DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA HOTELARIA: UM ESTUDO NOS SETORES DE RECEPÇÃO E RESERVAS EM HOTÉIS NA ORLA DE JOÃO PESSOA–PB

Cibelle Batista Gondim

Jaciara Jesuíno Rodrigues

Jefferson Oliveira da Silva

RESUMO: O presente estudo objetivou identificar como as competências necessárias para atuação nos setores de recepção e reservas em hotéis no litoral de João Pessoa (PB) vêm sendo desenvolvidas. A pesquisa seguiu uma abordagem quantitativa, e os resultados obtidos em relação às competências foram levantados através de questionários. No total trinta e seis profissionais dos setores de recepção e reservas de dez hotéis da capital paraibana responderam à pesquisa. As competências mais mencionadas, que os profissionais gostariam de ter ou de desenvolver foram o domínio de outros idiomas, e do *software* de gestão hoteleira. Notou-se que a maioria das empresas não oferece cursos ou treinamentos aos funcionários, porém, a maioria deles investe na melhoria de sua própria formação profissional. Conclui-se que desenvolver competências não é uma tarefa fácil, mas é de fundamental importância que as empresas do setor incentivem o desenvolvimento de seus profissionais, e que também haja disposição por parte destes em investir em sua formação.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Competências; Cursos; Treinamentos; Recepção; Reservas; Hotel.

ABSTRACT: The present study aimed to identify as the necessary skills for performance in the reception and reservations sectors in hotels of João Pessoa's coast (PB) have been developed. The research followed a quantitative approach, and the achieved results relative to skills been raised through surveys. In total thirty-six professionals of reception and reservations sectors of ten hotels at the capital of Paraiba answered the survey. The most mentioned skills, that the professionals would like to have or to develop, were language skills and domain of the hotel management software. It was noted that most companies do not offer courses or training to employees, however, the most of them invest in improving their own vocational training. It follows that developing skills is not an easy task, but it is of fundamental importance that the development of their professionals be encouraged by companies of the sector, and there is also provision by them to invest in their training.

Keywords: Development; Skills; Courses; Training; Reception; Reservation; Hotel.

INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade das empresas prestadoras de serviços, e devido à globalização e as novas tecnologias, a hotelaria passou por mudanças significativas. Assim, observa-se que os consumidores de tal serviço estão se tornando cada vez mais exigentes, e para acompanhar isto, as empresas precisam investir em inovação de serviços e na constante qualificação de seus colaboradores.

Salienta-se ainda que, o funcionário é o principal sujeito que pode fazer a diferença na qualidade da prestação de serviços, por esta razão é necessária uma atenção especial na formação, bem como na valorização destes.

Desenvolver pessoas não significa apenas proporcioná-las conhecimentos e habilidades para desempenhar suas tarefas, é necessário dar-lhes a formação básica para modificar antigos hábitos, desenvolver novas habilidades e se qualificar para aprimorar seus conhecimentos, buscando excelência para a execução de suas funções (GIL, 2008). Portanto, desenvolver o colaborador no intuito de qualificá-lo fará o diferencial, principalmente na área da hotelaria.

O setor hoteleiro, por ser uma área que lida principalmente com serviços, deve investir no desenvolvimento de competências de seus colaboradores, buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados, podendo ser isto mais um diferencial competitivo.

Para tanto, com o crescente aumento dos eventos na cidade de João Pessoa, principalmente após a inauguração do Centro de Convenções Poeta Ronaldo Cunha Lima, a tendência é que o número de turistas se torne cada vez mais expressivo. Sendo assim, torna-se necessária a busca de melhorarias em todos os quesitos, não apenas nas instalações e equipamentos, mas também na efetiva qualificação dos profissionais que atuam nos setores ligados ao turismo e à hospitalidade.

Desta forma, este trabalho por meio do estudo sobre desenvolvimento de competências na hotelaria, destaca a importância de ter profissionais qualificados para atuar nesta área e lança o seguinte questionamento: como vêm sendo desenvolvidas as competências necessárias aos profissionais dos setores de recepção e reservas em hotéis da orla de João Pessoa-PB?

Assim, para responder a esta pergunta é interessante identificar quais competências vêm sendo desenvolvidas pelos funcionários dos setores de recepção e reservas com o apoio da organização e/ ou por iniciativa própria, levando em consideração a formação destes profissionais e o tempo de experiência na Hotelaria.

COMPETÊNCIAS: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

Com uma demanda cada vez maior em um setor competitivo como a hotelaria, é imprescindível preocupar-se com inovação e qualidade nos serviços prestados. Para concorrer neste setor é necessário que a empresa tenha colaboradores preparados e qualificados, pois o diferencial é criado por estes profissionais.

"A busca por indivíduos capacitados não é recente; na época em que se utilizava o princípio *taylorista,* já se procurava selecionar indivíduos preparados e/ou treiná-los, apesar de haver apenas a preocupação com habilidades técnicas relacionadas ao trabalho" (ODERICH, 2005, p. 95). Com o passar do tempo surgiram novas teorias e essa busca por indivíduos capacitados continua crescente.

Os anos 90, com novos desafios, "levaram ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de Recursos Humanos às estratégias empresariais incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciar pessoas" (FLEURY e FLEURY, 2000, p. 64). Para Ferreira (2005, p. 128), a definição mais simples e corrente é que competência seria formada pelo conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA). Definição teórica original criada por Thomas Durand, que não é suficiente, pois não se direciona a apenas um contexto.

Para Fleury e Fleury (2007, p. 30), "competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo". Ou seja, um conjunto de fatores que juntos geram lucratividade para empresa a partir das competências de seus indivíduos.

Para alcançar seus objetivos e ganhar vantagem competitiva é necessário que as empresas conheçam as competências mais importantes, ou seja, as competências essenciais que trarão vantagem competitiva, bem como buscar desenvolver as competências necessárias aos seus profissionais.

Competência essencial trata-se de uma junção de habilidades e tecnologias do setor que permite que a empresa passe a oferecer algum benefício aos clientes, que seja diferente de sua concorrência, torna-se diferencial, por isso é essencial.

Para que essa competência seja desenvolvida, é necessário o apoio da empresa (ODERICH, 2005).

Segundo Chiavenato (2007, p. 384) “uma empresa detém competências essenciais quando sabe fazer melhor do que os concorrentes. As competências essenciais tornam a empresa altamente competitiva e diferenciada em relação às outras”.

Uma forma das empresas ganharem vantagem competitiva é alavancar as competências essenciais, ou seja, as competências mais importantes para execução de suas tarefas no ambiente de trabalho e seu crescimento profissional (FLEURY e OLIVEIRA JR, 2001). De acordo com Ruano (2003, p. 31), “o uso do modelo de competências permite o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e necessidades das organizações e das pessoas, trazendo ganhos para ambas”. Portanto, o conhecimento das competências essenciais contribui de forma significativa para que as empresas alcancem os melhores resultados através do investimento no fator humano, ainda mais quando se trata do setor de serviços.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

As empresas que lidam com o setor de serviços, como é o caso da hotelaria, necessitam ainda mais de colaboradores capacitados, e essa capacitação se dá por meio de treinamentos, e é também por meio deles que os colaboradores desenvolvem novas competências. De acordo com Gil (2008, p. 45) “a capacitação ou competência para desempenhar um trabalho é atribuição do setor de gestão de pessoas, implementada por meio de ações de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento”.

Conforme Trasatti (2005, p. 39) “o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Desde o início dos sistemas fabris que essa atividade é reconhecida como elemento-chave na produtividade”. Ou seja, o treinamento vem mostrando que é eficaz já que é essencial na produtividade.

> Em décadas passadas quando se falava em treinamento com alguns empresários, era comum ouvir que não havia necessidade de treinar o funcionário, pois este poderia ser levado pelo concorrente, além do mais

> representava custos e não havia uma percepção de possíveis ganhos para a empresa, apenas a adequação ao trabalho (PACHECO *et al*., 2005, p 18-19).

Ou seja, havia uma visão errada por parte dos empresários em relação aos treinamentos, como se estes apenas causassem custos, e ainda oferecessem o risco de o funcionário ser contratado pela concorrência. No entanto, o treinamento de pessoas é a forma de garantir a competência indispensável para o exercício da função. A isso se chamou *know-how*, que é entendido como a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e o tempo definido pelo planejamento.

Entende-se que o treinamento é fundamental para alcançar os melhores resultados requeridos pela empresa, assim como é através dele que o profissional se torna preparado. Desta maneira, fatores como motivação, expectativas, e valores, além de outras teorias, passaram a se relacionar com desempenho, e com isto, houve a divisão da capacitação profissional em dois processos distintos: treinamento e desenvolvimento (TRASATTI, 2005). O treinamento profissional diz respeito à preparação do indivíduo, no qual ele assimila novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas com o objetivo de conseguir satisfazer as necessidades dos clientes. Na hotelaria, a demanda por clientes é cada vez mais crescente, o que dá um caráter altamente competitivo ao setor. Por isso, é necessário que os profissionais estejam bem treinados para colocar em prática os conhecimentos nos setores onde trabalham.

No tocante ao processo de desenvolvimento das pessoas, o treinamento inclui também o autodesenvolvimento, que se trata de um processo intrínseco a cada indivíduo. O resultado deste processo irá depender do grau de experiência e conhecimento, e até das qualidades pessoais de cada indivíduo, pois muitos se autodesenvolvem e as características individuais os diferem uns dos outros (PACHECO, 2006).

> As empresas prestadoras de serviço, para serem competitivas e garantirem a sua sobrevivência, necessitam do capital humano. O seu sucesso, enquanto empresas, repousa fundamentalmente no elemento humano qualificado. Daí a necessidade de se investir na sua educação e no treinamento para bem capacitá-lo (CASTELLI, 2003, p. 38).

Portanto, é fundamental que as empresas entendam a necessidade de investir no capital humano, oferecendo programas de treinamento com o intuito de tornar os colaboradores mais capacitados para o exercício de suas funções, prestando os serviços com qualidade. Consequentemente, esta atitude da empresa trará o diferencial, fazendo com que a mesma se destaque das demais e se mantenha competitiva.

Para Boog (1991, p. 27), "a organização deve se estruturar para melhorar continuamente a sua capacidade de absorver e de fornecer oportunidades de aprendizagem. O capital intelectual passa a ser mais importante e diferenciador que o capital físico ou financeiro". Portanto, é o capital intelectual da empresa, ou seja, as competências de seus colaboradores, que fará o diferencial para o físico e mais ainda para o financeiro, oferecendo oportunidades de aprendizagem através de pessoas capacitadas e, assim, atingir os objetivos da organização.

COMPETÊNCIAS EM SERVIÇOS E O SETOR HOTELEIRO

O setor de serviços é um dos que mais cresce no mundo, o que resulta na necessidade de mais mão de obra qualificada e de profissionais competentes. De acordo com Las Casas (2012, p. 283) "o setor de serviços é um dos mais prósperos da economia. Além de representar a maior parcela do PIB (Produto Interno Bruto) de quase todas as nações, é um dos setores que mais empregam funcionários". Portanto, é necessário voltar à atenção para a qualificação neste setor, pois é o funcionário, o responsável pela prestação do serviço, e este é que pode trazer algum diferencial para o setor.

A hotelaria é uma parte do sistema de turismo, e como tal, interage com as demais partes. Isto significa que existe uma interdependência entre o meio de hospedagem e os demais integrantes do sistema, influenciando o resultado do conjunto, pois sofre influência de outras partes (PETROCCHI, 2007). De acordo com Marques (2003, p. 309) "o produto para venda na indústria da hospitalidade é, antes de tudo, o serviço. Serviço é algo abstrato; sendo fácil detectá-lo ou sentir a sua falta; não é, porém, tão fácil consegui-lo e tê-lo pronto pra venda". Ou seja, o serviço é algo vivenciado por quem compra e por quem oferece, não vem pronto.

As empresas que prestam serviços devem ter profissionais qualificados que se preocupem com a qualidade, tanto dos bens tangíveis, que são os produtos, mas principalmente os bens intangíveis que são os serviços. Estas empresas precisam se destacar, procurar meios que lhe tragam vantagem competitiva. Para isso é necessário entender que tudo deve funcionar em conjunto, desde as instalações físicas, atendimento ao cliente e competências profissionais (ZUANETTI, 2001).

Os serviços de hospedagem embora ocorram em um conjunto de instalações físicas, possuem algo que não se pode tocar ou sentir. São os fatores intangíveis: a decoração, o clima de hospitalidade, do "sentir-se em casa" embora fora de casa, etc. (PETROCCHI, 2007). Ou seja, uma boa receptividade que faça o cliente se sentir bem, faz parte de um serviço intangível pelo qual o cliente se satisfaz.

De acordo com Gondim (2008, p. 59),

> A maneira como o serviço é prestado constitui uma das variáveis analisadas pelos clientes para a avaliação geral da qualidade do serviço ofertado. Existe, portanto, uma tendência de quanto maior for a participação dos consumidores durante o processo de "produção" do serviço, maior deve ser a preocupação da empresa com a preparação dos funcionários que estarão interagindo com os mesmos.

Para Zuanetti *et al* (2001, p.18), "a qualidade só aparece se os profissionais envolvidos com o serviço estão comprometidos com o trabalho, e se as empresas por sua vez praticam políticas de valorização e capacitação de pessoal". Portanto, um setor como a hotelaria que lida principalmente com a venda de serviços, deve praticar políticas de capacitação e valorização dos seus colaboradores.

RECEPÇÃO E RESERVAS

O setor de recepção é essencial para o bom funcionamento do hotel, pois este lida constantemente com todas as informações e acontecimentos diários. Todas as informações deixadas na recepção referentes a sugestões, reclamações, problemas, ou até mesmo elogios, devem ser passadas para a gerência que é o setor que comanda o bom funcionamento do hotel, para que assim possa orientar os demais setores, a fim de melhorar a qualidade destes.

"É na recepção que ocorrem os primeiros gestos de hospitalidade e de cortesia, atitudes que devem estar presentes sempre, em todo ambiente do hotel. A recepção é o ponto de referência e apoio ao hóspede; é ela que representa a cara da empresa hoteleira" (PETROCCHI, 2007, p. 100). Ou seja, ao chegar à recepção, o consumidor já tem as primeiras impressões por esta ser o ponto de referência do hóspede, e este setor deve passar as melhores impressões no tocante, principalmente, a qualidade no serviço.

Para alcançar qualidade no atendimento é necessário que os colaboradores do hotel sejam bem treinados e capacitados. O fator que fará diferença na qualidade do atendimento são as atitudes diante dos problemas dos hóspedes. É essencial que hajam treinamentos contínuos com o apoio da gerência, e uma boa comunicação com os demais colaboradores do hotel (SARAIVA, 2011).

Por sua vez, o setor de reservas tem papel significativo para que os demais serviços a serem prestados ao hóspede tenham excelência. É no ato da reserva que o hóspede faz suas escolhas e exigências, e dessa forma, se a reserva não for bem feita há o risco do hóspede sair insatisfeito, por não ter suas necessidades atendidas.

O setor de reservas é, no contexto de um hotel, algo muito importante, que deve funcionar de maneira organizada e de acordo com critérios bem definidos. Quando a reserva é bem feita, isto facilita o trabalho da recepção, e consequentemente, isto aumenta a possibilidade de satisfazer o cliente (MARQUES, 2003).

> Uma política de vendas clara e transparente para a recepção é a melhor forma de viabilizar o bom andamento do registro do hóspede. A reserva bem feita é o maior segredo de *check in* rápido e abertura de contas correntes perfeitas, o que possibilitará rápido *check out*. Em resumo, atendimento de alta qualidade (DUARTE, 2005, p. 64).

Dessa forma, fica evidente a importância do bom funcionamento do setor de reservas, bem como, a contribuição que este dá principalmente para o bom andamento das demais áreas do hotel. Além de lidar com o atendimento ao cliente, é o setor de reservas que vai repassar as informações de preferências dos

hóspedes, tornando possível assim que o meio de hospedagem ofereça serviços diferenciados para a conquista de seus hóspedes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa seguiu uma abordagem quantitativa. Para Richardson (2008, p. 70) "o método quantitativo representa, a princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, consequentemente uma margem de segurança quanto às inferências". Ou seja, é utilizado para obter resultados mais precisos, já que os mesmos são quantificados.

Por se tratar de uma pesquisa com estudo de variáveis quantitativas, após o tratamento dos resultados, estes foram descritos e analisados. De acordo com Gil (2006, p. 44), as pesquisas descritivas são "aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis". Portanto, é necessário que a pesquisa descritiva explane mais claramente os resultados e associe as variáveis, objetivando uma conclusão mais precisa.

A pesquisa caracteriza-se também como exploratória, pois segundo Gil (2006, p. 43), este tipo de pesquisa é realizada "especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis". Dessa forma, por ser um tema pouco abordado em pesquisas na área de hotelaria é de grande importância buscar o aprofundamento neste tema.

Para esta pesquisa foi necessário ir a campo para se obter resultados precisos e mais condizentes com a realidade. Os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo as variáveis. Estuda-se um único grupo, ressaltando a interação de seus componentes (GIL, 2009).

O instrumento de pesquisa adotado foi o questionário. "A finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada" (DENCKER, 1998, p. 146). A pesquisa de campo iniciou com a entrega dos questionários aos recepcionistas dos hotéis da orla de Cabo Branco e de Tambaú em João Pessoa (Paraíba), para serem respondidos pelos profissionais

dos setores de recepção e reservas, durante o período de 21 a 28 de fevereiro de 2014.

Dessa forma, foram deixados os questionários em 13 (treze) hotéis, dos quais 10 (dez) aceitaram participar da pesquisa. A quantidade de questionários deixados foi de acordo com o número de recepcionistas e auxiliares de reservas de cada hotel, que em sua maioria eram de 4 (quatro) recepcionistas e 1 (um) auxiliar de reservas. Em alguns hotéis o cargo de auxiliar de reservas não existia, e os recepcionistas executavam essa função. O recolhimento dos questionários ocorreu no período de 10 a 14 de março de 2014, totalizando a amostra de 30 (trinta) recepcionistas e 6 (seis) auxiliares de reservas, ou seja, de 36 questionários respondidos.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Para realização desta pesquisa e para alcançar os objetivos propostos, foi necessária a aplicação de questionários elaborados de acordo com pesquisas condizentes com o tema do trabalho. Utilizou-se um questionário estruturado de forma a alcançar os objetivos propostos e a facilitar a análise e compreensão dos dados. Dessa forma, foram obtidos dados importantes que são apresentados a seguir.

Quanta a faixa etária dos profissionais verificou-se que a maior parte dos colaboradores (44,5%) tem de 24 a 29 anos, ou seja, a maioria deles são jovens adultos**.** O segundo maior resultado foi a faixa etária de 18 a 23 anos, com 30,5%. Os colaboradores que têm de 36 a 41 anos representam 13,9% do total. E os colaboradores de 30 a 35 anos representaram 11,1%, sendo o menor resultado obtido. Notou-se que não há nenhum colaborador com faixa etária acima de 42 anos. Dessa forma, percebe-se que estes setores requerem geralmente profissionais jovens.

Em relação ao gênero foi verificado que a maioria dos colaboradores que ocupam o cargo de recepcionista são homens, com 52,8%. Geralmente os cargos de auditores noturnos e folguistas são ocupados por homens, e tal fato pode explicar

o maior número de homens no resultado da pesquisa. As mulheres representam 41,7% do total, e percebe-se que a diferença é pouca.

Foi possível verificar que o grau de instrução da maioria dos profissionais foi o curso superior incompleto em Hotelaria, com 22,2%. O ensino médio completo e cursos superiores completos em outras áreas ficaram com resultados iguais, 16,7% do total cada. Dentre os respondentes, 8,3% afirmaram ter curso superior incompleto em Administração; e 5,5% disseram ter curso técnico em outra área, mas não mencionaram qual seria.

Notou-se ainda que, a maioria dos profissionais entrevistados, representada por 75,0%, trabalham no setor de recepção. A explicação para isso é que o número de recepcionistas dos hotéis é bem maior que o número de colaboradores do setor de reservas. Dessa forma, o setor de reservas é representado por 16,7%, um número bem menor em relação aos colaboradores do setor de recepção. E 8,3% dos recepcionistas também exercem a função de auxiliar de reservas.

De acordo com o resultado a maioria dos colaboradores, representados por 47,2% do total, trabalham no setor entre 1 e 3 anos, ou seja, a maioria dos entrevistados não tem muito tempo de atuação no setor. O segundo maior resultado, representado por 30,6%, trabalham no setor há menos de um ano, portanto uma boa parte iniciou o trabalho no setor há pouco tempo. Apenas 13,9% estão no setor há mais de três anos, o que significa que a minoria dos entrevistados trabalha há mais tempo nos setores e tem mais experiência. E 8,3% dos entrevistados não responderam à questão.

A partir dos resultados obtidos, nota-se que a maioria dos profissionais entrevistados não está atuando no setor há muito tempo, ou seja, este resultado apresenta a existência de uma alta rotatividade nestes setores. E se está havendo rotatividade, é necessário identificar as causas que estão gerando isso, tendo em vista que a alta rotatividade não é vantajosa para as empresas.

TABELA 1: Oferta de Cursos e/ou Treinamentos pela Empresa

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Sim	11	30,5%
Não	18	50,0%
Em Branco	7	19,5%
TOTAL	**36**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

De acordo com o resultado apresentado na Tabela 1, 50% dos entrevistados responderam que as empresas não oferecem cursos e/ou treinamentos que contribuam na execução da função, e esse número é bem significativo. Os que responderam que a empresa oferece cursos e/ou treinamentos representam 30,5% dos respondentes. E 19,5% optaram por não responder à questão.

Notou-se que as empresas não oferecem cursos e/ou treinamentos, ou seja, não veem isto como um fator importante para a qualidade dos serviços prestados, ou acham desnecessário treinar seus profissionais. Isto pode significar a visão de que o treinamento dos funcionários representaria um custo para as empresas, e não um investimento, conforme a reflexão apresentada por Pacheco *et al*. (2005).

TABELA 2: Opções de Cursos e/ou Treinamentos Oferecidos pela Empresa

OPÇÕES DE CURSOS	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Liderança	1	2,8%
Como gerenciar pessoas	1	2,8%
Atendimento ao público	3	8,3%
Relações humanas	1	2,8%
Treinamento Virtual / Vivência com o hóspede	1	2,8%
Domínio do software de gestão hoteleira	1	2,8%
Programa de qualidade e atendimento da própria empresa	3	8,3%
Auditoria, procedimentos operacionais padrão e gentileza	1	2,8%
Não	18	50,0%
TOTAL DOS RESPONDENTES	**11**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Como pode ser observado na Tabela 2, dentre as empresas que investem em treinamentos e cursos, a maioria oferece a opção de “atendimento ao público”, e de “programa de qualidade e atendimento da própria empresa”, representando 8,3% cada um. Foram citados também outros cursos com frequência bem menor. A partir do resultado percebe-se que as empresas não vêm se preocupando em investir em treinamentos e cursos para os profissionais, e não veem isso como fator importante para trazer algum diferencial competitivo ou para aumentar sua lucratividade.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 3, a maioria dos colaboradores (47,2%) respondeu que teve alguma dificuldade no desempenho de suas funções por “falta de conhecimento”. Já 36,1% responderam que não sentiram

dificuldade por falta de conhecimento para atuar no setor; e 16,7% deixaram a questão em branco.

TABELA 3: Teve Dificuldade por Falta de Conhecimento

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Sim	17	47,2%
Não	13	36,1%
Em Branco	6	16,7%
TOTAL	**36**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

TABELA 4: Principal Dificuldade Enfrentada por Falta de Conhecimento

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Sistema (não informou qual)	2	11,7%
Software de gestão hoteleira	5	29,4%
Idiomas estrangeiros	11	64,7%
TOTAL	**17**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

As principais dificuldades enfrentadas por falta de conhecimento pelos profissionais são apresentadas na Tabela 4 a seguir. Dos 17 que responderam à questão, todos disseram ter alguma dificuldade, sendo que: 64,7% apontaram a falta de domínio de idiomas estrangeiros como a principal dificuldade enfrentada por falta de conhecimento; 29,4% responderam que tiveram dificuldade na utilização do *software* de gestão hoteleira; e 11,7% disseram ter dificuldade na utilização do sistema (mas não informaram qual). É considerável o número de participantes que sentiu dificuldade para atuar no setor por falta de conhecimento de outros idiomas, assim como por não dominar o sistema operacional (*software*). Percebe-se que algumas das dificuldades encontradas poderiam ser solucionadas se houvesse treinamento oferecido pela empresa.

TABELA 5: Ações Empreendidas para a Melhoria de sua Formação Profissional

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Cursos de Inglês	8	42,1%
Leitura de materiais da área	1	5,2%
Curso de Contabilidade	1	5,2%
Atendimento ao público	1	5,2%
Endomarketing	1	5,2%
Outros idiomas	1	5,2%
Arquivamento	1	5,2%
Mestrado em Comunicação	1	5,2%
Fazem algo, mas não mencionaram a ação empreendida	6	31,6%
TOTAL DOS RESPONDENTES	**19**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Os participantes da pesquisa foram questionados se estavam empreendendo ações para a melhoria de sua formação e quais eram essas ações. Conforme pode ser visto na Tabela 5, verificou-se que a maioria, representada por 52,8% do total, respondeu que vem empreendendo ações para melhoria de sua formação, um número significativo, que mostra que estes profissionais estão se preocupando com sua qualificação. Por sua vez, 36,1% responderam que não vêm investindo na própria formação, um número grande também, que mostra que boa parte destes profissionais ainda não se preocupa em melhorar sua formação. E 11,1% não responderam à questão.

Dos que vêm investindo na própria formação profissional, 42,1% responderam que fazem curso de inglês. O que explica este resultado é que na hotelaria é essencial ter um segundo idioma para atender bem os clientes estrangeiros, e o inglês é o mais requisitado na área. Os outros 31,6% responderam que empreendem ações, porém não mencionaram quais. Os demais respondentes mencionaram alguns cursos, como é possível identificar na tabela acima. Todo conhecimento e experiência adquiridos pelos profissionais é válido, e contribui também para o desenvolvimento de competências.

Ao serem questionados sobre os conhecimentos que já possuíam, os respondentes tiveram a opção de marcar mais de um conhecimento. Sendo assim, considerou-se a frequência das respostas marcadas, ou seja, o número de vezes que as alternativas foram assinaladas. No total 30 (trinta) colaboradores responderam à questão, e apenas 6 (seis) participantes deixaram a pergunta em

branco. Sendo assim, 96,7% dos participantes afirmam ter conhecimento em informática, o que é importante para atuar na área; 90,0% responderam que estão bem informados sobre sua área de atuação; 86,7% responderam que conhecem outros setores do hotel.

Em relação ao vocabulário técnico e específico da área, 70,0% afirmam dominar este conhecimento, porém, esperava-se que este número fosse maior pelo fato destes setores lidarem o tempo todo com o vocabulário específico da área de hotelaria. Em relação às novas tecnologias do setor, 60,0% responderam que têm este conhecimento. Já 43,3% afirmaram que dominam as técnicas de vendas, sendo que este número deveria ser maior, considerando que os setores de recepção e reservas lidam com vendas constantemente.

Interessante ressaltar que ao serem questionados sobre o domínio de idiomas estrangeiros, todos os participantes da pesquisa afirmaram ter esta competência. Entretanto, na questão seguinte, ao solicitar que informassem o grau de domínio de outros idiomas, 5 (cinco) participantes deixaram a questão em branco. Além disso, a falta de conhecimento de outros idiomas estrangeiros foi exatamente uma das principais dificuldades mencionadas anteriormente (ver Tabela 4). Na Tabela 6, considerou-se a frequência com que os 31 (trinta e um) respondentes da questão marcaram as opções disponíveis. Eles também poderiam marcar mais de uma opção neste item.

TABELA 6: Conhecimento de Língua Estrangeira

IDIOMAS	GRAU DE DOMÍNIO	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Inglês	Pouco	18	58,1%
	Razoável	1	3,2%
	Bom	0	0,0%
Espanhol	Pouco	4	12,9%
	Razoável	4	12,9%
	Bom	0	0,0%
Francês	Pouco	0	0,0%
	Razoável	0	0,0%
	Bom	0	0,0%
Outra	Pouco	2	6,4%
	Razoável	2	6,4%
	Bom	0	0,0%
TOTAL DOS RESPONDENTES		**31**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

Dos 31 (trinta e um) respondentes, 58,1% responderam que possuem pouco domínio da língua inglesa, e 1 (um) respondeu que possui domínio razoável desta língua. Em relação à língua espanhola, 12,9% afirmaram possuir pouco domínio, e o mesmo percentual se repetiu na opção de domínio razoável. Nenhum participante marcou a opção do idioma francês.

Dois afirmaram ter pouco domínio de outro idioma, mas não disseram qual seria, e da mesma forma, dois marcaram a opção de domínio razoável de outro idioma não informado. É possível notar um interesse maior pela língua inglesa por ser uma das mais requisitadas na área. Porém, como foi visto, todos os respondentes marcaram as opções de "pouco domínio" ou "domínio razoável", ou seja, nenhum afirmou ter um "bom domínio" de nenhum idioma.

Ao serem questionados sobre as habilidades que já possuíam, considerando a frequência com que as opções foram marcadas pelos 35 (trinta e cinco) que responderam a pergunta: 91,4% afirmam que "sabem trabalhar bem em equipe"; 82,9% dos colaboradores dizem "escrever bem e corretamente"; 77,1% responderam que "sabem se comunicar de forma clara e precisa"; 60,0% que "analisam bem as situações antes de tomar decisões"; e 57,1% que "conseguem prever e solucionar problemas".

A competência "trabalhar bem em equipe" teve o maior resultado, e é importante que todos os profissionais possuam esta habilidade, principalmente considerando que no setor hoteleiro os diversos setores precisam trabalhar em conjunto para uma boa prestação de serviços.

Em relação às atitudes que os colaboradores possuem, apenas um participante da pesquisa deixou a questão em branco. A atitude mais marcada foi "ter agilidade e flexibilidade" por 91,4% dos participantes. Estas atitudes são essenciais para se trabalhar na área de hotelaria, onde se lida com uma variedade de situações. Por sua vez, 85,7% dos 35 (trinta e cinco) respondentes afirmaram que "sabem escutar", e o mesmo percentual se repetiu na opção "ter boa postura e apresentação". Do total 80,0% responderam que "são cordiais com os clientes e colegas de trabalho"; 68,6% que "são funcionários proativos"; e 62,9% que "são éticos ao tomar decisões".

Os maiores resultados em relação às atitudes que os profissionais possuem foram “ser cordial com os clientes e colegas de trabalho” e “ter agilidade e flexibilidade”. Tais atitudes realmente são importantes na hotelaria, já que a cordialidade é sempre bem vista, não apenas em relação aos clientes, mas também com os colegas de trabalho. O segundo maior resultado, que se repetiu nas atitudes “saber escutar” e “ter boa postura e apresentação”, esperava-se que fosse maior. Isto porque a proatividade em um setor competitivo como o hoteleiro é essencial, ou seja, é fundamental que os colaboradores saibam se antecipar e sempre busquem inovações para melhorar a qualidade do serviço prestado.

TABELA 7: Competências Consideradas mais Importantes para a Função

OPÇÕES	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
Ter agilidade	5	25,0%
Ser cordial	5	25,0%
Estar bem informado	4	20,0%
Ser responsável	4	20,0%
Ser ético	3	15,0%
Trabalhar em equipe	3	15,0%
Saber se comunicar bem com clareza	3	15,0%
Saber escutar	3	15,0%
Prestar um bom atendimento	3	15,0%
Saber solucionar problemas	3	15,0%
Ser gentil	2	10,0%
Ser flexível	2	10,0%
Conhecer o sistema operacional (software)	2	10,0%
Ter boa postura e boa apresentação	2	10,0%
Ter liderança	1	5,0%
Falar outras línguas	1	5,0%
Ser bem-humorado	1	5,0%
Saber respeitar as pessoas	1	5,0%
Ter bom relacionamento interpessoal	1	5,0%
Ter controle emocional	1	5,0%
TOTAL DOS RESPONDENTES	**20**	**100,0%**

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014.

A Tabela 7 representa os resultados obtidos em uma questão aberta e representam as competências citadas pelos colaboradores como importantes para o exercício de suas funções na hotelaria. A maioria das competências citadas pelos colaboradores já havia aparecido na pesquisa. Apenas algumas foram novas como:

“ter liderança”; “saber ter um bom relacionamento interpessoal”; “ter controle emocional”; “ser responsável”; “ser gentil”; “ser bem-humorado”; e “saber respeitar as pessoas”.

Dos 36 (trinta e seis) entrevistados, 16 (dezesseis) deixaram a questão em branco. Sendo assim, 25,0% dos respondentes mencionaram as seguintes competências como importantes para os setores de recepção e reservas: “ter agilidade” e “ser cordial”. Já 20,0% mencionaram as competências: “ser responsável” e “estar bem informado”. Por sua vez, 15% mencionaram: “saber solucionar problemas”, “ser ético”, “trabalhar em equipe”; “se comunicar bem e com clareza”; “saber escutar”; e “prestar um bom atendimento”.

Todas as competências citadas são de grande importância, ainda mais quando somadas. Mesmo a maior parte das competências tendo aparecido na pesquisa, notou-se que a competência “falar outras línguas”, foi mencionada apenas uma vez, quando na realidade esperava-se que a mesma fosse mencionada mais vezes, tendo em vista que possuir fluência em outro idioma é imprescindível para atuar na hotelaria. No entanto, a partir dos resultados anteriores, constatou-se que nenhum dos respondentes tem bom domínio em nenhum idioma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos foi possível ter uma visão mais clara sobre as competências importantes para se atuar nestes setores, e quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para execução de suas tarefas. Apesar de ser uma área que não exige formação específica ainda, percebe-se a necessidade de qualificação para uma boa atuação dos profissionais no setor, considerando a competitividade do mesmo, e principalmente com a demanda crescente de turistas na cidade de João Pessoa.

Foi possível verificar que alguns hotéis já estão selecionando mão de obra qualificada, que é o caso dos alunos que estão cursando hotelaria, que já estão atuando na área, e especificamente, nos setores de recepção e reservas. Verificou-se também que para desenvolver competências é necessário o incentivo e apoio da organização, e como mostrou a pesquisa, a maioria das empresas não oferece

cursos e/ou treinamentos aos seus colaboradores. Isto demonstra que as empresas pesquisadas ainda não consideram o treinamento como um investimento importante para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

As dificuldades citadas pelos colaboradores foram o pouco conhecimento de outros idiomas, bem como a utilização do sistema usado nos setores de recepção e reservas. O domínio do s*oftware* de gestão hoteleira mais utilizado nos hotéis pesquisados, bem como de outro sistema que não foi especificado, são problemas que poderiam ser solucionados se houvesse treinamento oferecido pela empresa.

Foi visto também que a maioria dos colaboradores vem empreendendo ações que contribuem para sua formação profissional. Dentre estas, a mais citada foi o curso de inglês, que é um dos idiomas mais requisitados na área. Porém foi observado que nenhum dos entrevistados possui bom domínio de outro idioma, o que é um requisito essencial para atuar nos setores analisados. Tal competência precisa ser desenvolvida pelos colaboradores que pretendem ter um bom desempenho nos setores analisados.

A partir desta pesquisa foi possível verificar também o surgimento de novas competências, além das listadas nos questionários que foram: “ter liderança”; “saber ter um bom relacionamento interpessoal”; “ter controle emocional”; “ser responsável”; “ser gentil”; “ser bem-humorado”; e “saber respeitar as pessoas”.

De forma geral, as competências consideradas mais importantes para o exercício das funções de recepcionista e de auxiliar de reservas foram: “agilidade”; “cordialidade”; “responsabilidade”; “estar bem informado”; “capacidade de solucionar problemas”; “clareza e boa comunicação”; “ética”; e “trabalhar bem em equipe”.

Portanto, a partir dos resultados obtidos, constatou-se que para se obter sucesso e desenvolver competências é essencial o investimento por parte da empresa na oferta de cursos e treinamentos, para que os serviços oferecidos tenham qualidade. Sabe-se ainda que há muito o que melhorar na capacitação dos colaboradores do setor hoteleiro, sendo essencial que estes também invistam no desenvolvimento de suas competências por iniciativa própria.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços.** São Paulo: Pioneira, 1993.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Editora Best Seller, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Constructo?. In: **Revista de Administração de Empresas.** V. 41, n. 1, p. 8-15. São Paulo, Jan/Mar 2001.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo *et al*. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** Teoria Processo e Prática. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DENKER, Ada de Freitas Maneli. **Pesquisa em Turismo:** Planejamento, Métodos e Técnicas. São Paulo: Futura, 1998.

DUARTE, Vieira Vladir. **Administração de Sistemas Hoteleiros:** Conceitos Básicos. 3.ed. São Paulo: Editora Senac, 2005.

FERREIRA, José. Reflexões sobre o Conceito de Competências. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade**. 2.ed. Campinas, SP: Papirus, 2005.

FLEURY Afonso, FLEURY Maria Tereza Leme, **Estratégias Empresariais e Formação de Competências:** Um Quebra Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3.ed. 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Orgs). **Gestão Estratégica do Conhecimento:** Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos Papéis Profissionais. 1.ed. 8ª reimpr. São Paulo, Atlas, 2008.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. 7ª reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.ed. 2ª reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

GONDIM, Cibelle Batista. **Competências Gerenciais Relevantes em Desenvolvimento no Setor Hoteleiro de João Pessoa-PB**. 2008. 203 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA / Universidade Federal da Paraíba – UFPB: João Pessoa, 2008.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. 1.ed. 6ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MARQUES, J. Albano. **Introdução a Hotelaria**. Bauru, SP: EDUSC, 2003.

MELLO, Silvana Cristina. Competências Organizacionais: Competitividade e Inovação. In: NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade.** 2.ed. Campinas, SP: Papirus, 2005.

ODERICH, Cecília. Gestão de Competências Gerenciais: Noções e Processos de Desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Orgs.). **Os Novos Horizontes da Gestão:** Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PACHECO, Luzia *et al*. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Reimp, Editora: FGV, 2006.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria:** Planejamento e Gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al*. **Pesquisa Social:** Métodos e Técnicas. 3.ed. 8ª reimp, São Paulo: Atlas, 2008.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências:** Uma Perspectiva para a Consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark. São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

SARAIVA, Aline Maria de Souza. **Qualificação Profissional no Setor Hoteleiro em Brasília.** 2011. 51 f. (Monografia). Curso de Graduação em Turismo / Universidade Católica de Brasília: Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.catolicavirtual.br/wpcontent/uploads/MONOGRAFIA_versao_final_Aline_Saraiva.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2014.

TRASATTI, Sidney Roberto. Treinamento de Competências Funcionais: Moldando o Futuro Organizacional pelas Pessoas. In: NERI, Aguinaldo (org.). **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade.** 2.ed. Campinas, SP: Papirus, 2005.

ZUANETTI, Rose; HARGREAVES, Lourdes; LEE, Renato *et al*. **Qualidade em Prestação de Serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2001.