la industria turística 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.

ORSI, Ademar. Gestão do conhecimento – os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

PRAHALAD, C. K. Preparando-se para a liderança. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal; SOMERVILLE, Iain. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

THEOBALD, William F. (Org.). **Turismo global**. Tradução de Anna Maria Capovilla, Maria Cristina Guimarães Cupertino, João Ricardo Barros Penteado. São Paulo: SENAC, 2001.

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

WTO – World Tourism Organization. Disponível em: <<http://www.world-tourism.org/facts/tmt.html>>. Acesso em: 8 set. 2005.

---

## Notas

<sup>1</sup>Competição entre destinos turísticos: destino turístico é o local/cidade/região que recebe os turistas, e os destinos turísticos competem entre si na atração de novos turistas/visitantes.

<sup>2</sup>Não foram incluídos nesta pesquisa estabelecimentos do tipo motel ou pensão.

<sup>3</sup>Os dados obtidos puderam ser comparados com os da seguinte pesquisa realizada pelo IH – Instituto de Hospitalidade, instituição mantida por diversas empresas, localizada em Salvador: INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Perfil dos profissionais no mercado de trabalho do setor de turismo no Brasil**. Salvador: IH; BID; SEBRAE, 2000. (Sumário Executivo).

<sup>4</sup>Dados do IH na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, mostram para o setor remuneração média de R\$ 515,00. Quando a pesquisa foi feita, o salário mínimo era de R\$ 200,00.

<sup>5</sup>De acordo com a escala Likert de 6 pontos, sendo 0 = Discordo completamente (não tenho esta habilidade/competência) e 5 = Concordo totalmente (domino perfeitamente esta habilidade/competência).

