

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**DEPARTAMENTO DE TURISMO DE HOTELARIA**  
**CURSO DE HOTELARIA**

**GABRIELLE PEREIRA DAS NEVES**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA HOTELARIA:** Comparativo entre os  
profissionais em formação e as expectativas do mercado hoteleiro da cidade de São  
Luís-MA.

São Luís  
2021

**GABRIELLE PEREIRA DAS NEVES**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA HOTELARIA:** Comparativo entre os profissionais em formação e as expectativas do mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA.

Monografia apresentada ao curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Luciana Brandão Ferreira

São Luís  
2021

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Neves, Gabrielle Pereira das.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA HOTELARIA : Comparativo entre o profissional em formação e as expectativas do mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA / Gabrielle Pereira das Neves. - 2021.

135 p.

Orientador(a): Luciana Brandão Ferreira.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1. Competências Gerencias. 2. Formação profissional em hotelaria. 3. Hotelaria. 4. Mercado Hoteleiro. I. Ferreira, Luciana Brandão. II. Título.

**GABRIELLE PEREIRA DAS NEVES**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA HOTELARIA:** Comparativo entre os profissionais em formação e as expectativas do mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA.

Monografia apresentada ao curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do título de bacharel em Hotelaria.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Luciana Brandão Ferreira

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana Brandão Ferreira (Orientadora)**

Universidade Federal do Maranhão

---

**Marco Aurélio Gonçalves Sugita Furtado (1º avaliador)**

Universidade Federal do Maranhão

---

**Profº Drº David Leonardo Bouças da Silva (2º avaliador)**

Universidade Federal do Maranhão

À minha mãe, Raimunda, pelo exemplo de coragem e  
determinação.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pelo dom da vida, pela saúde em tempos tão difíceis e pela oportunidade de concluir mais um ciclo.

À minha mãe pelo amor incondicional e por não medir esforços em proporcionar uma educação que me permitisse chegar até aqui.

Ao meu companheiro, pela cumplicidade, incentivo e apoio na realização de mais um sonho.

À minha amiga Cris e Suziane, pela amizade, apoio, carinho, paciência ensinamentos ao longo do curso e desta pesquisa.

Às amigas, Josiane, Larissa pelas conversas, conselhos e momentos que muito contribuíram para tornar a caminhada mais leve.

Ao Profº Davi Andrade juntamente a Lívinny, Taynara, Kellen, Yago, Eduardo, Tasso, pela paciência, amizade e por tudo que me ensinaram durante a minha passagem pela Hospitality Consult Jr.

Aos professores Cairo, Jonilson, Marco Aurélio e também ao secretário do curso, Fábio, por me exemplarem quanto a ser profissional sem deixar de ser humano.

A professora Luciana Brandão pela disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos e por aceitar me conduzir ao longo da pesquisa.

Ao seu Carlos, dona Eliziane, dona Cristiane e ao seu Pedro pelo carinho, conversas divertidas e por cuidarem tão bem da “casa” Santa Amélia.

Aos entrevistados e discentes respondentes da pesquisa que dedicaram um pouco do seu tempo para contribuir com as informações.

A todos os que contribuíram, direta e indiretamente, pra que eu chegasse até aqui.

Se você quer um ano de prosperidade, cultive trigo.  
Se você quer dez anos de prosperidade, cultive árvores.  
Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas.

Provérbio Chinês

## RESUMO

As competências gerenciais são elementos primordiais levados para o mercado pelos estudantes de hotelaria. O objetivo desta pesquisa é verificar se as competências gerenciais desenvolvidas pelos discentes do Curso de Hotelaria da UFMA correspondem ao que espera o mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA. Nesse sentido, esta pesquisa é de caráter exploratório e de abordagem quali-quantitativa, sendo decorrente da percepção de gestores, em representação ao mercado, bem como da percepção de alunos a partir do 7º período com relação às competências gerenciais desenvolvidas no decorrer do curso. Os dados foram levantados por meio de questionário, com perguntas abertas e fechadas direcionadas aos alunos e roteiro de entrevista em profundidade com gestores, cujas informações obtidas foram posteriormente organizadas em formato de gráficos e quadros, aplicando sobre os dados obtidos a análise estatística e de conteúdo, respectivamente. Verificou-se que as percepções dos gestores quanto às competências gerenciais se assemelham às ideias e conceitos dos alunos com relação ao assunto, sendo possível ainda perceber a compatibilidade no grau de competências gerenciais entre estes dois sujeitos, assim como identificar as competências gerenciais com maior necessidade de atenção e desenvolvimento tanto por parte dos gestores quanto dos discentes. O planejamento, organização, liderança, comunicação, tomada de decisão, gestão de recursos, compreensão de mercado, trabalho em equipe e hospitalidade se apresentaram na escala likert entre razoável e maior desenvolvimento pelos discentes, correspondendo ao que expressa e espera o mercado. Em contraponto, os idiomas se mostraram como competência gerencial pouco desenvolvida pelos dois sujeitos da pesquisa. Dessa forma, é possível afirmar que as competências gerenciais desenvolvidas pelos alunos do curso de Hotelaria da UFMA correspondem as expectativas do mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA.

**Palavras-chave:** Competências Gerenciais. Curso de Hotelaria. Mercado Hoteleiro. Formação profissional em hotelaria.

## ABSTRACT

Management skills are essential elements brought to the market by hotel students. The objective of this research is to verify if the managerial competences developed by the students of the UFMA Hotel Course referring to what awaits the hotel market in the city of São Luís-MA. In this sense, this research is exploratory and has a qualitative and quantitative approach, resulting from the perception of managers, representing the market, as well as the perception of students from the 7th period on in relation to the managerial skills developed in the course. The data were collected by means of a questionnaire, with open and closed questions directed to the students and an in-depth interview script with managers, information provided was later organized in the form of graphs and charts, applying to the data taken from a statistical and content analysis, respectively. It was found that the managers perceptions of managerial competences are similar to the students ideas and concepts in relation to the subject, making it possible to perceive the compatibility in the degree of managerial competences between these two, as well as to identify the managerial competences with the greatest need for attention and development by both managers and students. Planning, organization, leadership, communication, decision making, resource management, market understanding, teamwork and hospitality are equal in scale as between reasonable and greater development by students, corresponding to what the market expresses and expects. In contrast, the languages available as insufficient managerial competence by the two research subjects. Thus, it is possible to affirm that the managerial competences developed by the students of the Hotel Management course at UFMA regarding the expectations of the hotel market in the city of São Luís-MA.

**Keywords:** Managerial Competencies. Hotel Course. Hotel Market. Professional training in hospitality.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Caracterização de competências .....	31
Figura 2: Linha do tempo PPC Hotelaria .....	42

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação estrelas.....	21
Quadro 2: Categorização das competências organizacionais.....	32
Quadro 3: Papéis de liderança gerencial e suas competências-chave .....	37
Quadro 4: Fatores de influência no desenvolvimento de competências .....	38
Quadro 5: Competências sobre gestão e visão estratégica .....	43
Quadro 6: Competências sobre capacidade relacional .....	43
Quadro 7: Competências sobre contexto cultural local .....	44
Quadro 8: Perfil dos Gestores Entrevistados .....	49
Quadro 9: Autoavaliação Competências Gerenciais Gestores.....	54
Quadro 10: Resumo das principais falas dos entrevistados.....	57
Quadro 11: Competências gerenciais: Visão dos alunos .....	62

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade.....	58
Gráfico 2: Período de Ingresso.....	58
Gráfico 3: Período que está cursando.....	59
Gráfico 4: Estado Civil.....	59
Gráfico 5: Filhos.....	60
Gráfico 6: Gênero.....	60
Gráfico 7: Experiência Profissional.....	61
Gráfico 8: Experiência com liderança.....	61
Gráfico 9: Atividades durante a academia.....	63
Gráfico 10: Atividade que mais contribuiu com desenvolvimento de competências gerenciais.....	63
Gráfico 11: Planejamento.....	64
Gráfico 12: Organização.....	65
Gráfico 13: Liderança.....	65
Gráfico 14: Comunicação.....	66
Gráfico 15: Tomada de Decisão.....	66
Gráfico 16: Gestão de recursos (humanos, materiais, financeiros).....	67
Gráfico 17: Compreensão de Mercado.....	67
Gráfico 18: Idiomas.....	68
Gráfico 19: Trabalho em Equipe.....	68
Gráfico 20: Hospitalidade.....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**UFMA** - Universidade Federal do Maranhão

**SBCLASS** - Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem

**BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**PPC** - Projeto Pedagógico Curricular

**DETUH** - Departamento de Turismo e Hotelaria

**UH's** - Unidades Habitacionais

**PNE** - Pessoas com Necessidades Especiais

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1. SETOR DA HOTELARIA .....</b>	<b>19</b>
1.1 Breve recorte do universo hoteleiro .....	19
1.2 A Hotelaria de São Luís .....	22
<b>2. GESTÃO DE PESSOAS E AS COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>25</b>
2.1.Gestão de Pessoas na Hotelaria.....	25
2.2 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes .....	30
2.3 Competências gerenciais .....	35
<b>3. FORMAÇÃO ACADÊMICO-PROFISSIONAL DO HOTELEIRO .....</b>	<b>40</b>
3.1 Curso de Hotelaria da UFMA.....	40
<b>4. MÉTODO.....</b>	<b>45</b>
<b>5 RESULTADOS OBTIDOS .....</b>	<b>48</b>
5.1 Apresentação dos locais de estudo .....	48
5.1.1 Hotel 1.....	48
5.1.2 Hotel 2.....	48
5.1.3 Hotel 3.....	49
5.1.4 Perfil dos Entrevistados .....	49
5.1.5 Competências Gerenciais: Percepção dos Gestores .....	50
5.1.6 Competências Gerenciais: Percepção dos Discentes.....	58
5.1.7 Comparativo entre a oferta dos discentes e expectativas do mercado hoteleiro de São Luís-MA.....	70
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
<b>Referências .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO .....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ALUNOS .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES .....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE D – Autorização para realização das entrevistas .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE E- Transcrição das entrevistas .....</b>	<b>93</b>
Transcrição de entrevista com Gestor 1 .....	93
Transcrição de entrevista com Gestor 2 .....	115
Transcrição de entrevista com Gestor 3 .....	127

## INTRODUÇÃO

O elemento humano enquanto patrimônio mais importante das organizações, aprimora o entorno à medida em que manifesta suas competências. Chiavenato (2014) afirma que as pessoas formam o capital e intelectual, munido de conhecimentos passíveis de serem aplicados na organização, revelando sua importância e valor para os contextos e âmbitos em que se insere.

A cadeia produtiva hoteleira, como uma das atividades essenciais para existência do turismo, é impactada diretamente conforme crescimento da demanda turística, e isso recai não somente aos hotéis e restaurantes, mas também as pousadas e hospedarias que também acabam se beneficiando, e que frente a isso assumem maior responsabilidade de assegurar qualidade nos serviços a fim de alcançar a satisfação dos hóspedes (SANTOS & FLORES, 2017; CASTELLI, 2001).

As organizações hoteleiras se destinam a prestação de serviços, os quais acontecem mediante o esforço humano, elemento característico e fundamental do setor de serviços, pois nele “a demanda é humana e a oferta depende fundamentalmente do elemento humano” (CASTELLI, 2001). Ainda segundo o autor, muito embora a formação técnico-científica seja de fundamental relevância para acontecimento das atividades, as aptidões humanas devem ser consideradas uma vez que os serviços são projetados para satisfação de desejos e necessidades dos hóspedes.

A respeito destas afirmativas é que se faz necessário adentrar ao âmbito das competências, sobretudo as competências gerenciais, que segundo Maximiano (2004) consiste em conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para resultar bom desempenho em uma determinada atividade e que na visão de Lima e Sinésio (2017) surgem a fim de melhorar as relações de trabalho, quer seja entre gerentes e colaboradores ou entre colaboradores e hóspedes.

Com relação ao desenvolvimento e aprimoramento das competências Rigobello *et al* (2018) traz que pode acontecer tanto no campo prático, ou seja, com experiências de mercado, ou ainda no campo teórico, com formação técnica ou superior em cursos da área. Sob esta perspectiva, é que busca-se através

deste trabalho verificar as competências gerenciais desenvolvidas pelo profissional em formação no Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), o qual tem entre seus objetivos tornar o discente apto ao planejamento, administração e operacionalização de serviços no contexto hoteleiro.

Em pesquisa por estudos com temáticas iguais ou semelhantes a aqui tratada foram encontrados alguns no Google Scholar, Scielo, teses e dissertações da CAPES, ResearchGate onde foi possível perceber algumas publicações mais recentes entre as quais a de Silva, Andrade, Ferreira e Montezano (2016) que abordou as competências com maior relevância para profissionais da hospitalidade assim como as maiores carências, a pesquisa feita por Oro, Beuren e Carpes (2014) que buscou analisar a compatibilidade entre as competências desenvolvidas conforme o molde acadêmico, de acordo com percepções dos docentes da disciplina de controladoria. Foi possível identificar ainda o estudo de Paiva, Santos e Lacerda (2014) que buscou entender a gestão de competências por parte de gestores hoteleiros na perspectiva de diferencial competitivo e fidelização do cliente que vem ao país por ocasião dos eventos mundiais ocorridos no Brasil de 2013 a 2016 e a pesquisa de Lima e Sinésio (2018) a qual analisa as competências dos gestores hoteleiros a partir de habilidades do Projeto Político Pedagógico do Curso de Hotelaria de uma Universidade da Paraíba.

Em levantamentos no site do curso de Hotelaria da UFMA, houve dificuldade de serem localizados estudos com esta temática, sendo encontradas somente algumas investigações que, por tratarem de aspectos tangentes a gestão de pessoas, fazem menção ao âmbito das competências no contexto organizacional hoteleiro, não abrangendo a comparação entre competências gerenciais do profissional em formação com as esperadas pelo mercado.

Esta pesquisa tem importância ressaltada na necessidade de levantamentos a respeito das competências gerenciais presentes no perfil do estudante do Curso de Hotelaria da UFMA, haja vista que o propósito do mesmo é formar gestores de empreendimentos hoteleiros alinhados às demandas do mercado (PPC, 2006) contribuindo com a construção de informações referentes às competências gerenciais na hotelaria, visto que o dado assunto, comparando o real (o que o

estudante tem) com o desejado (o que o mercado quer) possui poucas pesquisas recentes, sobretudo dentro do curso de Hotelaria da UFMA.

Sob tais observações é que surge o questionamento norteador desta pesquisa: As competências gerenciais desenvolvidas pelos alunos do curso de Hotelaria da UFMA estariam de acordo com as competências gerenciais esperadas pelo mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA?

A fim de sanar a referente dúvida, o objetivo geral deste trabalho é verificar se as competências gerenciais desenvolvidas pelos alunos do curso de Hotelaria da UFMA correspondem as expectativas do mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA. Como objetivos específicos para alcance do objetivo geral, têm-se: levantar competências dos alunos do curso de Hotelaria da UFMA, fazer um levantamento das competências gerenciais esperadas para atuação no ramo hoteleiro e comparar os resultados a fim de verificar se as competências gerenciais dos alunos são correspondentes às expectativas do mercado.

Na tentativa de cumprir com os objetivos específicos propostos a primeira parte consistirá em fazer uma síntese do universo hoteleiro considerando autores como Castelli (2001), Camargo (2002), Melo e Goldeinstein (2016), Gorini e Mendes (2005) que trabalham a hotelaria sob a ótica do turismo, hospitalidade e dos serviços. Com finalidade de caracterizar a hotelaria de São Luís, há dentro deste seção um tópico designado a apresentação da atividade turística e caracterizações dos empreendimentos hoteleiros da cidade de São Luís (SILVA, 2017; NACIONAL, 2014 ;TURISMO, 2018).

A segunda parte trará alguns conceitos e informações acerca da gestão de pessoas, trazendo pareceres das visões de autores como Chiavenato (2014), Soviensi e Stigar (2008), Ribeiro (2012) e Mesquita (2020) que tratam referente às práticas, ações, características pertencentes a esta área da administração. Além destes, no tópico posterior desta parte, aborda-se as competências sob as perspectivas dos autores como Dias (2010), Lima e Sinésio (2018), Picchiali (2008), Zarifian (1999) e em seguida as competências gerenciais sob consulta de autores como Maximiano (2000), Quinn et al (2004), Carvalho, Silva e Zago (2017) e Paiva, Santos e Lacerda (2014).

A terceira parte fala sobre o curso de Hotelaria da UFMA, tendo com fonte principal o próprio Projeto Pedagógico Curricular do Curso de Hotelaria da UFMA, ano 2006, chegando a mencionar a grade de 2019, não aderida nesta pesquisa devido o tempo de vigência da mesma que não permite ainda visualização por parte dos alunos quanto as competências gerenciais desenvolvidas. Ambos os currículos estabelecem diretrizes para a formação do profissional no curso de Hotelaria da UFMA, abrangendo ainda autores como Dias (2010), Ansarah e Rejowisky (1994) que falam da criação dos cursos de Turismo e Hotelaria no Brasil.

Na quarta parte serão apresentadas as características do método da pesquisa, tal qual os procedimentos e ferramentas adotadas e formas de análise, tendo como referencial base Gil (2008), Bogdan e Biklen (1994), Marconi e Lakatos (2007), Cresswell (2010) e Bardin (2011).

Na parte seguinte serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa, onde inicialmente será empregada a caracterização dos locais de estudo, bem como o perfil dos gestores seguido das suas percepções quanto as competências gerenciais da pesquisa. Em seguida serão trazidos os dados obtidos com discentes quanto ao seu perfil sócio demográfico e também a autoavaliação com base na escala likert quanto as competências gerenciais desenvolvidas ao longo do curso de Hotelaria. No tópico seguinte será feito um comparativo entre as respostas coletadas para fins de responder ao questionamento norteador da pesquisa, fazendo o confronto e concordância com o levantamento teórico apresentado.

Nas considerações finais serão contextualizadas a importância e necessidade da pesquisa, informando as limitações que existiram para a realização da mesma, apresentação das competências gerenciais que se destacaram, bem como os pontos que necessitam de maior atenção e desenvolvimento por parte dos sujeitos da pesquisa, seguido ainda das sugestões para estudos futuros.

De modo geral, o que se espera com essa investigação é poder contribuir com informações e dados acerca das competências gerenciais que os discentes do curso de Hotelaria da UFMA possuem, bem como as que precisam de maior atenção quanto ao seu desenvolvimento e aprimoramento.

## **1. SETOR DA HOTELARIA**

A Hotelaria é compreendida como uma parte essencial ao turismo contemplando uma gama de estabelecimentos que sustentam diversos serviços e características, onde as pessoas se encontram como responsáveis pelos processos que acontecem das organizações hoteleiras. Assim sendo, a seção apresentará um pouco do universo hoteleiro apresentando suas caracterizações e principais atividades com contribuições de alguns estudiosos da área, abrangendo em seu segundo tópico a hotelaria de São Luís.

### **1.1 Breve recorte do universo hoteleiro**

A composição do universo hoteleiro se dá mediante a implementação no mercado de empreendimentos como hotéis, restaurantes, pousadas, estruturas de lazer que se destinam a prestar serviços a pessoas, sejam elas moradores ou visitantes, com o intuito de satisfazer suas necessidades e expectativas.

Simoni e Bandeira (2012) conceituam a hotelaria como serviços de hospedagem, alimentação e segurança combinados ao bem-estar do hóspede e a qualidade no atendimento dos serviços, enquanto Castelli (2001, p.56) conceitua organização hoteleira como cedente de alojamento a distintos públicos mediante pagamento de determinado valor. Corroborando com este pensamento, Gorini e Mendes (2005) diz que a força da indústria da hospitalidade é direcionada a garantir alojamento e abrigo a quem se encontra de forma temporária fora de seu âmbito familiar.

Tal consideração nos recorre ao elemento considerado essencial dentro do ramo hoteleiro: a hospitalidade. Castelli (2004) baseado na visão de outros autores aponta que muito embora esta pareça simples, tem sua complexidade e envolve um complexo estrutural de atividades as quais se relacionam a fim de garantir o bem-estar do hóspede. Oliveira, Tricário e Varella (2016) reforçam a importância desse elemento no contexto hoteleiro, associando o termo ao bem acolher que dispõe de igual relevância.

Neste sentido, é possível ressaltar a importância do preparo para atender as variadas demandas que o estabelecimento se predispõe a receber, uma vez que se

preocupa em atender as necessidades básicas do turista e de oferecer qualidade a todo momento em que é prestado o serviço, a fim de corresponder às suas expectativas, pois a satisfação obtida dependerá de forma exclusiva do tratamento oferecido no momento da estadia.

Historicamente, a atividade hoteleira é percebida em diferentes tempos, como na Antiguidade, onde era comum o deslocamento com propósito comercial em territórios como Ásia e Europa, e também na Idade Média onde os mosteiros acolhiam os viajantes e cediam espaço em caráter temporário, além de repouso e alimentação, exercendo, portanto, princípios básicos da hospitalidade (IGNARRA, 2003).

Embora o acolhimento fosse característica notória nessas épocas, a hotelaria veio a tornar-se um exercício lucrativo somente no fim do século XVIII com o advento da Revolução Industrial sendo perceptível uma maior ascensão da atividade após a Segunda Guerra Mundial, pois a melhora econômica nos países vencedores proporcionou aos habitantes um poder maior de viagens sendo necessário a criação de lugares próprios para os acolherem (POPP *et al*, 2007).

No Brasil, o período colonial e a chegada da corte portuguesa ocasionou a origem da atividade no território brasileiro possibilitando surgimento de pensões e casas de hospedagem, que atendiam o fluxo de passageiros dos portos (POPP *et al*, 2007).

Embora seja diferente a cronologia dos fatos que permitiram o surgimento e desenvolvimento da hotelaria que conhecemos hoje, são perceptíveis alguns pontos em comum como a relação humana que simbolizam a existência da relação anfitrião e hóspede (WADA; CAMARGO, 2006). Um segundo aspecto marcante são as estruturas simples de acolhimento, as quais prestavam serviços de alojamento e alimentação, e viagens motivadas pelo contexto comercial da época.

Tendo por finalidade instituir uma maior competitividade no setor o Ministério do Turismo (MTur) criou em 2011 o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBClass) objetivando ceder aos viajantes informações relevantes com relação as opções de estadia, possibilitando justa competição entre os estabelecimentos. O sistema traz 7 (sete) categorias especificadas, dentre as quais:

Hotel, Resort, Hotel Fazenda, Cama e Café, Hotel Histórico, Pousada e Flat Apart os quais necessitam atender a critérios específicos tais quais infraestrutura, sustentabilidade e serviços, a fim de serem categorizados de 1 a 5 estrelas, sendo 1 estrela Simples e 5 Luxo representados por estrelas conforme quadro a seguir.

**Quadro 1:** Classificação estrelas

<b>Estabelecimento</b>	<b>Estrelas</b>
Hotel, Hotel Fazenda, Pousada	1 a 5
Hotel Histórico, Flat Apart	3 a 5
Cama & Café	1 a 4
Resort	4 a 5

**Fonte:** SBClass (2011). Adaptado pela autora (2021)

Além disso, os quesitos se aplicam, à disposição do espaço físico e também aos serviços como recepção 24h, restaurante, serviços de lavanderia entre outros (MTur, 2011).

Considerando parâmetros maiores de categorização Santos e Flores (2017) dividem os estabelecimentos em três distintos grupos, onde no primeiro estão os hotéis independentes cuja gestão é comumente familiar, sendo grande parte de pequeno e médio portes; no segundo as cadeias hoteleiras de abrangência nacional que possuem estruturas mais elaboradas comparado a primeira categoria e, por fim, as redes internacionais.

Muito embora estas classificações sirvam de parâmetro para o momento de decisão do cliente e o mesmo tome conhecimento do que pode ser encontrado pela frente, sua satisfação não é garantida, haja vista que inconveniências podem ocorrer como ausência de um determinado serviço ou espaço no momento de estadia do cliente, ausência de pessoas qualificadas nos processos, variação de serviços e modo de execução de um local para o outro, ainda que a categorização seja a mesma a percepção do hóspede para com o local pode ser afetada.

Outrossim, uma segunda maneira de se classificar o porte das organizações hoteleiras é mediante a sua rentabilidade financeira, onde, conforme o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) classifica-se por micro empresa as possuintes de renda anual menor ou igual a 2,4 milhões, pequena empresa renda

maior que 2,4 milhões e menor que 16 milhões, média empresa receita de 16 milhões até 90 milhões, empresa média-grande acima de 90 milhões até 300 milhões e grande empresa com aporte financeiro anual acima de 300 milhões de reais (BNDES,2013).

Ademais das categorizações acima pode-se ainda saber o porte da empresa através do número de funcionários que a mesma possui. De acordo com o Sebrae (2017) se enquadra como microempresa o estabelecimento do setor de comércio e serviço que conta com atuação de até 9 profissionais. São empresas de pequeno porte as que possuem de 10 a 49 funcionários no seu quadro, de médio de 50 a 99 colaboradores e de grande porte as que contabilizam 100 ou mais funcionários.

Conjugando as três formas de avaliação de porte, percebemos que os elementos se envolvem criando uma relação de interdependência, isto é, a renda anual é consequência da soma de esforços dos funcionários envolvidos que por sua vez atuam nos serviços existentes que definem a tipologia e atribuição de estrelas ao estabelecimento. Portanto, entender os contextos de classificação ajudam os gestores a criarem uma melhor percepção do negócio.

Nesse sentido, a fim de conhecer melhor as características da hotelaria de São Luís e atingir objetivo de pesquisa, serão apresentadas no tópico seguinte as características da atividade turística de São Luís, bem como as características hoteleiras.

## **1.2 A Hotelaria de São Luís**

A atividade turística de uma cidade é produto do conjunto de equipamentos e recursos disponibilizados combinados a aspectos tangíveis e intangíveis. A Ilha de São Luís é a capital maranhense, cujo centro histórico foi devidamente reconhecido como Patrimônio Cultural Mundial pela Unesco em 1997 por possuir acervo com cerca de 1.000 prédios históricos que muito preservam os traços portugueses, transformando a cidade em um atrativo histórico e cultural (IPHAN,2014).

Ademais a este potente feito, a capital está situada próxima ao litoral, apresentando as praias como atrativos naturais tornando a cidade uma forte alternativa de viagens a lazer, podendo agregar experiência ainda com sua cultura

representada pelo artesanato, gastronomia, festas e tradições, suas praças e pontos históricos que traduzem o auge econômico da história local (TURISMO,2018).

Tomando referências históricas da hotelaria na cidade os primeiros estabelecimentos existentes foram hospedarias com características semelhantes as que já existiam no Brasil no século XIX, ou seja, que se dispunham a oferecer o básico, no caso, abrigo e alimentação a quem aqui chegava. Nesta época o contexto econômico se mantinha aquecido devido o mercado de algodão e a indústria têxtil contextualizando viagens motivadas a negócios (SILVA, 2017).

Entre a hotelaria simplista, isto é, que proporcionava o básico e a hotelaria tal qual conhecemos hoje, alguns locais ajudaram a adornar a atividade proporcionando detalhes que excediam ao básico. Entre os nomes, com proposta de reverendar a hotelaria de luxo é possível destacar o Hotel do Porto, o Lord Hotel e o conhecido Hotel Central, inaugurado em 1943 após transformação do espaço que anteriormente, por volta de 1908, era hospedaria no conhecido atualmente como Palácio do Comércio, na região do centro. Para Silva (2017) a maioria das hospedarias estava situada em regiões como Praia Grande, Desterro, Madre Deus, dada a proximidade com o centro histórico, ponto forte da economia na época.

Atualmente, na capital maranhense conferimos a notória presença de estabelecimentos de pequeno e médio portes conforme menciona Santos e Flores (2017) ao pesquisar a formação de preços em hotéis turísticos da cidade, tendo os de pequeno porte caráter mais familiar e os de médio apresentando uma maior estruturação quanto a serviços e gestão se comparado ao porte anterior.

Diante disso, percebemos uma demanda composta pelo público que tem como motivações principais o lazer, que pode ser correspondido pelos atrativos arquitetônico, cultural e natural que a cidade disponibiliza, e o trabalho, resultante das grandes empresas de outros segmentos instaladas na capital.

Segundo a pesquisa de demanda turística realizada em fevereiro de 2021 pelo Observatório do Turismo da Cidade de São Luís do Maranhão, dos 260 respondentes 42% informou estar visitando a capital a lazer, 24% a família e 27% a negócio. Ainda nesta pesquisa, questionados sobre o local de estadia 47%

responderam que ficaram em hotéis e 31% em casa de amigos. Muito embora a pesquisa tenha ocorrido em contexto pandêmico em decorrência do coronavírus, os números expressam a preferência do público em relação a hospedagem em hotéis.

Ao compreender a oferta turística em termos de estrutura, demanda visitante, assim como suas motivações para viajar, o desenho dos serviços pelos empreendimentos hoteleiros tem maior probabilidade de aceitação por parte do público visitante, o que gera destaque às organizações em termos de competitividade e diferenciação no mercado.

As características turísticas mencionadas proporcionam à cidade uma significativa demanda que busca por entretenimento, lazer, cultura ou até mesmo se desloca a trabalho, negócios. Assim sendo, a hotelaria de São Luís no seu papel de propiciar ao visitante um ambiente hospitaleiro esboça seus serviços baseados nas expectativas desses respectivos públicos.

Explicado um pouco do universo hoteleiro, para que se entenda a dimensão desse mercado assim como os recursos com os quais ele se relaciona, o tópico seguinte tratará de contextualizar as pessoas e sua gestão dentro das empresas dimensionando-as ainda no que diz respeito as competências que possuem.

## **2. GESTÃO DE PESSOAS E AS COMPETÊNCIAS**

A Hotelaria como pertencente ao setor de serviços o qual tem como peça chave as pessoas necessita, assim como variadas organizações, de uma gestão eficaz e com alto desempenho que proporcione a consecução dos objetivos organizacionais, haja vista que esta área lida de forma expressivamente direta com quem trabalha e carrega a imagem da empresa, preocupando-se com as competências de cada colaborador. Nesse sentido, esta seção trará conceitos pertinentes a esta área da gestão de suma importância nos âmbitos organizacionais, dando destaque a Hotelaria, e as competências gerenciais.

### **2.1. Gestão de Pessoas na Hotelaria**

As organizações congregam diversos recursos com a finalidade de alcançar seus objetivos organizacionais. Dentre estes, nota-se expressivamente tanto no campo prático quanto no saber teórico, os recursos financeiros, tecnológicos, materiais e, sobretudo, o humano tornando-se atributo indispensável para funcionamento das empresas (Chiavenato, 2014).

Tendo em vista a inclusão de pessoas nos processos organizacionais de uma empresa, independentemente de seu ramo de atuação, é de suma relevância a efetiva gestão das pessoas a fim de se atribuir o devido valor a este recurso. Para Chiavenato (2014) a área de gestão de pessoas é a combinação do desenho organizacional, do mercado, juntamente as características das pessoas envolvidas. Para Soviensi e Stigar (2008) esta área se trata de um conjunto de práticas que sequenciam em diretrizes para a capacitação, desenvolvimento e engajamento dos funcionários de uma organização para com ela, sendo o ápice do seu objetivo humanizar o ambiente organizacional.

Paes (2018) entende por Gestão de Pessoas um conjunto de práticas que permitem não somente as empresas de alcançarem seus objetivos como os funcionários de realizarem pessoal e profissionalmente. Em consonância com essa ideia Chiavenato (2014) afirma não só que empresas necessitam das pessoas para

seu pleno funcionamento, as pessoas dependem das oportunidades por elas oferecidas como forma de garantir subsistência.

A Gestão de Pessoas tal qual como conhecemos hoje, contempla dimensões que foram sendo melhor reconhecidas e trabalhadas com o passar do tempo. Seu arcabouço está atrelado a Revolução Industrial, haja vista ter sido onde se principiaram as teorias comportamentais que permitiram novas perspectivas relacionadas ao gerenciamento de pessoas, antes limitado a folhas de pagamentos, desempenho produtivo sem foco direcionado ao trabalhador (AVILLA; STECCA, 2015).

Nesse contexto, os Recursos Humanos tomaram como novas demandas uma maior preocupação com o bem-estar dos colaboradores nas organizações, fazendo a mediação dos interesses organizacionais e individuais. Isto é, as pessoas são vistas como recursos chaves das organizações, pois, sem elas, as garantias de alcance dos objetivos da empresa tornam-se ínfimas.

Sovienski e Stigar (2008) abordam promover, coordenar e controlar atividades relacionadas a avaliação, capacitação, orientação, qualificação entre outras como atribuições do setor de Recursos Humanos da organização. Semelhante a isto, Ribeiro (2012) traz treinamento, recrutamento e seleção, folha de pagamento, orçamento, medicina do trabalho, planejamento de carreira como algumas das atribuições de um profissional de Recursos Humanos.

De uma forma mais abrangente Mesquita (2020) ressalta como principais processos da gestão de pessoas agregar (recrutar e selecionar conforme competências e empresa), aplicar (sistematizar cargos e funções), recompensar (adequação do salário) e desenvolver (treinar para ascensão), manter (equilibrar físico e mental) e monitorar (acompanhar desempenho e objetivo organizacional). Consoante a estas funções, Xavier (2006) assimila na gestão de pessoas a busca, retenção, desempenho e desenvolvimento de talentos.

Embora ao longo do período industrial a ideia prevaiente fosse a do trabalhador como recurso, elemento meio para alcance do lucro, o surgimento das teorias comportamentais que abrangiam estudos com reconhecimento à motivação, qualidade de vida deram a gestão de recursos humanos existente até então uma

nova perspectiva para além do gerenciamento do salário, admissões e demissões dos funcionários. O profissional de Recursos Humanos assume então dentre suas atribuições formas de reconhecer os trabalhadores como seres dotados de ideias e conhecimentos, verdadeiros “cérebros” da empresa (DALMAU E TOSTA, 2009).

Convergindo com o disposto acima acerca do profissional de RH, Ribeiro (2012) interpreta sua atuação em maior magnitude na qual são compreendidas expectativas de conduzir a gestão de pessoas de forma a entendê-las bem mais que recursos, pois deve ter a capacidade de não somente diferenciar as pessoas uma das outras, como de reconhecê-las possuintes de conhecimentos, competências e habilidades.

O desenvolvimento desta nova visão do trabalhador e do trabalho deriva do aumento da globalização, avanço das tecnologias, era informacional e intelectual que exigem das corporações maiores capacidades de adaptação e, por consequência, novas habilidades e novos conhecimentos com intuito de garantir maior destaque, valor, competitividade ocasionando a chamada gestão estratégica de pessoas (CHIAVENATO, 2014; RIBEIRO, 2012; BOUÇAS DA SILVA, 2016; SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A área de gestão de pessoas tem como público direto as pessoas envolvidas nas atividades das empresas, ou seja, os colaboradores. No entanto, acaba por se relacionar com atuantes externos, como fornecedores e parceiros, que corroboram com o desempenho organizacional, pois, o trabalho dos recursos humanos e da gestão de pessoas é inevitavelmente selecionar, preparar, desenvolver quem vai lidar de modo imediato com os referidos públicos.

Paes (2018) entende que o funcionamento da organização ocorre com envolvimento de diversos parceiros, os quais podem ser fornecedores, dispendo de matéria-prima, os acionistas, os quais recorrem à organização com capital financeiro e os trabalhadores que dispõem de seus conhecimentos e habilidades em detrimento da oferta de produtos e serviços a quem consome.

Nas organizações hoteleiras a gestão de pessoas surge como um dos setores primordiais para funcionamento dos processos e atividades, visto que para que estes aconteçam de modo satisfatório aos hóspedes, ou seja, dentro da cadeia

produtiva, surge então a responsabilidade, por parte das organizações representadas por seus profissionais, de prestar o serviço da melhor maneira possível, pressuposto este que Castelli (2004) entende como ter compromisso em atender as necessidades de todos os parceiros da organização.

De acordo com Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014) a gestão de pessoas tem destoadado seu foco de processos e tarefas enfatizando direcionamento maior nos resultados. Paralelo a isto, Wada e Camargo (2006) destacam como desafios do setor hoteleiro uma maior profissionalização e ainda uma melhor consciência da principal característica do serviço hoteleiro: a hospitalidade. Os autores avançam mais ainda em suas definições chegando até o chamado hospitabilidade tratando esta como a visão de negócio atrelada à hospitalidade.

Ademais a estas definições, os autores Brandão, Pinto e Maciel (2012) a fim de analisar a atuação da gestão de pessoas em um hotel do nordeste brasileiro traz como premissa que as pessoas sejam os ativos mais importantes da organização, porém o realce da ideia se constitui mais no discurso do que em práticas. Os autores sobressaltam ainda a importância de não levar essencialidade das pessoas somente no discurso, haja vista que a qualidade do atendimento prestado depende potencialmente delas.

De acordo com Oliveira e Spena (2020) a área hoteleira é multidisciplinar permitindo atuação das mais variadas formações desde que as pessoas formadas tenham identificação com a prestação de serviços e com a arte de receber bem. Além disto, as autoras acima citadas partem do ponto de que a área não é para amadores e exige múltiplas competências tais como facilidade no trato com as pessoas sejam elas da mesma ou de outras culturas e, sobretudo, saber lidar com situações adversas passíveis de acontecimento no dia a dia de trabalho.

Considerando a responsabilidade da gestão de pessoas em proporcionar resultados por meio dos colaboradores no contexto empresarial, ao passo em que garante a elas acesso ao mínimo que necessitam para sobreviver bem como o desenvolvimento dos conhecimentos que já possuem, chegamos a gestão de pessoas por competência consistente em não só identificar as competências necessárias a um cargo como possíveis faltas no perfil profissional, sendo este o

momento em que o setor se predispõe a criar alternativas para aprimoramento das habilidades (SILVA et al, 2014;PAIVA, SANTOS E LACERDA,2014)

Com isto, é criado entre as diversas atribuições mediar o conhecimento do colaborador com as expectativas das empresas, a preocupação em atualizá-los e dispor de atividades, tais como workshops, treinamentos, cursos, auxílios, que os fortaleçam para uma melhor execução no que desempenham é um passo importante na busca pela valorização dos colaboradores, afinal na gestão do conhecimento é crucial o aumento do capital intelectual.

No que compete ao treinamento em empreendimentos hoteleiros pesquisas como a de Oliveira e Spena (2012) mencionam a dificuldade de oferta desta ocasião, e este fato é dado mediante o contexto sazonal e a rotatividade da hotelaria que resultam pela permanência breve de colaboradores na organização. Nisto, ainda que se saiba a extrema importância de treinar os envolvidos no processo, algumas gestões tomam como custos desnecessários visto que as mencionadas características do mercado favorecem a saída de uma organização para outra posteriormente.

Sobressalta-se este como ponto relevante na atuação profissional hoteleiro, que muito embora possua ou não conhecimentos e saberes práticos acerca do que vai exercer, deve-se ambientar profundamente a organização, assim como seus recursos técnicos e qualitativos, pois suas práticas acarretarão na qualidade dos serviços, na imagem positiva ou negativa do estabelecimento (BRANDÃO; PINTO; MACIEL, 2012).

De posse do entendimento das principais atribuições da gestão de pessoas e dos pontos mais relevantes desta área dentro da hotelaria, para melhor compreender o perfil dos profissionais do setor, e para cumprimento do objetivo deste trabalho, é de suma relevância adentrar ao âmbito das competências onde será possível perceber as demandas essenciais de atuação e pontos considerados em pesquisas já feitas.

## 2.2 Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

A atividade hoteleira concerne no trabalho com forte ênfase no elemento humano. Com isto à vista, juntamente ao entendimento do servir bem as pessoas e alcançar êxito organizacional é que se adentram em comportamentos que ajudam a compor o perfil do profissional hoteleiro. Este pensamento é expresso por Lima e Sinésio (2018) que acreditam que o profissional em questão necessita desenvolver competências para fim de adequação ao mercado.

Fazendo uma análise morfológica o termo deriva do latim "*competentia*" cujo significado é a capacidade de resolução de algo, sendo que seu surgimento na língua francesa, diz respeito à resolutividade das instituições ainda no século XV e mesmo depois de três séculos adiante, outra designação foi dada ao termo, desta vez pelos americanos, que conotaram o entendimento para a esfera individual, mais voltada para o saber e às experiências (DIAS, 2010).

Coadunando a tais pontos, Lima e Sinésio (2018) citam sobre a abordagem americana das competências, onde se sobressai a ideia de qualificação para o trabalho, com foco acentuado no indivíduo enquanto que a abordagem francesa mantém foco no desempenho e comportamento manifestados quando em contexto organizacional. Para eles competência é algo que o indivíduo aprende tanto no ambiente formal, como instituições e ambientes corporativos como em ambientes informais, por meio do convívio social.

Em conceitos técnicos nota-se por competência um conjunto de habilidades e tecnologias que possibilitam a oferta de um determinado benefício da empresa em direção aos clientes que possui, o que de certa forma sequencia no destaque da organização no mercado, fazendo-a sobreviver (PAES,2011). Dias (2010) ressalta que esta sobrevivência é dada conforme as informações, os conhecimentos de procedimentos e técnicas que sintetizam-se nas competências e resultam na compreensão das pessoas como capital humano das organizações.

Sobre competência o autor afirma ainda ser o momento profissional em que se faz necessário tomar decisões na expectativa de solucionar demandas do contexto profissional, fato este que contabiliza juntar conhecimentos conduzindo até

a forma mais coerente de resolução. O autor ressalta três características introduzidas e componentes das competências, são elas:

**Figura 1:** Caracterização de competências



**Fonte:** A autora (2021)

Como apresentado, a competência possui espectros diretamente relacionados a capacidade do indivíduo de conhecer, se posicionar e agir num determinado contexto. Além disso, se caracteriza como um conjunto de motivações, ética, atitudes que levam à ação.

Dias (2010) ressalta ainda que muito embora as competências abranjam conhecimentos, atitudes e habilidades na esfera pessoal, torna-se falho considerar somente tais aspectos nos momentos de decisão, pois é fundamental calcular fatores externos à situação vivenciada.

Dentro dos conceitos até o momento apresentados percebe-se referência ao contexto individual. Para além deste, Picchiali (2008) considera não somente competência na esfera individual, como também na de equipe e organizacional. Na linha desta última classificação, Fleury e Fleury (2004) as trata em cinco categorias distintas, sendo:

**Quadro 2:** Categorização das competências organizacionais

<b>Competências sobre processos</b>	São preeminentes os conhecimentos acerca dos processos de trabalho.
<b>Competências técnicas</b>	Enfatizam necessário conhecimento específico sobre a função.
<b>Competências sobre a organização</b>	Aptidão para gerenciar jornadas e fluxos de trabalho.
<b>Competências de serviço</b>	Apontam relevância em associar à técnica com o real impacto do serviço no consumidor.
<b>Competências sociais</b>	Tem como domínios autonomia, responsabilização e comunicação. Se referem a capacidade de ser e de comportamento das pessoas.

Fonte: Fleury e Fleury (2004). Adaptado pela autora (2021).

Em complemento a estes conceitos Fleury e Fleury (2004) citando Prahalad e Hamel (1990) abrangem uma terceira perspectiva de competências, sendo estas as chamadas essenciais consideradas o ponto chave de diferenciação dos empreendimentos, ocasionando benefícios ao cliente consumidor.

Assimilando melhor o conceito das competências adentramos as consideradas oportunas e cabíveis ao posicionamento dos profissionais em posição de chefia: aos gestores é primordial ter visão sistêmica tomando conhecimento do todo organizacional, além de trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, capacidade de planejar, se adaptar a mudanças, de se comunicar, executar e sobretudo liderar pessoas (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Na visão do autor o desenvolvimento das mencionadas competências se aplica tanto ao gestor quanto ao profissional atuante em qualquer outra posição da empresa, tendo em conta que as situações, independente de quem for lidar com elas, contará com as características individuais e o contexto externo predominante no momento.

A gestão de pessoas no âmbito das competências surge com o fundamental papel de trabalhar mediando os conhecimentos, habilidades e atitudes que as pessoas levam para dentro das organizações. Sobre isto, Soviensi e Stigar (2008) reforçam que o planejamento, direção e marketing, por exemplo, são alguns dos conhecimentos e experiências que as pessoas levam para as empresas, tendo a gestão de pessoas o papel de desenvolver ainda tais aspectos de forma a agregar

para ambas as partes. Ou seja, sustenta que as organizações modernas dependem do investimento que fazem em suas pessoas.

A competitividade do cenário mercadológico tem como uma de suas premissas mais relevantes os conhecimentos que as pessoas detém, pois isto combinado a uma gestão efetiva com reconhecimento do indivíduo como ser dotado de competências acarreta em inovações competitivas frente aos demais concorrentes além da criação de outros diferenciais (PAIVA; SANTOS; LACERDA, 2018).

As competências no contexto organizacional hoteleiro não se diferem de total forma dos demais empreendimentos, embora a hotelaria, enquanto componente do setor de serviços, tenha como caráter essencial o bem acolher e o alcance da satisfação do hóspede. Nesta linha, Oliveira e Spena (2020) declaram como competências de um hoteleiro proatividade, atenção para com as novidades existentes no mercado, criatividade e racionalização dos recursos. Consoante a isto, Castelli (2004) destaca a presença destas mesmas qualidades no profissional hoteleiro, pois seu trabalho é uma busca constante pela satisfação das necessidades dos hóspedes através da oferta de serviços e tudo isto sequencia no seu domínio de aptidões físicas, intelectuais e sociais.

Num ponto subsequente, Lima e Sinésio (2018) tratam acerca da importância do idioma como uma demanda necessária para o setor, haja vista sua lida frequente com pessoas de variadas nacionalidades. Para mais aos pontos apresentados e considerando que a hotelaria requer não somente conhecimentos teóricos, mas ainda alto grau de execução em suas atividades, e torna válido o ressaltado da atividade de treinamento neste ambiente organizacional.

A qualificação, adendo importante quando se fala de competências, tem crucial participação na formação do profissional de mercado. Tal ponto se apresenta em dois distintos momentos, sendo estes: formação profissional que comporta cursos, eventos e entre outras e o segundo momento diz respeito a certificação, meio pelo qual é possível apresentar ao mercado as habilidades os conhecimentos adquiridos na etapa anterior (CASTELLI , 2004).

Simultaneamente, as qualidades profissionais garantem ainda significativa empregabilidade, ou seja, recursos para maior aproximação do mercado e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o futuro profissional atuar nos mais diversos empreendimentos. Muito embora a qualificação formal tenha forte peso na atuação e expressão do futuro profissional, é de suma importância ainda a presença de qualidades humanas, haja vista que lida com o atendimento de necessidades e desejos dos clientes, o que demanda criatividade, empatia, iniciativa, aliados aos conhecimentos técnicos (CASTELLI, 2004).

Para Castelli (2004) a fundamentação da qualificação se dá pelo fato de que com ela o funcionário toma conhecimento de todo o processo, conseguindo elaborar estratégias eficientes independente do setor em que atue. Nesse sentido, o autor defende que para isso acontecer é necessário amparar e desenvolver o funcionário dentro das competências de sua atuação.

Em contraponto a expectativa trazida pela ideia de Castelli (2004), a pesquisa de Silva, Andrade, Ferreira et al (2016) realizada em empreendimentos hoteleiros de São Luís aponta a dificuldade de se encontrar profissionais qualificados no mercado, apresentando em seus resultados deficiências na formação destes. No que tange a isto, se faz necessário maior observação acerca das matrizes curriculares na área de Hotelaria, ponto este que será tratado mais adiante neste trabalho, com foco no curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão.

Diante do exposto se torna perceptível a dimensão da atuação das pessoas. Le Bortef (2006) entona que ainda que os aparatos tecnológicos tenham facilitado a criação de um ambiente seguro e atividades dotadas de maior qualidade, a confiabilidade nas competências dos profissionais é fundamental.

A compreensão das esferas das competências é necessária para melhor entendimento da formação e do perfil do profissional gerente dentro das organizações de qualquer tipologia, a incluir as hoteleiras, que são foco deste trabalho. A fim de se estabelecer diferenciais, atender a expectativas dos diretamente relacionados as organizações é que se torna fundamental entender as competências gerenciais, visto que estas norteiam as empresas na realização consecução dos seus objetivos.

### 2.3 Competências gerenciais

O exercício empresarial consiste em uma série de estratégias expressos na atividade dos empreendimentos e por intermédio da atuação dos profissionais envolvidos nos mais variados processos. Uma gestão eficiente seja ela de materiais, financeira, de pessoas ou outras podem garantir o êxito organizacional, diferencial no mercado e percepção de valor na visão do cliente. Nos referidos pontos, é de suma importância competências individuais e organizacionais, sobretudo as gerenciais, visto que viabilizam a consecução de objetivos da empresa.

Maximiano (2000) aponta a competência gerencial como sendo uma das principais dentro das profissionalmente exigidas, haja vista o apoio e significado que tem para as demais áreas da empresa. Para ele, esta competência contempla habilidades pessoais, conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento e aplicação destes em situações em que é necessário decidir, direcionar e supervisionar. Maximiano (2000) expressa ainda a ideia de que quanto mais elevado o cargo ocupado, maiores são os desafios e grau de conhecimento exigido.

Sobre esta colocação vale destacar a percepção de Castelli (2004) quanto ao que vem a ser cargo e função, sendo o primeiro ponto a posição que a pessoa ocupa dentro da estrutura hierárquica da empresa e o segundo ponto, o trabalho que se executa. Tais definições ajudam a compreender melhor o campo das competências gerenciais, haja vista que estas se diferenciam de competências profissionais básicas fundamentais a atuação profissional fora de cargos de gerência.

Para Picchiali (2008) tal dimensão de competência diz respeito a mobilizar os saberes teórico e prático junto ao querer fazer, a fim de transformá-los em resultados através de pessoas. O autor reforça que as competências gerenciais têm ligação direta com a atuação, gestão e a posição de chefia dentro das empresas como diretores e gestores, os quais assumem responsabilidade de desenvolver competências relativas à estratégia da organização.

Os gerentes intermediários definidos por Maximiano (2000) como responsáveis pelos grupos de trabalho, assumem posição de gerenciadores das pessoas de todas as atividades organizacionais, fazendo uso de suas competências para interpretar os objetivos macro das organizações, transformando-os em objetivos

específicos mobilizando os demais setores e recursos disponíveis, acompanhando a execução dos processos, e tratando de aspectos tangentes a produção, recursos humanos, questões financeiras.

Para Maximiano (2000), o desempenho do gerente advém de suas competências gerenciais, as quais são constantemente adquiridas e aprimoradas mediante as experiências vividas e formação continuada, o que destaca vínculo entre o saber teórico em administração (conhecimento) e o saber prático de administrar (prática).

Ressalta que a rotina de um gerente é composta por diversas atividades não padronizadas e de modo relativo com curta duração, a exemplo de decisões e resolução de problemas, processamento e interpretação de informações, representação da empresa, administração das pessoas, e cuidados com sua carreira (MAXIMIANO, 2000).

Complementando as atribuições citadas, compreensão da atividade e tipo de negócio, detecção de possíveis oportunidades, ameaças, diferenciais e pontos obsoletos do negócio, entendimento de mercado e contexto econômico são outras competências gerenciais fundamentais para atuação consistindo no domínio da técnica, mas também de um contexto maior (COSTA, 2019).

Nos estudos existentes os papéis definidos no modelo gerencial desenvolvido por Quinn et al (2004) são predominantes entre as pesquisas relacionadas a temática aqui abordada. O modelo abrange oito papéis, onde cada um contempla três distintas competências a serem dominadas por pessoas em cargos de gerência, totalizando 24 competências distribuídas nos papéis. As competências seguem especificadas no quadro a seguir:

**Quadro 3:** Papéis de liderança gerencial e suas competências-chave

<b>1. Papel de Mentor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão de si mesmo e dos outros</li> <li>2. Comunicação eficaz</li> <li>3. Desenvolvimento de empregados</li> </ol>
<b>2. Papel de Facilitador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção de equipes</li> <li>2. Uso do processo decisório participativo</li> <li>3. Administração de conflitos</li> </ol>
<b>3. Papel de monitor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento do desempenho individual</li> <li>2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos</li> <li>3. Análise de informações com pensamento crítico</li> </ol>
<b>4. Papel de Coordenador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de projetos</li> <li>2. Planejamento de trabalho</li> <li>3. Gerenciamento multidisciplinar</li> </ol>
<b>5. Papel de Diretor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento de comunicação de uma visão</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>3. Planejamento e organização</li> </ol>
<b>6. Papel de Produtor</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho produtivo</li> <li>2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo</li> <li>3. Gerenciamento de tempo de do estresse</li> </ol>
<b>7. Papel de negociador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção e manutenção de uma base de poder</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos</li> <li>3. Apresentação de ideias</li> </ol>
<b>8. Papel de Inovador</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança</li> <li>2. Pensamento criativo</li> <li>3. Gerenciamento da mudança</li> </ol>

**Fonte:** Quinn et al (2004) por Paiva, Santos e Lacerda (2014). Adaptado pela autora (2021).

Ao tratar dos papéis gerenciais e as suas respectivas competências, Quinn et al (2004) associa a teoria (o concernente ao conhecimento) com a prática e aspecto comportamental, sendo primordial que o gestor tenha e domine tais pontos abordados. (QUINN, 2004).

Na atuação gerencial são prevaletes domínio de conhecimentos de gestão, isto é, planejamento, execução e controle, sendo importante ainda o comportamento e a correta compreensão do contexto, não obstante a tudo isto, outras competências que recebem forte destaque são as que se referem de modo direto as pessoas.

A liderança e a comunicação são umas das que recebem forte ênfase na visão de Peres e Ciampone (2006). Os autores definem esta característica como uma relação de compartilhamento de objetivo por parte do líder para com seus liderados, a fim de que o mesmo se concretize. Nesta área se destacam planejamento, definição de estratégias, gestão de pessoas, conflitos, negociação, poder e, sobretudo,

comunicação, a qual é apontada como essencial, uma vez que viabiliza correta expressão das metas e objetivos.

Para além de identificar as competências necessárias à atuação de um gestor, o estudo de Carvalho, Silva e Zago (2011) alçou fatores que influem no desenvolvimento das competências em hotéis e pousadas de uma capital nordestina. Os resultados obtidos evidenciam, de um modo geral, o desenvolvimento das competências gerenciais para além da sala de aula, ou seja, através de experiências formais, como vínculos empregatícios, e vivências informais como em grupos sociais. Na figura abaixo são apresentados os determinantes e fatores considerados na pesquisa:

**Quadro 4:**Fatores de influência no desenvolvimento de competências

<b>Imprevistos</b>	Lidar com o público, demandas diárias, realização de eventos e imprevisibilidade de situações que ocorrem no cotidiano.
<b>Mobilização de Recursos</b>	Tecnologia da informação: Sistemas de informação e internet), conversas informais e observação direta dos setores da empresa, treinamento, livros e manuais, participação em feiras e congressos
<b>Comunicação</b>	Relações com outros membros da equipe e com outros gerentes, interdependência entre os setores e mobilização de uma rede de atores sociais.
<b>Experiência com a gerência</b>	Relacionamento interpessoal, tomada de decisão, resolução de problemas, responsabilidade e agilidade.
<b>Relações pessoais com pares e colaboradores</b>	Rede de relacionamentos
<b>Reconhecimento social</b>	Clientes, feedback dos subordinados diretos e a alta administração, que possibilita o crescimento na carreira.
<b>Educação Formal</b>	Formação acadêmica (graduação e pós graduação), cursos de qualificação, palestras e eventos.

**Fonte:** Carvalho; Silva; Zago (2011) adaptado pela autora (2021)

Outro estudo, desta vez acerca do desenvolvimento de empresários de pequenas empresas hoteleiras, cuja proposta é semelhante a deste trabalho, obteve como competências e habilidades primordiais para atuação no setor a facilidade de relacionamento e o saber lidar com pessoas sejam elas hóspedes ou colaboradores, conhecimento em contabilidade e finanças, assim como do tipo de negócio e a

dedicação exclusiva à atividade. Em contraponto, a pesquisa traz ainda competências e habilidades que os respondentes não possuíam, mas julgam fundamental tais como conhecimentos de idiomas, marketing e informática.

Petrocchi (2006, p.15) citado por Mendes (2013) afirma que as habilidades requeridas pela gestão de um hotel consistem na técnica, humana e conceitual, onde a técnica se refere ao amplo conhecimento das atividades que são desenvolvidas nos setores de um hotel; a habilidade humana pontua aspectos necessários às relações humanas como comunicação, delegação e as conceituais são as habilidades que favorecem o entendimento de diversos aspectos organizacionais, facilitando seu completo funcionamento, bem como sua relação com o meio.

Embora o termo competência esteja relacionado a aptidão de realizar algo com determinado diferencial perante outros, e a competência gerencial, como um dos tipos de competências esteja relacionada a posição de gestão dentro das organizações, isto não significa que quem as possua não devam passar por processo de treinamento e formação continuada.

Peres et al (2017) com base na combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes determina que o desenvolvimento da competência gerencial se respalda numa série de informações que possibilitam o planejamento, tomada de decisão, interação e gerenciamento de pessoas. Em resumo a estas atribuições, Picchiali (2008) afirma que o papel fundamental dos gestores consiste em decidir e liderar pessoas.

Considerando que o desenvolvimento das competências gerenciais acontece em ambientes formais e informais, para o alcance do objetivo geral desta pesquisa que é de verificar se competências gerenciais desenvolvidas pelos discentes do curso de Hotelaria da UFMA estão de acordo com as esperadas pelo mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA, é que se buscará no capítulo seguinte entender a proposta de formação do futuro profissional de mercado.

### **3. FORMAÇÃO ACADÊMICO-PROFISSIONAL DO HOTELEIRO**

Como ressaltado em momentos anteriores deste trabalho, um dos auxiliares do desenvolvimento de competências é o contexto formal, onde, neste podemos considerar ambientes de cunho educacional. Nesse sentido, a fim de compreender aspectos formacionais do hoteleiro, este capítulo trará informações referentes ao Projeto Pedagógico Curricular Curso de Hotelaria da UFMA, com ênfase no criado em 2006, abordando ainda aspectos referentes as competências.

#### **3.1 Curso de Hotelaria da UFMA**

De acordo com levantamento feito por Ansarah e Rejowisky (1994) os cursos na área de Turismo e Hotelaria surgiram no Brasil na década de 1970 na cidade de São Paulo. Em 1994, a soma dos cursos ultrapassava o quantitativo de 40, considerando pós-graduações na área de Turismo.

Em 30 de Novembro de 1987, por meio da Resolução 46/87-CONSUN, o Curso de Hotelaria foi inserido na Universidade Federal do Maranhão (UFMA) com intuito de atender a necessidade de mão-de-obra especializada do cenário hoteleiro que se expandia em decorrência de medidas referentes ao movimento turístico na cidade.

Com sede no campus da UFMA, inicialmente vinculado ao Departamento de Ciências Contábeis e Administração (DECCA) na modalidade Tecnólogo, com previsão de formação em 5 semestres e 2.070 horas aula, objetivava atender o campo hoteleiro da época, que crescia em decorrência da chegada de indústrias na capital. Este fato corroborou com a reavaliação do curso, resultando na passagem da modalidade tecnólogo para bacharelado em 2006, por intermédio da Resolução nº 473 de 2006 CONSEPE, se unindo ao curso de Turismo e formando o Departamento de Turismo e Hotelaria (DETUH) (Projeto Pedagógico Curricular do Curso de Hotelaria UFMA, 2006).

A grade que surgia passou a ter 3.270 horas de carga horária e 9 semestres, e se propunha a formar profissionais com capacidade de atuação como técnico, gerente, assessor, planejador, consultor e administrador de empreendimentos

hoteleiros, bem como de seu próprio negócio, proporcionando conhecimento acerca de processos, além de todos os recursos envolvidos como humanos, financeiros, tecnológicos.

Paralelo a isto, designa desenvolver “habilidades, competências e técnicas de gestão, gerenciamento, planejamento e de operacionalização de setores e departamentos inerentes aos meios de hospedagem” (PPC Curso de Hotelaria UFMA, 2006, p.11).

O curso objetiva ainda propiciar formação analítica onde os alunos sejam capazes de compreender o contexto de políticas relacionadas ao setor, favorecendo a criação e implementação de projetos, programas e estratégias que viabilizem o destaque, manutenção e diferenciação dos empreendimentos no cenário hoteleiro.

O perfil do ingressante no curso abarca o conhecimento de teorias e técnicas que norteiam a formulação de projetos e ações, assim como estudos de mercado, cujas práticas culminarão no profissional graduado apto a atuar no mercado de modo a contribuir com aspectos culturais, sociais, econômicos e outros. Para sequenciar no profissional com as referidas aptidões, o curso oferece disciplinas de conhecimento geral, ciências humanas, sociais e econômicas além das de cunho técnico específico da hotelaria, tocantes ao ensino acerca de alimentos e bebidas, hospedagem, eventos, restauração, entre outros.

Assim sendo, o quadro é composto por disciplinas obrigatórias, eletivas, optativas, de cunho teórico, prático, havendo dois estágios curriculares obrigatórios, sendo um em restauração e outro no setor de hospedagem, além de atividades complementares. Como alternativas desta última atividade, o curso dispõe de núcleos e grupos de pesquisa e extensão sendo que expressam chances dos discentes melhor desenvolverem suas competências.

Considerando o propósito do curso de formar profissionais aptos a posições de gestão de liderança, tais como diretores, supervisores, gerentes, consultores, assessores, competências como planejamento, gerenciamento, resolutividade, adaptabilidade, comunicação, sobretudo com realce aos idiomas, se encontram entre as propostas no Projeto Pedagógico Curricular do Curso de Hotelaria da UFMA (PPC, 2006).

Dias (2010) afirma que a competência se manifesta nas estruturas curriculares propiciando ao sujeito maior autonomia e adaptabilidade no mercado, ao tempo em que desenvolvem os alunos a buscarem respostas através das suas experiências e reflexões. Quanto ao mercado, Peres e Ciampone (2006) afirma que o mesmo prioriza desenvoltura para a esfera tecnológica, deixando de dar o devido valor à capacidade crítica do profissional formado ou em formação.

Em 2018, o curso teve como nova sede a Antiga Fábrica Santa Amélia, no Centro Histórico, espaço que contém um arranjo de sete prédios ofertando maior comodidade aos docentes e discentes, visto que inclui em seus espaços ambientes propriamente destinados a prática, como o hotel-escola e restaurante-escola, além de sede para empresas juniores, biblioteca, espaços para eventos e outros. Atualmente, se encontram matriculados no curso um total de 289 alunos (ANJOS, 2018).

Dada a mudança geográfica da sede do curso, combinada a volatilidade do mercado local e às perspectivas quanto ao turismo, no ano de 2019 foi apresentado um novo Projeto Pedagógico Curricular do Curso de Hotelaria, o qual considera aspectos não pontuados no PPC anterior tal como a nova infraestrutura do curso. Para fim de atualização, a grade contempla 3.060 horas, passando a ter 8 semestres e passando a valer a partir do primeiro semestre de 2020 (PPC, 2019). Abaixo se apresenta uma linha do tempo em resumo das informações de cada grade:

**Figura 2:** Linha do tempo PPC Hotelaria



**Fonte:** A autora (2021)

Muito embora a bagagem teórica do discente seja formada em sala de aula, alguns contextos a parte desta permitem ao aluno o desenvolvimento de habilidades, aplicação de novos conhecimentos e exercício de atitudes que auxiliaram na formação das competências gerenciais esperadas na sua graduação.

Neste sentido, o Projeto Pedagógico Curricular do Curso de Hotelaria da UFMA do ano de 2006 descreve uma gama de habilidades, cujo ideal é a manifestação destas no perfil do discente formado. Acerca de gestão e visão estratégica, é possível conferir, no quadro abaixo, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem vir a compor o perfil do profissional formado, tais como:

**Quadro 5:** Competências sobre gestão e visão estratégica

Atuação no processo de planejamento, implantação e gerenciamento de unidades hoteleiras.
Identificação de problemas e equacionando soluções, intermediando e coordenando diferentes níveis do processo de tomada de decisão.
Domínio de técnicas de gestão, gerenciamento, planejamento e de operacionalização de setores e departamentos inerentes aos meios de hospedagem.
Implantação do planejamento estratégico capaz de assegurar produtividade e competitividade, em mercados de significativa diversificação.
Ajustes do funcionamento institucional a novas situações presentes na pluralidade do mercado hoteleiro, da cultura e da demanda diferenciada, das expectativas de diferentes pólos turísticos ou em razão de diversos processos de mobilidade social.
Adoção de modelos inovadores de gestão.

**Fonte:** PPC Curso de Hotelaria UFMA, 2006, p. 14

Em complemento a estas, existem competências voltadas à capacidade relacional, conforme segue abaixo:

**Quadro 6:** Competências sobre capacidade relacional

Integração ao grupo hoteleiro e unidade que gerencia, contribuindo para a ação de equipes interdisciplinares e interagindo criativamente face aos diferentes contextos organizacionais e sociais
Exercício, com liderança e responsabilidade, do gerenciamento da unidade hoteleira, direcionando ao melhor atendimento ao cliente ou usuário.
Resolução de situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais.

**Fonte:** PPC Curso de Hotelaria UFMA, 2006, p. 15

Considerando que o contexto hoteleiro está intimamente ligado ao turismo, são propostas ainda competências tangentes ao contexto cultural local, tais como:

**Quadro 7:** Competências sobre contexto cultural local

Ajustamento aos diferentes contextos históricos e suas inter relações geográficas, sociais, econômicas e turísticas, especialmente para o constante aperfeiçoamento em planejamentos e gestões de empresas hoteleiras.
Comunicação em idiomas estrangeiros, principalmente em línguas inglesa e francesa, manejando também recursos informatizados e outros equipamentos tecnológicos.
Comunicação Interpessoal e intercultural, pelo menos no âmbito do bilinguismo, coma utilização de novas tecnologias relacionadas com a comunicação, informação e demais recursos tecnológicos inerentes à área.
Compreensão das políticas nacionais e regionais sobre a hotelaria e turismo visando à proporção de políticas públicas e elaborar planos municipais, estaduais ou nacionais inerentes ao setor de hospedagem e de turismo.

**Fonte:** PPC Curso de Hotelaria UFMA, 2006, p. 15

As premissas apresentadas são desenvolvidas á medida em que são cumpridas as disciplinas e, à parte disto, convém atuar em demais atividades proporcionadas pelo contexto acadêmico tais como monitorias, eventos, núcleos e grupos de pesquisas, empresas juniores entre outros ambientes onde também se torna possível desenvolver habilidades e atitudes que auxiliarão na formação do discente enquanto profissional gestor.

Diante do exposto, cabe informar que tanto a grade do ano de 2006 quanto a de 2019 se encontram em vigência, com critérios determinados pela coordenação de curso para adesão da mais recente por parte dos alunos mais antigos. Nesse sentido, vale ressaltar ainda que a estrutura a ser considerada neste trabalho será a do ano de 2006, haja vista que a mesma dispõe de público que possa contribuir com informações acerca das competências gerenciais desenvolvidas ao longo de sua jornada acadêmica, ao passo em que a grade mais recente, não possui ainda quantitativo expressivo de alunos que possam colaborar com este levantamento, devido seu tempo de vigência.

#### 4. MÉTODO

Este capítulo apresentará o percurso metodológico da vigente pesquisa em busca de respostas para a pergunta norteadora deste trabalho: As competências gerenciais desenvolvidas pelos alunos do curso de Hotelaria da UFMA estariam de acordo com as esperadas pelo mercado hoteleiro Da cidade de São Luís-MA?

Metodologicamente, esta pesquisa caracteriza-se como sendo de caráter exploratório, objetivando proporcionar uma visão geral acerca da temática por meio de levantamento bibliográfico e documental a fim de solidar maior proximidade coma temática abordada (GIL,2008). Além disso, consiste em uma abordagem quali-quantitativa em razão do enfoque na qualidade das respostas obtidas pelos agentes da pesquisa, visto que considera a percepção dos sujeitos envolvidos, descrevendo conceitos pertinentes à temática (BOGDAN E BIKLEN, 1994).

A construção do referencial teórico se deu mediante consulta a artigos, teses, dissertações que outrora ocorreram com esta mesma temática, sendo estes levantados em bases de dados virtuais como Scielo, Google Scholar.

Como instrumentos de coleta de dados foram adotados um roteiro de entrevista semi-estruturado que permite uma conversa intencional entre dois sujeitos acerca de um determinado assunto (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Este mesmo instrumento manifesta maior flexibilidade, possibilidade de avaliar atitudes e respostas dos entrevistados (MARCONI;LAKATOS, 2007; GODOI,MATOS,2010). Para Cresswell (2010) as entrevistas podem abranger questões não estruturadas e abertas que tenham por intuito indagar e ocasionar a manifestação da percepção do entrevistado.

Como procedimentos para implementação do instrumento elaborou-se primeiramente o roteiro de entrevista com base no levantamento teórico do trabalho, mais especificamente as contribuições de Quinn et al (2004) citado por Paiva, Santos e Lacerda (2014) que apresentam competências gerenciais dentro de papéis, e com base nas competências determinadas no Projeto Político Pedagógico do Curso de Hotelaria da UFMA. Como passo seguinte, foi estabelecido contato com os empreendimentos da pesquisa para fim de agendar as entrevistas com os gerentes dos hotéis.

O roteiro de entrevista semi-estruturado foi direcionado a 3 gerentes gerais de hotéis de diferentes portes localizados em São Luís. A coleta com este instrumento se deu entre nos dias 12, 13 e 14 de Abril de 2021 no espaço do próprio hotel.

Para apuração mais sistemática das informações, o roteiro de entrevista foi subdividido em 4 partes, sendo a primeira relacionada ao perfil do entrevistado, a segunda parte referente a informações de caracterização do hotel, a terceira trazendo as informações sobre percepção e conceitos sobre as competências gerenciais, ponto foco desta pesquisa, e a última seção dedicada a relação da empresa com a academia. Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas e posteriormente analisadas.

Para além desta ferramenta, com intuito de captar a percepção dos alunos, foi utilizado ainda um questionário com perguntas abertas e fechadas ferramenta que para Gil (2009) consiste numa técnica que permite obtenção de informações. O questionário com 12 (doze) perguntas estava subdividido em duas seções: a primeira destinada a captar a percepção dos alunos quanto ao grau que acreditavam possuir das 10 competências gerenciais apresentadas na questão, utilizando para tanto a Escala Likert que Adami (2019) define como uma escala de atitude que expressa o grau de concordância ou não, relacionada a uma determinada questão ou objeto. A escala continha 5 pontos, onde 1 indicava menor desenvolvimento e 5 maior desenvolvimento. As competências foram pré-determinadas com base na grade do curso de Hotelaria da UFMA, se remetem ainda às competências gerenciais do modelo de Quinn et al (2004) e as competências percebidas com maior frequência nas visões dos autores.

A segunda seção do questionário continha 11 perguntas, das quais 8 questões tinham por intuito traçar o perfil sociodemográfico do discente, 1 sobre o conceito de competências gerenciais na visão dos alunos, 2 questões eram destinadas a saber em quais atividades os discentes haviam se engajado durante sua trajetória acadêmica e ainda qual delas mais havia contribuído com o desenvolvimento de suas competências gerenciais.

Elaborado no *Google Forms* e compartilhado via *WhatsApp* nos grupos gerais do curso, passou inicialmente por um pré-teste com 10 alunos para constatação do entendimento acerca das questões e possíveis correções. Após alguns reparos, o

mesmo ficou disponível de 11 a 18 de Abril obtendo respostas dos discentes ativos que estão a cursar a partir do sétimo período da graduação ou já passaram deste. De acordo com informações da Coordenação do Curso de Hotelaria, o total de alunos nesta condição é de 134, dos quais foi possível obter 41 respostas.

A escolha pelo público próximo da fase de conclusão do curso foi motivada pelo fato de já possuírem maior amadurecimento acerca do que vem a ser adequado em termos de conhecimentos e práticas necessárias assim como de postura do profissional na hotelaria, devido as suas vivências acadêmicas e profissionais através de estágios, atividades oferecidas pelo curso além de experiências externas a academia, fato este que se enquadra no contexto do bom desempenho de um gestor de acordo com Maximiano (2000).

Como método para análise dos dados obtidos fez-se uso da análise estatística e da análise de conteúdo entendida por Bardin (2011) como a precedência de técnicas implementadas com objetivo de analisar a comunicação permitindo a compreensão de conhecimentos. Souza et al (2020) apresentam a referida análise como método para melhor compreender dados qualitativos e quantitativos, abrangendo ainda descrição do conteúdo abordado.

## **5 RESULTADOS OBTIDOS**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da entrevista realizada com gestores de empreendimentos hoteleiros e os dados resultantes do questionário aplicado com os alunos do curso de Hotelaria da UFMA a fim de verificar se as competências gerenciais desenvolvidas por estes estariam de acordo com as solicitadas pelo mercado.

### **5.1 Apresentação dos locais de estudo**

Neste tópico serão apresentadas características dos empreendimentos onde foram coletados os dados da pesquisa. Tratam-se de dados obtidos em entrevista com os gerentes dos hotéis da pesquisa, os quais não serão aqui identificados e sim apresentados como, respectivamente, Hotel 1, Hotel 2 e Hotel 3, e em visita aos sites dos mesmos. Após isto, segue representado em quadro o perfil dos gestores entrevistados bem como sua percepção quanto as competências gerenciais e sua auto avaliação das suas competências gerenciais.

#### **5.1.1 Hotel 1**

Com 20 anos de atuação no mercado o hotel está localizado na região da Ponta D'Areia. De médio porte e classificado como sendo um hotel 4 estrelas, possui um total de 119 quartos, dos quais 2 são suítes presidenciais, 3 executivas e 4 juniores. Em termos de gerência, tem entre seus cargos o de gerente geral, gerente financeiro, gerente comercial entre outros profissionais, tais como governanta e sub-governanta, nos quais é predominante o gênero feminino, totalizando 60 profissionais atuantes no momento, chegando a operar com 85 fora do período pandêmico. Tem como público as pessoas que viajam a lazer e a negócios, a estrutura dispõe de espaço para eventos, bem como restaurante que serve pratos nacionais e internacionais.

#### **5.1.2 Hotel 2**

Localizado na região Litorânea de São Luís, classificado como 3 estrelas, o hotel de categoria pequeno porte se encontra há 11 anos no mercado ludovicense, possui um quantitativo de 78 unidades habitacionais, dispendo de serviços de restaurante, estacionamento e piscina, opera com um total de 13 funcionários. O

público atendido pelo hotel consiste em pessoas que viajam motivadas a lazer e a negócios.

### 5.1.3 Hotel 3

Situado nas proximidades do aeroporto de São Luís, o terceiro hotel é constituído por 196 UH's das quais 14 são destinadas a atender Pessoas com Necessidades Especiais (PNE) com serviços de restaurante e eventos, sendo seu público-alvo os clientes de negócio e de lazer. Sua estrutura funcional dispõe de uma diretoria, seguida da gerência e posteriormente os demais colaboradores levando a um total de 35 funcionários em atividade no hotel.

### 5.1.4 Perfil dos Gestores Entrevistados

**Quadro 8:** Perfil dos Gestores Entrevistados

Gestor	Idade	Setor	Estado Civil	Formação	Tempo no Hotel
Hotel 1	55	Gerência Geral	Casado	Médio Completo	3 anos
Hotel 2	46	Administração	Casado	Superior Completo	11 anos
Hotel 3	56	Gerência Geral	Casado	Superior Completo	2 anos

**Fonte:** A autora (2021)

Os gerentes da pesquisa possuem respectivamente 55, 46 e 56 anos de idade, sendo todos com atuação em cargos de gerência, exceto o gestor 2 que somente administra o hotel. Todos são casados e 2 possuem ensino superior completo, com formação em Economia (Gestor 2) e em Ciências Contábeis (Gestor 3), ao passo que 1 deles não possui 3º grau, havendo realizado apenas cursos de idiomas.

Estes resultados estão de acordo com o pensamento de Oliveira e Spena (2020) ao afirmarem que a área de hotelaria tem sua multidisciplinaridade, ou seja, permite atuação de pessoas com as mais diversas formações, mas que apesar disto, não abre mão das competências que lhe farão contornar as situações cotidianas adversas.

Quanto ao tempo de atuação na Hotelaria, o entrevistado 1 relatou possuir vivência na área por 40 anos incluindo em seu currículo passagem por hotéis internacionais na Suíça e Portugal. No hotel em que está a atuar no momento, possui 3 anos de experiência ingressando inicialmente como Relações Públicas e posteriormente como gerente geral.

O entrevistado 2, acerca de sua vivência na área, informou ser presente desde o momento da fundação do hotel, haja vista o fato de ser investidor do mesmo e de fazer parte da empresa que administra o hotel. Ao todo sua jornada na hotelaria conta com 11 anos.

Sobre sua atuação na área, o entrevistado 3 relatou possuir experiência, também no cargo de gerência, por cerca de 34 anos no ramo de supermercados, estando a 2 anos na hotelaria.

### **5.1.5 Competências Gerenciais: Percepção dos Gestores**

Quanto aos questionamentos feitos aos gestores acerca do que vem a ser competências gerenciais na visão de cada um, os gestores 1 e 2 explicaram suas percepções com algumas exemplificações já vivenciadas dentro do hotel. Ao passo em que o gestor 2 conceituou sua percepção acerca do que vem a ser competências gerenciais:

**“é preciso ter alguma competência [...], a principal eu acho que, além de saber mexer... porque eu conheço muito gerente geral que não mexe muito bem no computador, mas ele é excelente em relações públicas, excelente gerenciador de pessoas, mas, eu preciso conhecer um pouco do mercado e tudo mais.”** (Gestor 1)

**“É a capacidade de lidar com determinadas...assuntos mais técnicos [...] em áreas específicas [...], é a capacidade da pessoa de resolver com eficácia e eficiência as operações, e com conhecimento”** (Gestor 2)

**“[...] tem que ter muita paciência, também tem que entender muito o lado dos funcionários e você tem que ser uma pessoa muito humilde, [...], além disso tem a questão dos hóspedes, tem parte de manutenção, né, uma série de coisa que afeta muito, mas você não pode misturar as coisas tem que saber diferenciar, até pra não tá machucando os funcionários também que estão diariamente aqui conosco no hotel.”** (Gestor 3)

Embora os gestores 1 e 3 tenham tratado a questão com exemplos do cotidiano o entendimento acerca do que vem a ser competências gerenciais pode

ser compreendido em suas falas, haja vista o destaque dado às capacidades necessárias a um gestor tais como conhecimentos informatizados, conforme traz Carvalho, Silva e Zago (2011) ao apontar a questão do domínio dos Sistemas de Informação como ponto compositor das competências gerenciais.

Além disto, o trecho do gestor 2 traz sua percepção de forma conceitual destacando o uso do conhecimento técnico em busca de soluções e de uma gestão mais eficiente. Tal conceito coaduna com o pensamento de Dias (2010) o qual dispõe que as competências se tratam de decisões com base em conhecimentos técnicos que conduzem a resoluções para as demandas existentes no âmbito profissional.

O gestor 3 manifesta o seu ponto de vista sobre competência gerencial com aspectos humanos e pessoais. Esta percepção é semelhante ao que diz Castelli (2004) sobre qualidades humanas agregadas ao perfil profissional independente da posição que ocupe, tendo em vista que a atividade hoteleira se trata de atender as necessidades dos hóspedes através do conhecimento da técnica e das atribuições particulares como iniciativa e empatia.

Sobre as competências gerenciais necessárias para exercer um cargo de gestão dentro da empresa, o gestor 2 enfatizou a necessidade de uma formação em gestão, conhecimento operacional, sentimento de dono e mediação dos chamados *players* de mercado:

“...pra gerenciar, a capacidade técnica ela acaba pesando bem mais, então, é...tanto para um gerente operacional quanto para um gerente geral é muito importante a formação. A formação seja em Administração, seja em Hotelaria. [...] **a visão ela tem que ser multifocal, ela tem que ser uma visão aberta, e o sentimento realmente daquele de dono, da pessoa que tá a frente ele tem que tá realmente com aquele sentimento de dono.[...] o gestor, no caso, é que ele tem que observar sob as três perspectivas. [...] pela perspectiva do hóspede, pela perspectiva dos colaboradores, pela perspectiva dos investidores de maneira simultânea. É como se o gestor tivesse constantemente que lidar com questões que tendem a não convergir. Na verdade que tendem a divergir, com interesses que tendem a divergir. Porque o hóspede quer o melhor pra si, o colaborador também, é uma tendência que eu tô falando, e o investidor quer o melhor lucro. Então, o gestor ele tem que colocar, respeitando a lei, respeitando a questão de condutas éticas e morais, o interesse do hotel. Ele tem que colocar o hotel acima dos três, desses três *players* (investidor, colaborador e hóspede), e,e...realmente observar sob a perspectiva do hotel, que é o ponto de intersecção entre os três.” (Gestor 2)**

O exposto pelo entrevistado além da necessidade de formação e de características fundamentais para uma boa gestão, reforça ainda a detenção de conhecimentos de oportunidades bem como de ameaças ao negócio, entendimento do contexto econômico de modo a gerenciar e beneficiar todos os envolvidos com o empreendimento (COSTA, 2019 ; PAES, 2018). Torna-se ainda enfático na fala do gestor 2 a ideia de Castelli (2006) no que se refere ao compromisso em atender as necessidades de todos os que se envolvem com a organização.

Além disso, o entrevistado enfatiza ainda que:

“[...] na verdade o que um gerente precisa ter realmente é a convicção e fazer a coisa certa. **Porque o que realmente prevalece com o tempo é resultado que ele vai dar. Ninguém vai querer deixar de ter um funcionário que realmente traga resultado. Isso é muito importante**”.  
(Gestor 2)

Sobre esta afirmativa, Barreto, Albuquerque e Medeiros (2014) destacam atenção do gestor para os resultados e ainda foco nos processos, o que reforça a visão do gestor sobre o domínio da técnica enquanto uma competência gerencial.

Acerca da necessidade de promover atividades que ajudem a desenvolver competências gerenciais nos colaboradores da organização, todos os gestores da pesquisa concordaram ser necessário promover cursos, palestras e treinamentos, conforme pode ser percebido em:

“A pessoa tem que entender que o produto que ela usa agora não é igual àquele que ela usava antes [...] **a formação é importante. Claro que é. Mas, já está a haver uma formação que é a vossa, sem querer numa cidade que tem problemas com o turismo.**” (Gestor 1)

“**É extremamente importante, todo treinamento, toda reunião, toda conversa ela serve de alinhamento, [...] a gente vai identificando as situações e vai corrigindo justamente quando a gente se permite a conhecer o outro lado e conhecer [...] teorias e práticas, [...] que tão em sintonia com aquilo que a gente tá buscando.** Então é muito importante, todos os treinamentos, [...]” (Gestor 2).

“[...] tem que tá fazendo esse tipo de coisa [...] **até pra questão de incentivo e motivação do funcionário, porque quando o funcionário tá motivado ele vai passar tudo isso pra frente** até mesmo pra questão dos hóspedes” (Gestor 3).

Para Lima e Sinésio (2018) as competências, a incluir as gerenciais, se desenvolvem em contextos formais como instituições de ensino, empresas e ainda através de contextos informais como conversas e momentos de observação da

prática, o que se confirma com o discurso dos entrevistados. Este pensamento está em consonância com a promoção de atividades para os colaboradores para fim de atualização e de lhe preparar para a atividade a ser desempenhada (SILVA et al, 2014; PAIVA, SANTOS E LACERDA, 2014), haja vista a dificuldade de se encontrar profissionais qualificados para atuação na área (SILVA, ANDRADE E FERREIRA, 2016).

O trecho do gestor 3 reflete a ideia de Paes (2018) no que diz respeito as pessoas também conseguirem se realizar a medida em que se aperfeiçoam, através de treinamentos, cursos, palestras, o que ocasiona uma determinada motivação ao colaborador. Este pensamento combina ainda ao que traz Chiavenato (2014) ao afirmar que as organizações necessitam dos colaboradores para funcionamento ao passo em que estes conseguem também se beneficiar da relação.

Todavia, ao tempo em que os entrevistados reconhecem a importância de organizar atividades desta linha, os gestores explicitam seus motivos e dificuldades para pouca frequência de treinamentos, palestras e demais formas de desenvolvimento dentro da organização, e citam como entraves a omissão e burocracia imposta por órgãos do setor, além do momento pandêmico pelo qual passamos:

**“Eu conheço colegas que dariam formação nos hotéis, tem aquelas empresas que vem fazer formação e tudo mais. Eu quis organizar no ano passado, início da pandemia, porque vinham novos produtos, eu quis trazer a empresa aqui pra fazer uma formação. **Você não imagina a dor de cabeça que eu tive. Eu tive que me chatear, mas chatear (...)** “porque vinha o decreto tal, porque vinha o governador tal” eu disse **“gente, é uma formação. Vamos dar o espaço, vamos dar tudo, mas é uma formação. [...] “você pode esperar pra que o SEBRAE mais não sei o quê e mais não sei o quê e a Fecomércio faça”... eu não quero esperar por ninguém, eu quero, dentro do meu hotel, resolver as coisas de minha maneira. Porque é que existe esse ciclo vicioso? Você tem a ideia, você quer por em prática, mas tem quer esperar por uma dessas entidades.** (Gestor 1)**

“Tá bem crítico [...] agora é um período que tá muito crítico”. (Gestor 2)

Estas justificativas discordam do que trazem Oliveira e Spena (2012) sobre a dificuldade de oferta de treinamentos. Para eles isto está pautado nas características do próprio setor como sazonalidade e a alta rotatividade dos funcionários, o que propicia a possibilidade de uma breve passagem do funcionário no hotel, ocasionando na ideia de um custo desnecessário.

Convidados a uma autoavaliação de 1 a 5, sendo 1 “Menos desenvolvido” e 5 “Mais desenvolvido”, de 10 competências gerenciais, os gestores manifestaram suas pontuações conforme segue abaixo:

**Quadro 9:**Autoavaliação Competências Gerenciais Gestores

Competência Gerencial	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3
Planejamento	5	5	4
Organização	5	5	4
Liderança	5	5	5
Comunicação	5	2	4
Tomada de Decisão	5	4	4
Gestão de recursos	5	5	4
Compreensão de Mercado	5	5	5
Idiomas	3	2	3
Trabalho em Equipe	5	3	5
Hospitalidade	5	3	5

Fonte: A autora (2021)

As competências gerenciais que apresentaram proximidade com o grau máximo, ou seja, nota 4 ou 5, o que representa uma maior dominância por parte dos gestores, foram: Planejamento, Organização, Liderança, Tomada de Decisão, Gestão de Recursos, Compreensão do Mercado.

Em Comunicação, o gestor 1 explicou que entende essa habilidade como um elo dentro das operações, e gestor 2 expressou seu pouco domínio sobre esta competência:

“Eu olho pra essa comunicação [...] Do sentido: nós temos uma situação grave no hotel e isto é comunicado. Pronto. **Eu dou uma ordem, digamos assim, mas a chefe de recepção por qualquer razão não passou pro pessoal da recepção. O erro que era grave vai voltar a acontecer.** Por uma falha de comunicação. Eu olho pra essa forma de comunicação. **Eu acho que é tão grave e tão exigente.**” (Gestor 1)

“Ah, isso aí não, perai...não. É...aí eu sou fraquinho” (Gestor 2)

Acerca da hospitalidade o gestor 2 relata que não a domina, e que este critério, dentro do hotel, é de alçada maior por parte da sua sócia, mostrando semelhanças de pensamento com o que afirma Maximiano (2000) sobre uso das competências para gerenciar pessoas e grupos de trabalho, não estando de forma direta na execução das atividades:

“você tem que entender que enquanto administrador, **o administrador ele é o técnico do time, ele não joga o jogo, ele é o maestro, ele não toca na banda. Então, o meu papel é o de observar. É, então determinadas questões, por exemplo, hospitalidade fica muito pela minha sócia.** Que aí eu já diria que ela é nota 5.” (Gestor 2)

Ainda sobre a hospitalidade, o gestor 3 afirma:

“[...] toda e qualquer empresa, quer perder mil funcionários, mas não quer perder um hóspede, porque depende dos hóspedes pra poder efetuar os pagamentos, as despesas, principalmente nós funcionários, né? [...] **a gente faz de um tudo aqui pra atender bem**”. (Gestor 3)

O ponto de vista do gestor 3 atrelou a hospitalidade a necessidade do hotel em cumprir com suas obrigações financeiras, o que retoma a antiga visão da gestão de pessoas trazida por Avilla e Stecca (2015), que associa a gestão de pessoas ao desempenho produtivo e se relaciona, de certo modo, com o que afirma Wada e Camargo (2006) sobre hospitabilidade enquanto como visão estratégica de negócio.

Além disso, os idiomas se apresentaram como competência gerencial de pouco domínio por todos os entrevistados. Esta informação se contradiz ao ressaltado por Lima e Sinésio (2018) sobre a importância de se saber falar outras línguas, pois o público da hotelaria se trata de pessoas das mais variadas nacionalidades. Referente a isto os gestor 1 tece a respeito do aprimoramento desta técnica, o gestor 2 manifesta seu grau de entendimento e o gestor 3 explica seu domínio e como lida com situações em que esta competência quando necessário utilizá-la:

“você aqui no Brasil é importante estudar, mas é importante estudarem as línguas também. **Não fiquem só com uma. É pouco. Nosso cérebro consegue muito mais do que isso. Não vão só pro inglês, vão pro francês, vão pro alemão, se tiverem possibilidade, vão pro chinês, uma língua do futuro. Por bem ou por mal, vai ser necessário, mas, comecem com estas.** [...] Vocês daqui a um tempo decidem que não é isso que vocês querem, “não é isto”, mas só o fato de terem outras línguas para outras situações é válido. Muito válido.” (Gestor 1)

“Vish...lá embaixo” (Gestor 2)

“Não, é que idioma eu não sei, não tenho muito...só o pessoal aqui é que sabe, mas bem pouco também. **E hotel também deveria ter uma pessoa que conhecesse mais de idioma que às vezes chega pessoa de tudo que é lugar, né.** Mas aqui a gente vai levando, às vezes vai no *google* pesquisa um negócio aqui rapidinho. **Tem umas pessoas aqui que tem mais ou menos uma noção, mas mais só do inglês, o restante fica um pouco pra trás. Mas como nós estamos começando no mercado, nós temos a aprender muito ainda. Mas, pra eu quem veio do comércio, do supermercado eu já aprendi muita coisa aqui, na hotelaria.** Na verdade

eu tô gostando mais da parte da hotelaria do que da parte de supermercado, de comércio.” (Gestor 3)

Haja vista o propósito deste trabalho de verificar se as competências gerenciais dos discentes do Curso de Hotelaria da UFMA estão de acordo com as que são esperadas pelo mercado hoteleiro da cidade de São Luís e tendo em vista ainda que as referidas competências tem como favorecedor de seu desenvolvimento contextos formais e informais, questionou-se os gestores acerca da relação da empresa com a academia.

Como resposta, os 3 gestores da pesquisa informaram que a empresa tem relação com a academia, sendo que o gestor 1 relatou sobre a atuação de estudantes do curso no hotel enquanto campo de estágio curricular, demonstrando sua satisfação quanto aos mesmos:

**“Foi a melhor coisa que nos aconteceu.** A liberdade é ficar. Pronto. Eu olhava pra vocês com uma grande alegria por virem tão diferentes, por ser o futuro que tá a ter continuidade em São Luís. Mas também por que estás a avaliar se é exatamente isso que vocês querem”. (Gestor 1)

[...] a maior surpresa que eu já tive boa em relação à hotelaria, veio da vossa parte: da UFMA. Surpresa? Sim. [...] Surpresa no sentido de que o turismo em São Luís tá muito...**parece que temos muitos hotéis, mas temos poucos, parece que trabalhamos bem, não trabalhamos. Então a boa surpresa que existe uma escola, uma universidade, de onde podem sair pessoas como você, que gostam da área, que andam a estudar nela, que fazem esses estudos, isso pra mim me deixa bastante otimista pro futuro**”. (Gestor 1)

O gestor 2 confirmou já ter aberto o hotel visitas técnicas, já participou de eventos, pesquisas acadêmicas e o gestor 3 afirmou que sua relação com a academia é baseada na abertura do hotel para visitas técnicas e ainda realização de pesquisas científicas.

**“As nossas portas estão totalmente abertas.** Eu inclusive já disponibilizei varias vezes e todas as solicitações que nos foram feitas nunca saíram com um não. É...e até a própria indicação. Quer dizer, nós temos dois colaboradores que foram justamente indicados [...] **Porque é muito bom, porque por mais que vocês tenham lá na UFMA, porque eu já visitei a estrutura de vocês, mas quando vocês fazem na prática, é uma outra questão.** É uma outra questão.”(Gestor 2)

“essa parte no caso já é com a direção da empresa. Se a direção da empresa autorizar, no caso que são os diretores, aí tá tudo ok. Porque são pessoas diferenciadas que tão vindo pro hotel, que a gente não conhece muito, mas nada que a gente não possa fazer. **Eu acho ate mais importante [...]a gente tem que tá inovando. Pra nós é gratificante agora sempre tem que ter autorização da direção da empresa**” (Gestor 3)

A partir dos depoimentos obtidos, transcritos em anexo no trabalho, foi possível notar o entendimento dos gestores, neste trabalho representando o mercado hoteleiro de São Luís, acerca do que vem a ser competências gerenciais, bem como quais são as necessárias e esperadas para atuação no mercado:

**Quadro 10:**Resumo das principais falas dos entrevistados

Item	Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3
<b>Competências gerenciais</b>	“a principal eu acho que, além de saber mexer... porque eu conheço muito gerente geral que não mexe muito bem no computador, mas ele é excelente em relações públicas, excelente gerenciador de pessoas, mas, eu preciso conhecer um pouco do mercado e tudo mais”.	“ [...] capacidade da pessoa de resolver com eficácia e eficiência as operações”	“tem que ter muita paciência, também tem que entender muito o lado dos funcionários e você tem que ser uma pessoa muito humilde”.
<b>Formação dos colaboradores</b>	“a formação é importante. Claro que é”.	“É extremamente importante, todo treinamento, toda reunião, toda conversa ela serve de alinhamento”.	“tem que tá fazendo esse tipo de coisa [...] até pra questão de incentivo e motivação do funcionário”.
<b>Idiomas</b>	“[...] Por bem ou por mal, vai ser necessário [...] Vocês daqui a um tempo decidem que não é isso que vocês querem [...] mas só o fato de terem outras línguas para outras situações é válido” (Gestor 1)	“Vish...lá embaixo”	“hotel também deveria ter uma pessoa que conhecesse mais de idioma que às vezes chega pessoa de tudo que é lugar”.
<b>Relação do hotel com a academia</b>	“Foi a melhor coisa que nos aconteceu”.	“As nossas portas estão totalmente abertas”.	“Eu acho ate mais importante [...]a gente tem que tá inovando. Pra nós é gratificante”.

Fonte: A autora (2021)

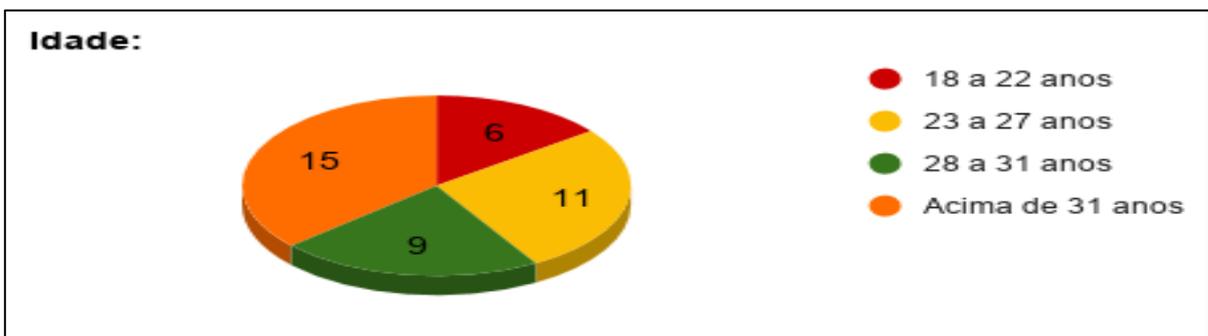
Outro ponto observado foi sobre as experiências em posição de gerência dos entrevistados, o que reforça o relatado pela teoria acerca das competências gerenciais se desenvolverem no decorrer da execução do tempo e das experiências vividas.

Neste contexto, para fim de resposta ao questionamento norteador deste trabalho, serão apresentados adiante os resultados obtidos com a aplicação do questionário com os discentes que estão a partir do 7º período do curso de Hotelaria da UFMA.

### 5.1.6 Competências Gerenciais: Percepção dos Discentes

Buscando compreender o perfil sóciodemográfico dos respondentes foram obtidos dados como idade, gênero, período de ingresso, período que está cursando entre outros informes. Quanto a idade obteve-se:

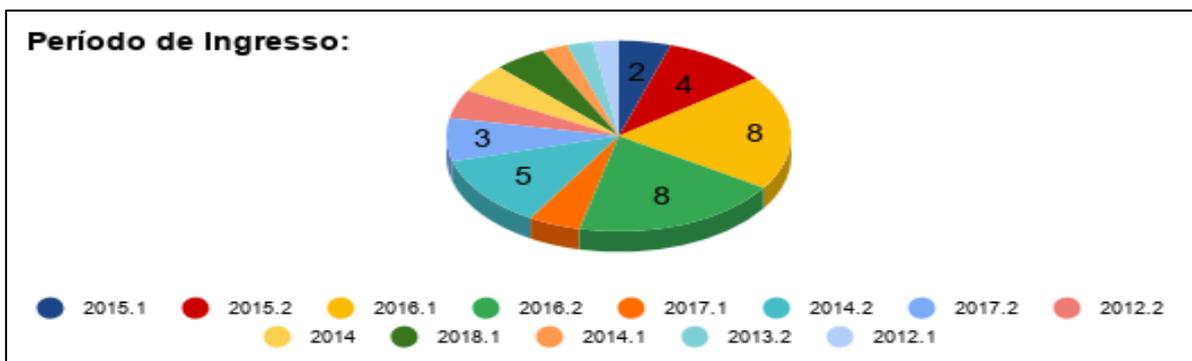
**Gráfico 1: Idade**



**Fonte:** A autora (2021)

Dos 41 respondentes, 15 tem idade acima de 31 anos, seguido das pessoas com faixa etária de 23 a 27 anos que equivale a 11. Após, verifica-se que 9 compõem o grupo etário de 28 a 31 anos e, por fim, as pessoas de 18 a 22 anos totalizando 6 pessoas.

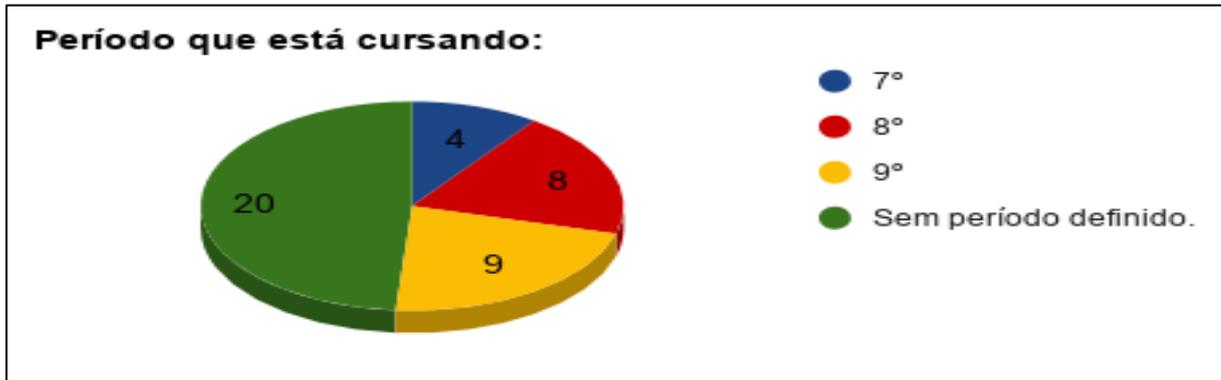
**Gráfico 2: Período de Ingresso**



**Fonte:** A autora (2021)

Quanto ao período de ingresso, a maioria dos alunos havia ingressado no curso nos semestres 2014.2 (5), 2015.2 (4), 2016.1 (8) e 2016.2 (8). Os demais eram de períodos diversos do curso como 2012.1 (1), 2013.2 (1), 2014.1 (1) e 2017.2 (3).

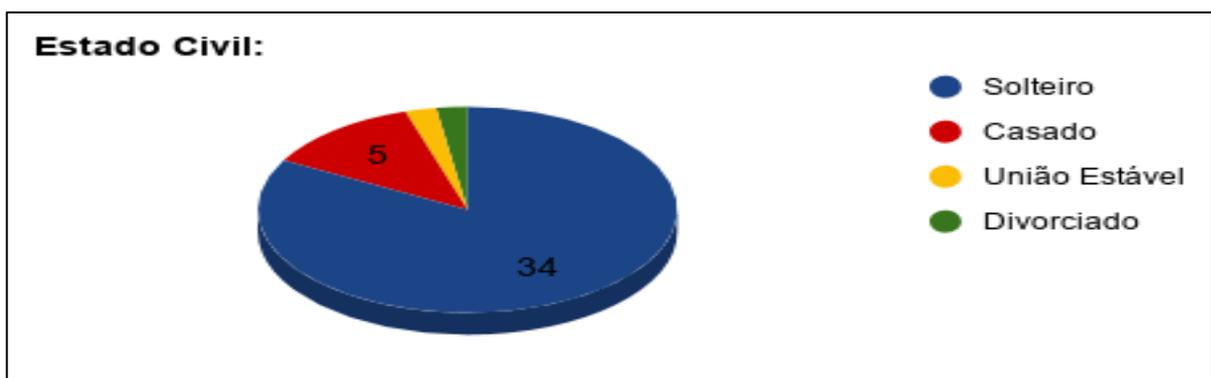
**Gráfico 3:** Período que está cursando



**Fonte:** A autora (2021)

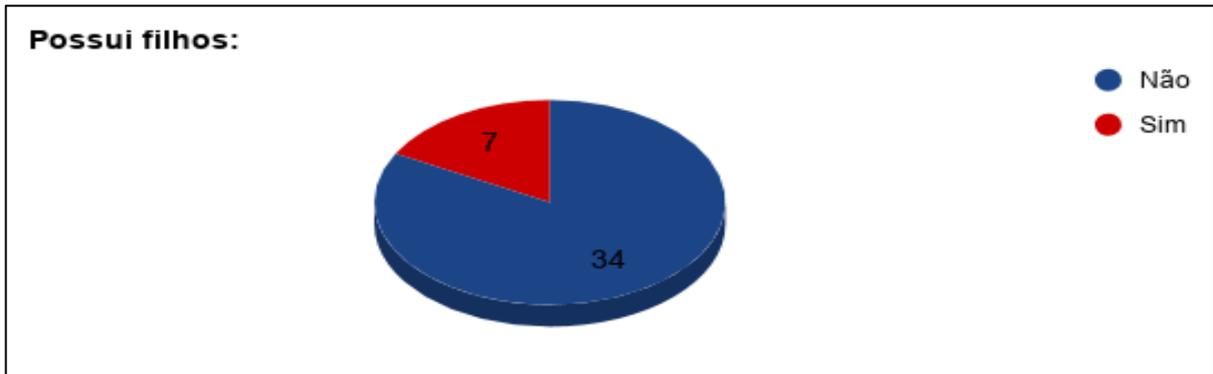
Além do período de ingresso, buscou-se saber também o período em que se encontram no curso, onde foi constatado que 9 cursam o 9º período, 8 passa pelo 8º semestre do curso, 4 estão no 7º e 20 responderam não ter mais período definido o que acontece devido a circunstâncias diversas.

**Gráfico 4:** Estado Civil



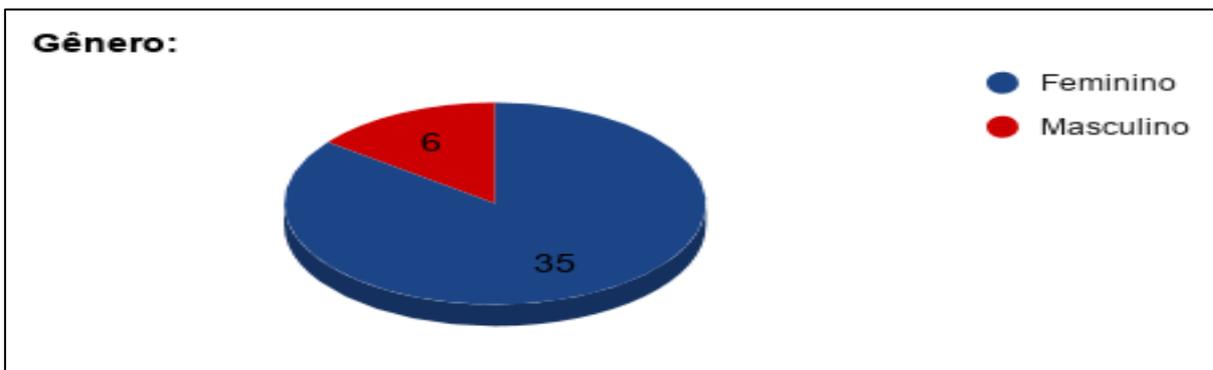
**Fonte:** A autora (2021)

Quanto ao estado civil dos respondentes, 34 deles responderam ser solteiros, 5 casados, 1 possui união estável e 1 é divorciado.

**Gráfico 5: Filhos**

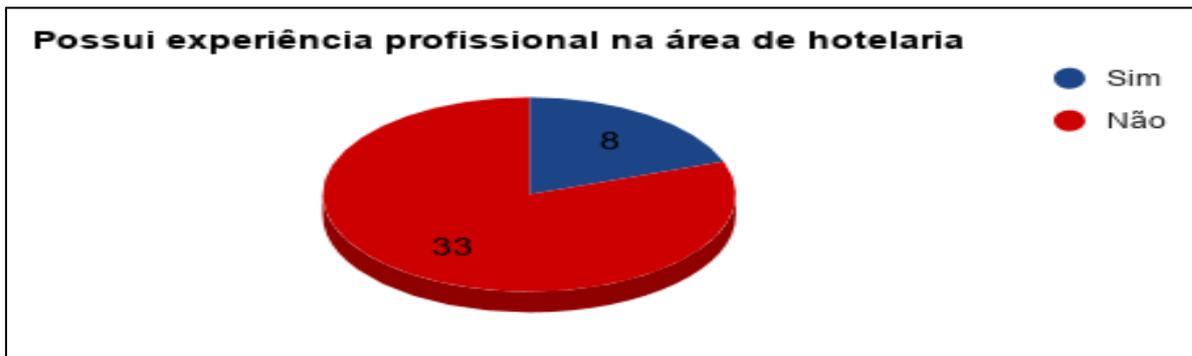
Fonte: A autora (2021)

Na tentativa de entender as responsabilidades no contexto familiar do estudante que o levem, possivelmente, a alguma dificuldade de se envolver em atividades acadêmicas foi buscado saber, como complemento à questão anterior, se os respondentes tinham filhos ou não, 34 responderam que não possuem e 7 disseram possuem.

**Gráfico 6: Gênero**

Fonte: A autora (2021)

Quanto ao gênero dos participantes, o feminino prevaleceu, com 35 respostas positivas, para 6 respostas negativas. Esta proporção se espelha no corpo total dos alunos matriculados no curso, onde dos 289 discentes ativos, 184 são mulheres, conforme levantamento pela pesquisadora no site do curso de Hotelaria.

**Gráfico 7:** Experiência Profissional

Fonte: A autora (2021)

Acerca de possuir experiência na área de hotelaria, a maioria informou não ter, o que equivale a 33 dos participantes. Diante disto, uma minoria (8) afirmou ter experiência profissional na área.

**Gráfico 8:** Experiência com liderança

Fonte: A autora (2021)

Sobre experiências com liderança seja no âmbito acadêmico ou fora dele, 30 dos participantes responderam que sim, ao passo em que 11 respondeu que não. Considerando a formação gestora para a qual é designado o curso de Hotelaria, e considerando ainda que a maioria dos respondentes não possui experiência profissional, a inserção e ocupação de posições de liderança em demais ambientes sociais auxiliam no desenvolvimento, assim como o aprimoramento da mencionada competência gerencial.

Perguntados sobre o conceito de competências gerenciais, os alunos manifestaram seu entendimento sendo possível perceber em suas respostas

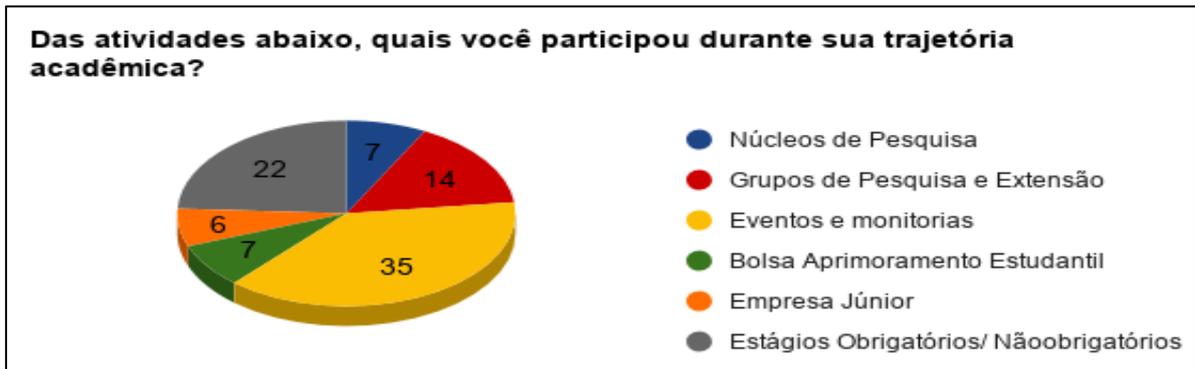
diversos posicionamentos citados ao longo da pesquisa. Abaixo seguem algumas das definições dadas:

**Quadro 11:** Competências gerenciais: Visão dos alunos

<p>“São as competências necessárias para um gestor ter uma boa experiência nas operações de gestão em uma organização. E essas competências podem ser de vários níveis, dependendo do nível gerencial do gestor e do tamanho da organização.”</p>
<p>“Habilidades desenvolvidas para garantir a melhor gestão dos recursos disponíveis”</p>
<p>“Competências gerenciais são um conjunto de habilidades e conhecimentos que desenvolvi e adquiri ao longo dessas anos no curso.”.</p>
<p>“É o conjunto de técnicas administrativas que norteiam para uma melhor gestão, buscando alinhar eficiência, eficácia e qualidade na prestação de serviços”</p>
<p>“Tomadas de decisões dentro de uma organização”</p>
<p>“São habilidades ou conhecimentos necessários para que o colaborador consiga desenvolver ações para atingir o objetivo da Empresa.”</p>
<p>“São as habilidades que ajudarão você exercer da melhor forma possível a sua função, enquanto gerente de qualquer área ou setor , Buscando sempre a excelência como resultado, lembrando que tem uma equipe formada e sob sua gestão ou liderança.”</p>
<p>“Competência relacionadas a gerir pessoas , processos, tomadas de decisões , saber lidar com o mercado, entender sobre as diversas áreas do hotel, designar ações a serem resolvidas, saber lidar emocionalmente também com o setor de trabalho pois muitas das vezes o estresse e a instabilidade emocional interferem diretamente no andamento do processo de gestão .”</p>
<p>“São aquelas competências relacionadas às quatro funções da administração que dão condições para que uma pessoa consiga administrar bem, com eficiência e eficácia, qualquer negócio.”</p>

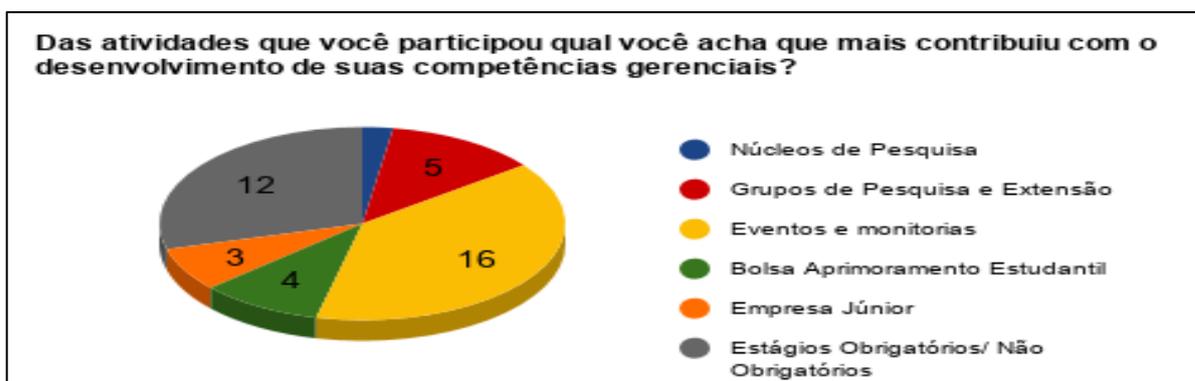
**Fonte:** A autora (2021).

Sobre as atividades do âmbito acadêmico que os participantes da pesquisa sem inseriram durante sua trajetória acadêmica e ainda em qual delas mais desenvolveu suas aptidões gerenciais, os dados obtidos foram:

**Gráfico 9:** Atividades durante a academia

**Fonte:** A autora (2021)

Podendo optar por mais de uma resposta, os eventos e monitorias (35) bem como estágios obrigatórios e não obrigatórios (22) apresentaram maior adesão por parte dos alunos. Em resultados menos expressivos, se obteve, respectivamente, os Grupos de Pesquisa e Estudo (14), Núcleos de Pesquisa (7) bem como Bolsa Aprimoramento Estudantil (7) e por fim a participação em Empresa Júnior (6), o que demonstra pouca aderência dos alunos a estas atividades. A concentração de alunos nas atividades Estágios Obrigatórios e Não Obrigatórios permite a entrada do discente no mercado de trabalho antes mesmo de concluir a graduação (CORREIA, 2019).

**Gráfico 10:** Atividade que mais contribuiu com desenvolvimento de competências gerenciais

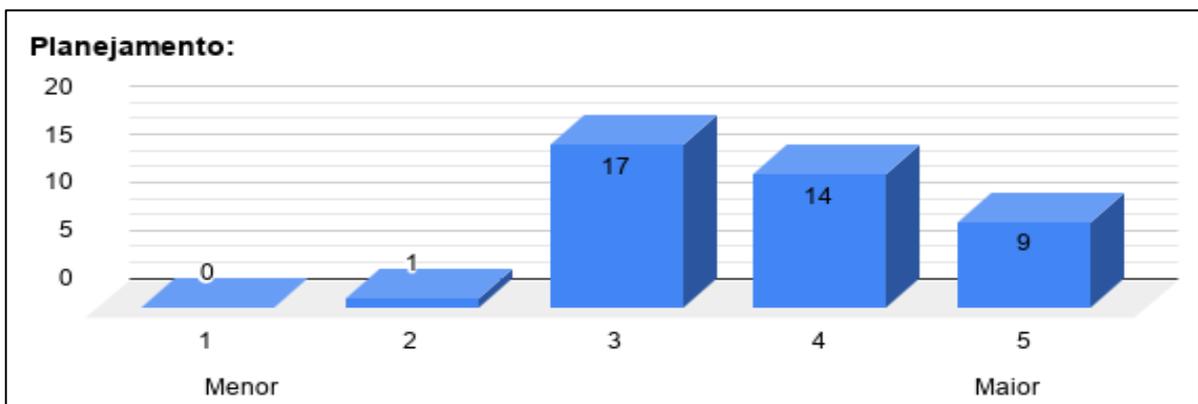
**Fonte:** A autora (2021)

Convidados a apontarem uma atividade que mais tenha contribuído com o desenvolvimento de suas competências gerenciais, as respostas obtidas resultaram nos Eventos e Monitorias(16) como maior contribuinte, o segundo maior foram os

Estágios Obrigatórios e Não Obrigatórios (12), o terceiro Grupos de Pesquisa e Extensão (5), o quarto Bolsa Aprimoramento Estudantil (4) e por conseguinte, a empresa júnior (3) e Núcleos de Pesquisa (1).

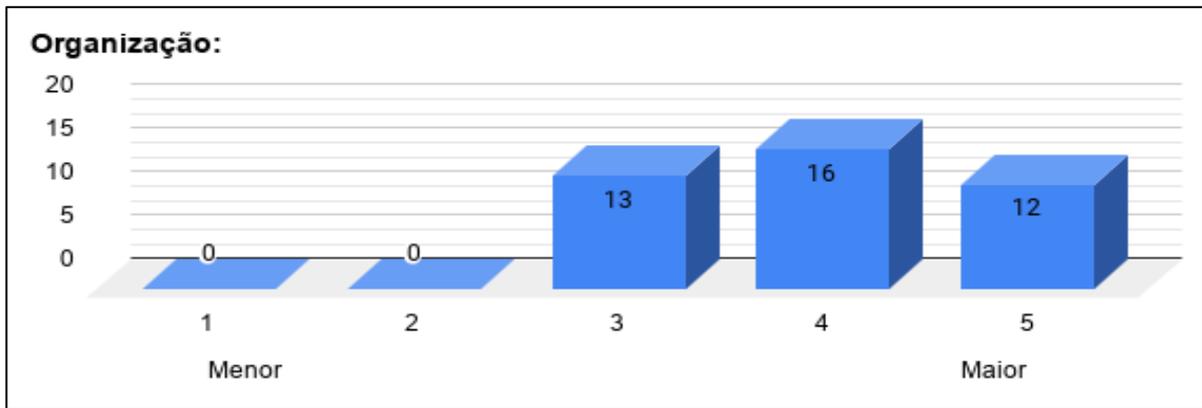
Por meio da escala likert, os alunos expressaram sua desenvoltura quanto ao grau de domínio que julgavam ter em cada uma das competências gerenciais apresentadas. O gráfico abaixo mostra a autoavaliação do discente quanto a sua capacidade planejamento:

**Gráfico 11:** Planejamento



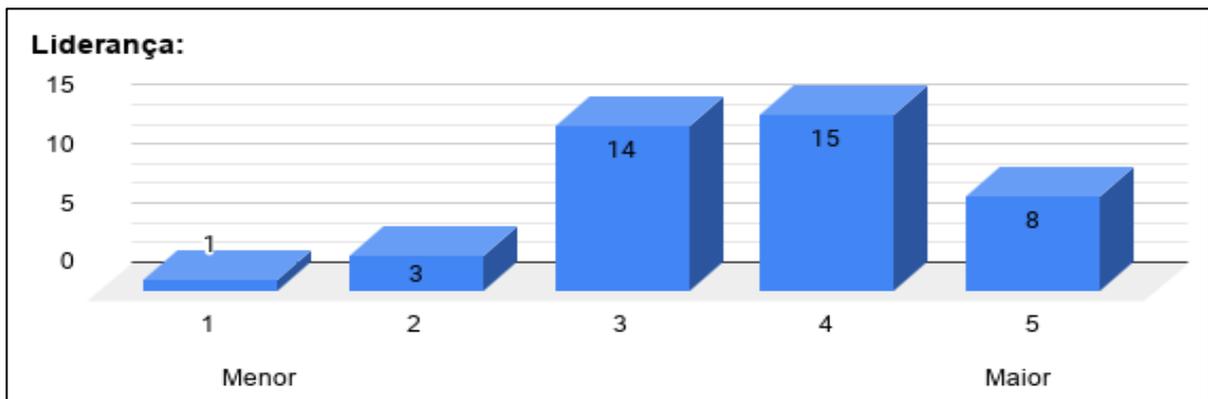
**Fonte:** A autora (2021)

Conforme pode ser visualizado, acerca da competência Planejamento somente uma pessoa se avaliou com maior proximidade do indicador “menor desenvolvimento”, 17 dos respondentes se avaliaram com 3, 14 com o nível 4 e 9 com a nota máxima da escala. Nesse sentido, é possível perceber que as respostas oscilam entre razoável e maior desenvolvimento.

**Gráfico 12: Organização**

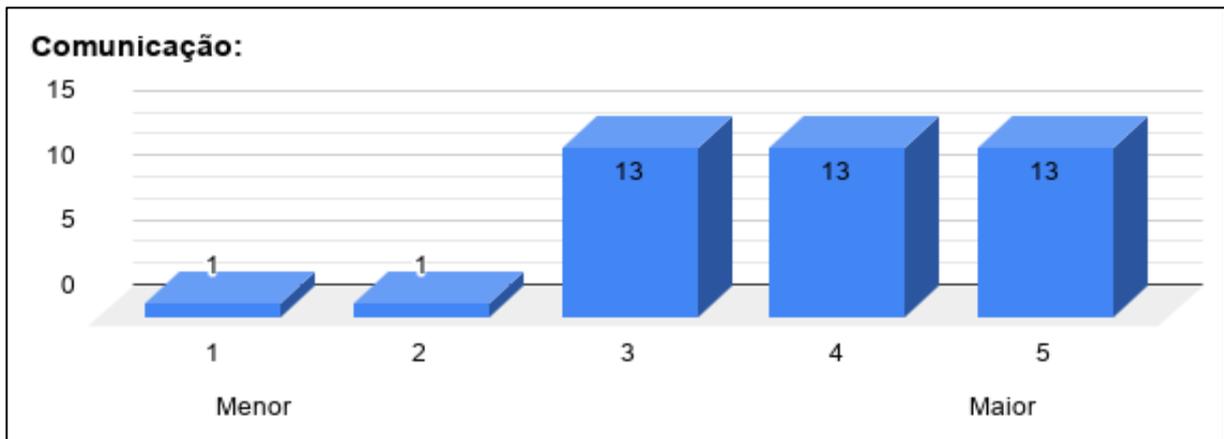
**Fonte:** A autora (2021)

Sobre a competência Organização as avaliações foram mais expressivas nas pontuações 3, 4 e 5, apresentando, respectivamente, 13, 16 e 12. A este respeito fica perceptível que a maioria dos respondentes, concentrados nos pontos 4 e 5, se avaliam com esta competência bem desenvolvida.

**Gráfico 13: Liderança**

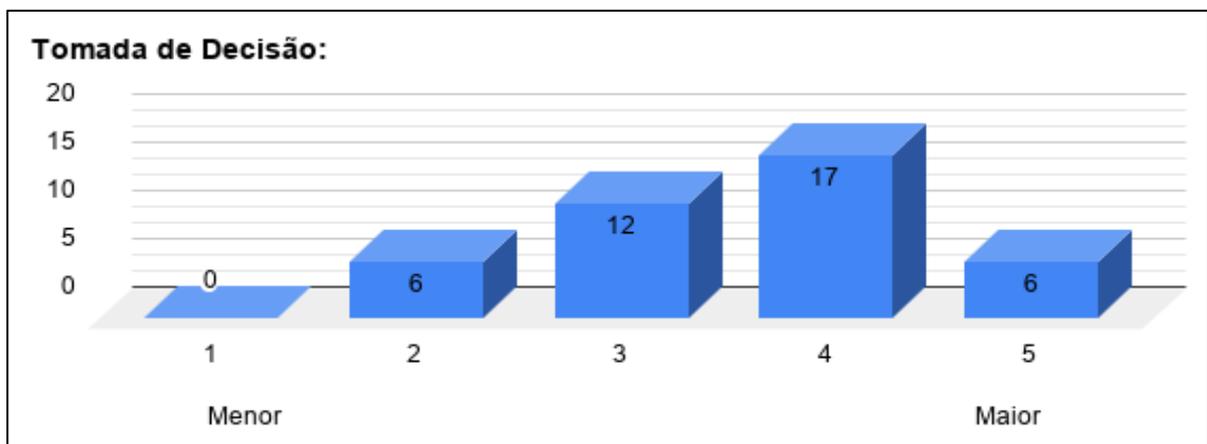
**Fonte:** A autora (2021)

Sobre a capacidade de liderança, as respostas obtidas apresentaram distribuição por todos os níveis da escala, onde: 1 se avaliou com 1, 3 com grau 2, ambas as pontuações significando menor desenvolvimento desta competência. Além disto, 14 se avaliaram com 3, o que manifesta razoável desenvoltura e a maioria, se manifesta distribuída entre os graus 4 e 5 representando, respectivamente, 15 e 8 na escala o que demonstra, por parte dos discentes nestes graus, um expressivo desenvolvimento da competência.

**Gráfico 14:** Comunicação

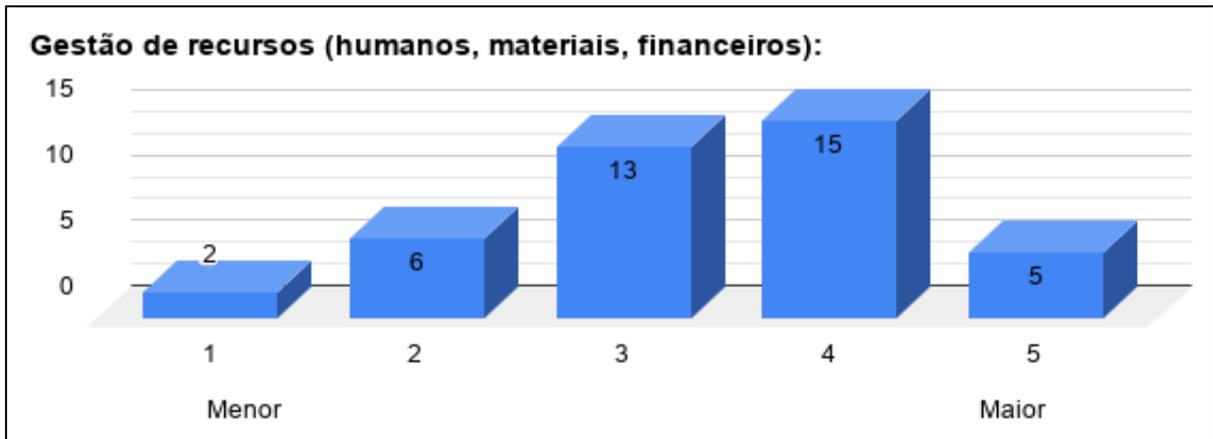
**Fonte:** A autora (2021)

Acerca da habilidade comunicacional o menor percentual se encontra nos graus 1 e 2 da escala com 1 pessoa em cada; 13 se avaliaram com nível 3 o que representa mediano domínio desta habilidade por uma parcela significativa dos respondentes. Este mesmo percentual se estende pelos graus seguintes o que implica dizer que, a comunicação é competência com notório desenvolvimento dentre os discentes.

**Gráfico 15:** Tomada de Decisão

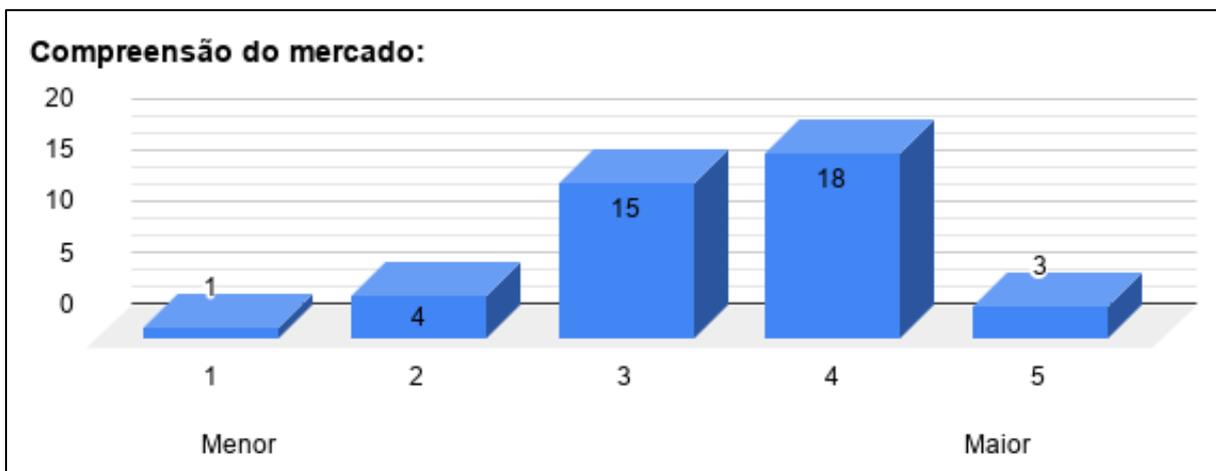
**Fonte:** A autora (2021)

Sobre a Tomada de Decisão, 6 discentes definiram possuir menor desenvolvimento desta competência; 12 se posicionaram de forma mediana na escala, o que significa razoável desenvolvimento; 17 traduz que grande parte dos respondentes possui esta capacidade com bom desenvolvimento ao passo em que 6 se mostram com maior desenvolvimento.

**Gráfico 16:** Gestão de recursos (humanos, materiais, financeiros)

Fonte: A autora (2021).

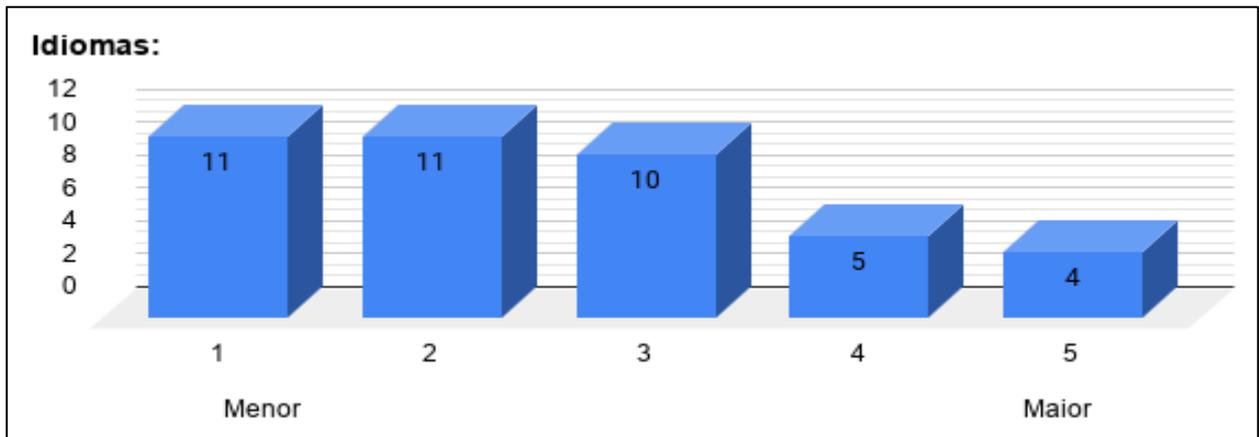
Quanto a capacidade de gerenciar recursos sejam humanos, financeiros ou materiais, 2 dos alunos se concentram nos níveis 1, 6 no ponto 2, representando menor desenvolvimento. 13 informaram dominar razoavelmente esta capacidade. 15 alunos seguidos de 5, se posicionaram com maior desenvolvimento a respeito desta habilidade.

**Gráfico 17:** Compreensão de Mercado

Fonte: A autora (2021)

Compreensão do mercado mesclou diversas percepções quanto ao grau de desenvolvimento. Dos estudantes, o correspondente a 18 se apresentou na escala com 4, e somente 3, com grau 5, afirmando possuir maior desenvoltura no que diz respeito a compreender mercados de negócios, a incluir o hoteleiro. No meio da escala, 15 dos discentes se posicionaram com razoável compreensão. 4 discentes se apresentaram com desenvolvimento 2 e 1 com desenvolvimento 1, significando não ter tanta desenvoltura quanto a esta capacidade.

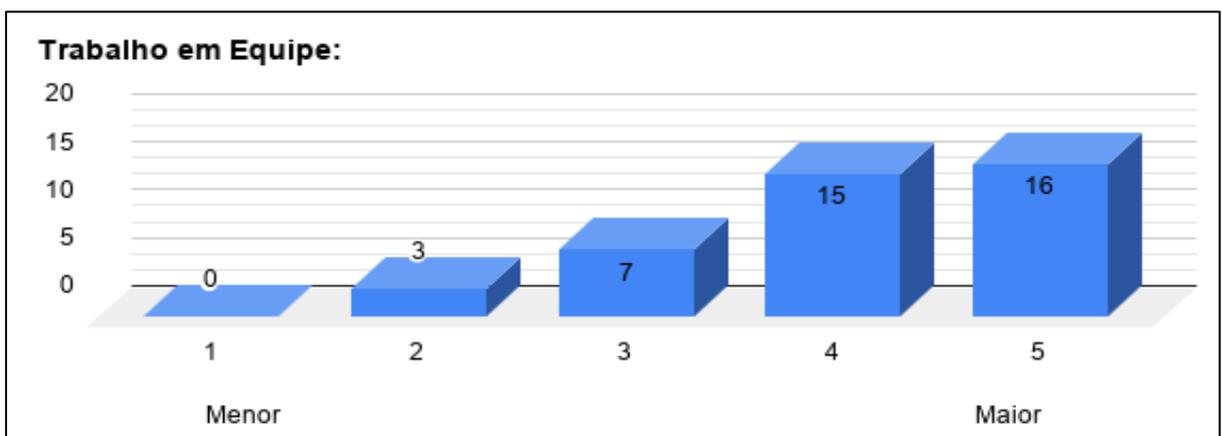
Gráfico 18: Idiomas



Fonte: A autora (2021)

Com relação aos idiomas, ponto de suma importância na hotelaria, grande parte dos discentes se posicionaram nos três primeiros níveis da escala, percentuais nos graus 1 e 2, com 11 alunos cada, representando menor desenvolvimento desta habilidade. Em proporção parecida, 10 dos participantes se apresentaram como razoavelmente mais desenvolvidos nos idiomas. A minoria dos alunos, 5 e 4, respectivamente, se encontram mais próximos do maior número da escala. Nesse sentido, percebe-se que a desenvoltura em termos de idiomas dos participantes varia entre menor e razoável o que aponta a necessidade de maior atenção por parte dos discentes quanto a desenvolvê-los, haja vista ser essencial para a atuação na hotelaria.

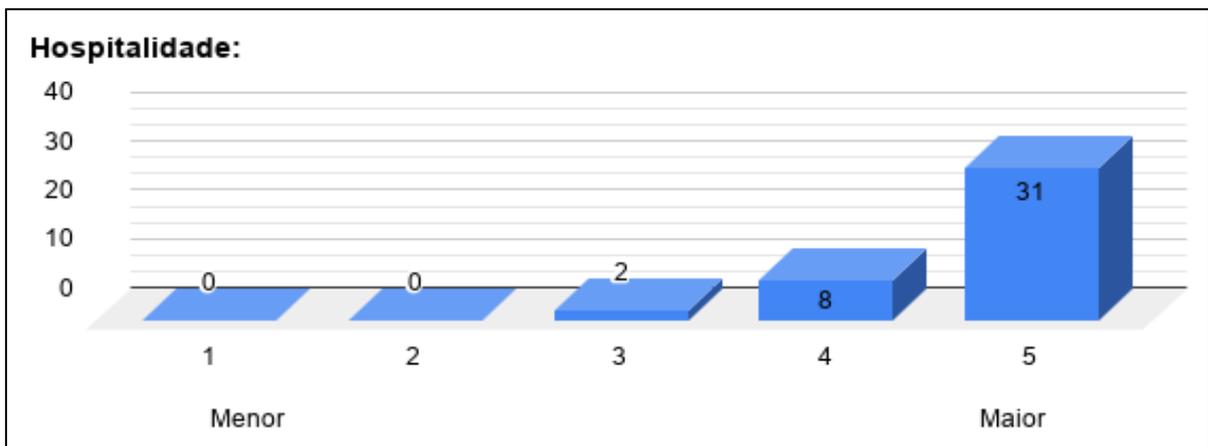
Gráfico 19: Trabalho em Equipe



Fonte: A autora (2021)

No quesito Trabalho e equipe os dados obtidos foram 3 estudantes no nível 2 o que expressa inclinação para pouca desenvoltura nessa capacidade. Além disto, 7 se autoavaliaram com mediana capacidade de trabalho em equipe. A dominância desta competência se manifesta de expressiva forma nos dois últimos níveis da escala onde se percebe que 15 e 16 dos respondentes se apresentaram com maior desenvoltura neste tópico.

**Gráfico 20:** Hospitalidade



**Fonte:** A autora (2021)

Por fim, no que tange a auto avaliação das competências gerenciais, buscou-se saber acerca da hospitalidade, onde, os respondentes, majoritariamente, se posicionaram no nível 5 (31) demonstrando ser essa uma das competências que possuem maior desenvolvimento. O segundo maior com 8 respondentes se posicionou no nível 4 da escala o que, ainda sim, compete em um certo grau de desenvolvimento da referida habilidade. A minoria, o equivalente a 2 dos respondentes, se posicionou no centro da escala sobre o qual é permissível dizer que não julgam possuir a hospitalidade nem em menor desenvolvimento, tampouco em maior.

Diante das percepções e dos resultados apresentados, e frente a expectativa de se alcançar o objetivo deste trabalho traduzido na pergunta “ As competências gerenciais desenvolvidas pelos alunos do Curso de Hotelaria da UFMA estariam de acordo com as esperadas pelo mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA?”, o tópico seguinte tratará de comparar o ofertado pelos discentes com o que demanda o mercado.

### **5.1.7 Comparativo entre a oferta dos discentes e expectativas do mercado hoteleiro de São Luís-MA.**

As competências gerenciais dizem respeito a capacidade do indivíduo de se comportar em determinadas situações fazendo uso dos conhecimentos que possui, das habilidades existentes e da vontade e prontidão em querer realizar, fazer o que é proposto, gerindo os recursos da organização de modo a realizar seus objetivos organizacionais. A capacidade dos alunos quanto ao ato de planejar expressam a concretização do que disponibiliza o PPC do curso de Hotelaria da UFMA, equivalendo ainda ao que os gestores, nesta pesquisa representando o mercado, manifestam e, por conseguinte, esperam. Isto pode se justificar com o fato dos alunos, em sua maioria, muito embora possuam experiências com liderança, poucos tem vivência organizacional na área hoteleira, retomando a perspectiva de aprimoramento desta habilidade no decorrer da vida profissional (Oliveira, Silva e Zago, 2011), conforme se planejam ações no contexto trabalhista (Quinn et al, 2004) e à medida em que o indivíduo faz desta uma ferramenta de alcances na carreira e de êxito profissional (RIBEIRO, 2012).

Sobre o critério Organização, os respondentes apresentam proporção semelhante a dos gestores entrevistados no que tange ao domínio desta habilidade. Quinn et al (2004) apresenta a organização como uma competência complementar a do planejamento e ambas são pertencentes ao papel de diretor, cuja posição também se expressa no Projeto Político Pedagógico do Curso de Hotelaria como uma alternativa de cargo para atuação no mercado, o qual é percebido na hierarquia do hotel 3 da pesquisa. Tal habilidade está compreendida ainda nas categorizações de competências de Fleury e Fleury (2004) mencionando Zarifian (1999) que dizem que ela demonstra aptidão porquanto facilidade no gerenciamento dos fluxos de trabalho.

Ao posicionamento de liderança e a habilidade comunicacional se atribuiu um forte grau tanto da parte dos gerentes, cuja minoria destes revelou possuir pouco desenvolvimento da comunicação, quanto da parte dos futuros profissionais. A inclinação positiva para este resultado é dada pela expressiva participação dos estudantes em atividades que excedem ao âmbito da sala de aula como eventos e monitorias, participação em grupos de pesquisas, bolsas oferecidas pela

universidade entre outras atuações. A esse respeito pode-se afirmar que tais capacidades podem vir a ser diferenciais competitivos a serem levados pelos futuros profissionais para dentro das organizações hoteleiras (PAIVA, SANTOS E LACERDA, 2014). Este recorte se coaduna não só com o que propõe o curso em termos de comunicação interpessoal e liderança com responsabilidade, mas também com a ideia de Peres e Ciampone (2006) ao entenderem tanto a liderança quanto a comunicação como aptidões gerenciais que merecem forte ênfase e domínio.

Considerando o aspecto tomada de decisão foi captado que o oferecido pelos estudantes corresponde, proporcionalmente, as expectativas dos gestores. A aderência dos alunos, ainda que estes tenham pouca experiência de mercado, confronta parcialmente a colocação de Carvalho, Silva e Zago (2011) a qual expressa esta habilidade como produto das experiências em posição de gerência dentro dos ambientes corporativos. Não obstante, liderar pessoas e tomar decisões consiste no papel do gestor e o domínio destas capacidades gerenciais pode se dar mediante adesão de informações que possam subsidiar, respaldar e orientar a tomada de decisão (MAXIMIANO,2000; PERES ET AL, 2017). Aos gestores, o desenvolvimento dessa capacidade se expressa em suas experiências profissionais a longos anos seja na hotelaria ou em ramos distintos. Quanto aos alunos, os bons resultados referentes a este aspecto podem ser associados a maturidade etária manifestada pela maioria dos respondentes bem como o fato de possuírem filhos, sendo pontos cruciais que tenham auxiliado na formação de uma postura mais decisiva por parte dos respondentes.

A compreensão de mercado, assim como o gerenciamento de recursos sejam materiais, humanos ou financeiros, se apresentam com prevalência semelhante aos entrevistados e aos estudantes. De um modo geral, pode-se compreender que a maioria dos alunos possuem noções, conhecimentos e domínio acerca do gerenciamento de recursos de uma organização o que significa cumprimento de mais uma prerrogativa que se apresenta no projeto político pedagógico do curso no que se refere a manifestar técnicas de gestão e gerenciamento a fim de otimizar a operacionalização, pois a gestão adotada deve entender o correto modo de gerir estes recursos como atributo indispensável (CHIAVENATO, 2014).

De forma concomitante, a compreensão de mercado dos discentes se manifesta de igual modo a dos gestores, sendo esperado, dos futuros profissionais da hotelaria, conhecimento de todos os agentes envolvidos com os processos de um empreendimento hoteleiro como os hóspedes, colaboradores, investidores, fornecedores que, para Castelli (2006), precisam perceber o compromisso da empresa, representada pela pessoa que está à frente, em atender sua demanda.

Uma outra perspectiva, ainda acerca das compreensão de mercado, consiste em entender características consideradas próprias do setor, tal como a sazonalidade e a rotatividade de colaboradores (OLIVEIRA E SPENA, 2012), bem como saber o tipo de negócio, seu posicionamento no mercado, categorizações estipuladas por órgãos e instâncias maiores, tal como o Ministério do Turismo, classificações de porte quanto a seus recursos como financeiro, através da receita (BNDES,2013) e humano (SEBRAE,2017). Sobre isto, cabe ainda saber detectar ameaças, assim como oportunidades a fim de explorar novos mercados através do entendimento do contexto econômico (COSTA, 2019). Esta colocação se expressa, de forma unânime, na fala dos gestores entrevistados na pesquisa bem como se manifesta no maior grau da escala em suas autoavaliações, o que remete a correspondência dos estudantes à importância de possuir esta capacidade bem desenvolvida.

Acerca de falar outros idiomas, comparando as percepções gestoras, juntamente as percepções discentes, se nota que ambos os agentes se vêem com pouco domínio, menor desenvoltura neste aspecto. Embora a grade curricular do curso se mostre com possibilidades de idiomas diferentes do português, sob a ótica de desenvolver o bilinguismo entre seus alunos e, torna-los, conseqüentemente, aptos a exercer uma comunicação intercultural, os discentes classificam seu domínio de menos a razoável desenvolvido, o que se assemelha ao disposto pelos gestores nesse quesito. Apesar de em prática o mercado e a formação apresentarem falhas a esse respeito, prevalece entre os agentes da pesquisa a concordância e reconhecimento deste elemento como sendo importante e fundamental para o setor, haja vista a frequente lida com pessoas de variados países e nacionalidades facilitando ainda processos como resolução de eventuais situações, comunicação básica com o cliente e demais contextos.

Na posição de gestor, chefia ou demais posições de frente, se faz necessário a facilidade de se relacionar com as pessoas, sobretudo o trabalho em equipe, pois, ainda que os aparatos tecnológicos tenham facilitado a realização de diversos processos, otimizando-os, é fundamental que se confie nas competências das pessoas (LE BORTEF, 2006), o que destaca simultaneamente, a ideia de habilidade humana expressa por Petrocchi (2006), como aspectos necessários as relações humanas dentro da empresa. Com relação a este ponto, os discentes se manifestaram com alto grau desta competência, correspondendo ao posicionamento do mercado no que diz respeito a esta mesma característica. Sobre isto vale destacar as possibilidades de vivências acadêmicas que os discentes possuem para desenvolvimento desta competência, sendo estas grupos de pesquisa, trabalhos acadêmicos e demais ocasiões oportunas.

Por fim, quanto a uma das mais importantes habilidades do hoteleiro, a citar a hospitalidade, os participantes manifestaram maior desenvolvimento de forma equiparada a maioria dos gestores. O domínio desta capacidade diz respeito a boa forma de acolhimento ao hóspede (OLIVEIRA, TRICÁRIO E VARELLA, 2016; CASTELLI, 2004; GORINI E MENDES, 2005). O aprimoramento da capacidade de bem acolher pode ser um diferencial competitivo no mercado haja vista o valor atribuído pelos gestores, em seus discursos, na vontade de querer ver o hóspede satisfeito.

Com base nas análises, pode-se afirmar que, os idiomas se constituem como uma competência pouco desenvolvida pelos discentes do curso. Ainda que este conhecimento não seja elemento dominado por parte dos gestores hoteleiros de São Luís, o desempenho apresentado pelos discentes não corresponde à necessidade e importância da referida competência no setor hoteleiro, nem a expectativa do mercado.

Todavia, é possível afirmar também que, as demais competências gerenciais da pesquisa, planejamento, organização, liderança, comunicação, tomada de decisão, gestão de recursos, compreensão de mercado, trabalho em equipe e hospitalidade são competências gerenciais que apresentam maior desenvolvimento entre os discentes e correspondem ao que expecta o mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA.

Expostas as afirmações vale questionar acerca da absorção dos profissionais formados no Curso de Hotelaria da UFMA por parte do mercado hoteleiro da cidade de São Luís, considerando que os gestores da pesquisa não se apresentam com formação em Hotelaria.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação gestora do curso de Hotelaria da UFMA atrelada as percepções de mercado merece ser pauta frequente em estudos científicos, pois, considerando o mercado como etapa seguinte ou até mesmo simultânea à vida dos acadêmicos, se faz necessário que se compreendam as práticas, bem como as posturas, competências e demais direcionamentos que são esperados dos futuros profissionais no campo de trabalho, partindo ainda do pressuposto de que as atualizações do mercado são constantes e precisam ser acompanhadas.

A problematização desta pesquisa consistiu em verificar se as competências gerenciais desenvolvidas pelos alunos do curso de Hotelaria da UFMA estão de acordo com as esperadas pelo mercado hoteleiro de São Luís-MA. Desta forma, realizou-se entrevistas com gestores onde foi possível perceber nestes, em representação ao mercado, semelhança entre suas competências gerenciais e as que são desenvolvidas pelos discentes conforme integralização do curso de Hotelaria.

A pesquisa possibilitou ainda perceber que os idiomas se tratam de um conhecimento e habilidade a serem melhores desenvolvidos pelos discentes do curso, não tendo destaque também entre os gestores. Além disso, os resultados obtidos apontam que o planejamento, organização, liderança, comunicação, tomada de decisão, gestão de recursos, compreensão de mercado, trabalho em equipe e hospitalidade são competências gerenciais que fazem parte do perfil do futuro profissional hoteleiro, sendo correspondente ao que os gestores possuem e esperam.

Desta forma, esta pesquisa apresenta as competências gerenciais que ainda não possuem total desenvolvimento pelo mercado, mas que são manifestados pelos estudantes de hotelaria, e vice-versa, sendo possível ser de conhecimento dos hotéis quais aspectos serão encontrados com maior e menor ênfase no perfil do graduando, ao tempo em que o estudante poderá aperfeiçoar a habilidade que porventura não possua e que seja de relevância para atuação gestora no mercado.

Nesse sentido, notou-se no discurso das entrevistas a atribuição do aprimoramento contínuo, ou seja, a importância dada à continuidade dos estudos e

ampliação de competências para além das que já se possui, pois isto acarreta em melhorias nos processos, em posturas mais assertivas e maior proximidade com a satisfação do hóspede, pois, todos os elementos se combinam para uma gestão que mantenha o estabelecimento assegurado em termos de competitividade e diferenciação dos demais concorrentes.

Todavia, o tempo disponibilizado para realização do trabalho foi uma limitação existente ao longo da pesquisa, haja vista ser necessário o agendamento prévio das entrevistas com os gestores, onde alguns estabelecimentos se mostraram com moroso retorno quanto a ser permitido ou não realizá-las. Uma segunda limitação que ocorreu foi o alcance da totalidade dos 134 discentes que se enquadravam nos critérios da pesquisa, mas que não necessariamente estejam a cursar, dificultando acesso a informações mais atualizadas do curso, sobretudo da realização da pesquisa. Considera-se ainda que o canal por onde o formulário foi veiculado não possui a totalidade dos discentes do curso. Uma terceira limitação diz respeito ao contato com organizações e associações para obtenção de mais dados sobre a hotelaria de São Luís.

Apesar de tudo, através das entrevistas que foram realizadas e das respostas obtidas em questionário com os alunos do curso, foi possível atingir ao objetivo geral desta pesquisa que consistiu em verificar se as competências gerenciais desenvolvidas pelos alunos do curso de Hotelaria da UFMA estão de acordo com as esperadas pelo mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA, alcançando ainda os objetivos específicos que foram: Levantar competências gerenciais dos alunos do curso de Hotelaria, pesquisar competências gerenciais necessárias para atuação no ramo hoteleiro e comparar os resultados para verificar se o oferecido pelos alunos corresponde ao que o mercado espera.

Sobre as contribuições da pesquisa se espera que as informações sirvam para melhor compreensão por parte dos alunos acerca do que o mercado deseja, bem como o auxilie no que diz respeito ao que não pôde ser desenvolvido em contexto acadêmico e deve ser aprimorado seja ainda no curso, seja com atividades extras ou demais circunstâncias.

Por fim, para estudos futuros, tendo em vista a alteração da estrutura curricular do curso, se propõe verificar a aderência das competências gerenciais dos discentes que estão a cursar a grade do ano de 2019, haja vista a dinamicidade do mercado, disponibilidade suficiente de alunos que consigam perceber em quê se desenvolveram ao longo de sua trajetória acadêmica e propósito em saber se o currículo contempla as necessidades do mercado.

Ademais, sugere-se ainda que sejam realizadas pesquisas sobre a aceitação e inclusão dos profissionais graduados por parte do mercado, se as competências estão adequadas para atuação e alternativas de melhorar a absorção de mão-de-obra no mercado.

## Referências

- ANJOS, Gêssica dos. **Complexo da Fábrica Santa Amélia é inaugurado**. 2018. Disponível em: <https://portais.ufma.br/PortalUfma/index.xhtml>. Acesso em: 12 abr. 2021.
- ANSARAH, M. G. R.; REJOWSKI, M. Cursos Superiores de turismo e hotelaria no Brasil. *Turismo e Análise*. São Paulo, v. 5, n. 1, 1994.
- AVILLA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. *Gestão de pessoas*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2015.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES). Porte de empresas. Disponível, [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html). Acesso em 30. Dez. 2013
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011,
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- BORTEF, Guy Le. Avaliar a competência de um profissional:: três dimensões a explorar. **Reflexão Rh**. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 60-63, jun. 2006.
- BRANDÃO, Jammilly Mikaela Fagundes; PINTO, Rosiele Fernandes; 3, Saulo Emmanuel Vieira Maciel. As Práticas de Gestão de Pessoas na Hotelaria: Um Estudo no Verdegreen Hotel. **IX Seminário Anptur**. São Paulo, p. 1-13, ago. 2012.
- BRASIL, Governo do. **Turismo de negócios cresce 9,5% em 2019, aponta setor**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2020/02/turismo-de-negocios-cresce-9-5-em-2019-aponta-setor>. Acesso em: 12 fev. 2020.
- CAMARGO, Luíz Otávio Lima de. *Turismo, Hotelaria e Hospitalidade*. **Revista Turismo em Análise**. São Paulo, v. 1, n. 13, p. 7-22, maio 2002.
- CARVALHO, N. L. N.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. *Revista Turismo: Visão e Ação*. V. 13. N. 2. 2011.
- CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Editora Manole, 2014.
- CORREIA, Jonilson Costa. Os egressos do curso de hotelaria:: formação e mercado de trabalho. **Revista Interritórios**, Caruaru, v. 11, n. 9, p. 359-377, jan. 2019.

COSTA, Marcelo Viana da. Aspectos institucionais para a adoção da Educação Interprofissional na formação em enfermagem e medicina. **Saúde Pública**. ago. 2019.

CRESWELL, J. W (2010). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed., 296p. Porto Alegre: Artmed

DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. Estratégia de gestão de pessoas. Curitiba IESDE, 2009.

DIAS, Isabel Simões. Competências em Educação:: conceito e significado pedagógico. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**. São Paulo, v. 14, n. 1, p. 73-78, 12 jan. 2010. Semestral.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; MENDES, Eduardo da Fonseca. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, p. 111-150, set. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>. Acesso em: 09 jan. 2021.

LIMA, Thales Batista de; SINÉSIO, Ielsem de Sousa. AS COMPETÊNCIAS DE GESTORES HOTELEIROS: Reflexões entre formação e atuação profissional em Hotelaria no Brejo Paraibano. **Revista Gestão Organizacional**. [S.L.], v. 10, n. 2, p. 3-21, 2 jun. 2018. Revista Gestao Organizacional.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 2000. p. 23-49.

MELO, Gustavo; GOLDENSTEIN, Marcelo. Perspectivas da hotelaria no Brasil. **BNDES Setorial** 33, p. 5-42, set. 2016. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>

MENDES, Carla Pires. **Construção de competências gerenciais em grandes redes hoteleiras**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração e Desenvolvimento Empresarial, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2013.

MESQUITA, Amanda Silva; RODRIGUES, Ana Lúcia Martins; CARVALHO, Estela Albani de; MUSSI, Pedro Henrique. Gestão de Recursos Humanos Sustentável. **Rh Visão Sustentável**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 249-267, 2020. Semestral.

NACIONAL, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico. **Centro Histórico de São Luís (MA)**. 2014. Disponível em: <http://portal.iphan.gov.br>. Acesso em: 17 mar. 2021.

OLIVEIRA, G. B, SPENA, R. Hotel: Serviços em Hotelaria. Rio de Janeiro: SENAC, 2012.

ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; CARPES, Antonio Maria da Silva. Competências e Habilidades Exigidas do Controller e a Proposição para sua Formação Acadêmica. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, p. 15-36, 14 maio 2014.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. Natal: Edunp, 2011. 126 p.

PAIVA, Kely César Martins de. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 25, n. 84, p. 1-3, jan. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9240846>. Acesso em: 02 abr. 2021

PAIVA, Kely; SANTOS, Andreia; LACERDA, Márcio. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **Tourism & Management Studies**. Faro, Portugal, p. 84-93. nov. 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743882011>. Acesso em: 12 mar. 2021.

PERES, Aida Maris et al. Ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde. **Revista de Administração em Saúde**. São Paulo, v. 17, n. 69, p. 1-20, out. 2017.

\_\_\_\_\_ ; CIAMPONE, Maria Helena Trench. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto Contexto Enferm**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 492-499, jul. 2006. Trimestral.

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

PICCHIAI, Djair. Competências gerenciais:: estudo de caso de um hospital público. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v. 13, n. 52, p. 19-41, 01 jan. 2008. Semestral.

POPP, Elisabeth Victória; SILVA, Vanessa Cerqueira; MARQUES, Jane Aparecida; CARDONE, Rosana; FERNANDES, Rosana. HOTELARIA E HOSPITALIDADE. **Hotelaria e Hospitalidade**. São Paulo, v. 1, n. 11, p. 1-70, maio 2007.

PRAHALAD.;HAMEL. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, v.68, n.31, p.79-91, May-June 1990.

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

RIBEIRO, Antonio de Lima, Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIGOBELLO, Jorge Luiz; BERNARDES, Andrea; MOURA, André Almeida de; ZANETTI, Ariane Cristina Barboza; SPIRI, Wilza Carla; GABRIEL, Carmen Sílvia. Estágio Curricular Supervisionado e o desenvolvimento das competências gerenciais:: a visão de egressos, graduandos e docentes. **Escola Anna Nery**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 1-9, 9 abr. 2018. FapUNIFESP (SciELO).

SANTOS, Mauro; FLORES, Luiz Carlos da Silva. Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v. 11, n. 1, p. 133-153, 2 jan. 2017. ANPTUR - Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo.

\_\_\_\_\_ ; PELISSARI, Anderson Soncini. Formação de Preço dos Hotéis Turísticos da Cidade de São Luís/Maranhão. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 133-153, 2 jan. 2017. ANPTUR - Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 06 mar. 2021.

SILVA, David Leonardo Bouças da; ANDRADE, Davi Alysson da Cruz; FERREIRA, Luciana Brandão; MONTEZANO, Lana. **Competências e Carências Profissionais no Setor de Hospitalidade no Brasil: estudo dos destinos indutores do turismo no Estado do Maranhão**. 2016.

SIMONI, Catiane Cristina; BANDEIRA, Milena Berthier. Atendimento na Hotelaria: Um Estudo de Caso. Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul: Turismo e paisagem: relação complexa, Caxias do Sul, p.1-13, 16 nov. 2012.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS. *Revista Científica de Administração de Sistemas de Informação*, [s. l], v. 10, n. 10, p. 51-61, jun. 2008. Semestral.

TURISMO, Ministério do. **SISTEMA BRASILEIRO DE CLASSIFICAÇÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM**. Disponível em: <http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/Sobre.action>. Acesso em: 06 mar. 2021.

UFMA. Projeto Pedagógico Curricular do Curso de Hotelaria. São Luís: UFMA, 2006. Disponível em: [www.hotelaria.ufma.br](http://www.hotelaria.ufma.br). Acesso em: 12 abr. 2021.

UFMA. Projeto Pedagógico Curricular do Curso de Hotelaria. São Luís: UFMA, 2019. Disponível em: [www.hotelaria.ufma.br](http://www.hotelaria.ufma.br). Acesso em: 12 abr. 2021.

WADA, Elizabeth Kyoko; CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. Os desafios da hotelaria: RAE Publicações. **GV Executivo**. São Paulo, p. 53-57, mar. 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo>. Acesso em 06 mar. 2021.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Gestão de Pessoas na Prática. São Paulo: Editora Gente, Agosto de 2006.

ZARIFIAN, P. Objectif compétence. Paris: Liaisons, 1999.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
 Departamento de Turismo e Hotelaria - DETUH  
 Curso de Bacharelado em Hotelaria



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, \_\_\_\_\_,  
 portador do RG. Nº \_\_\_\_\_,  
 CPF \_\_\_\_\_, aceito participar da pesquisa intitulada  
**“COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA HOTELARIA:** Comparativo entre os  
 profissionais em formação e as expectativas do mercado hoteleiro da cidade de São  
 Luís-MA.”, desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Gabrielle Pereira das Neves,  
 e permitindo que obtenha gravação de voz da minha pessoa para fins de pesquisa  
 científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos  
 metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em  
 aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve  
 ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente  
 ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

\_\_\_\_\_

Nome completo do pesquisado

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ALUNOS

Prezado aluno,

Sou acadêmica de Hotelaria e estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo objetivo consiste em verificar se as competências gerenciais desenvolvidas pelos alunos do curso de Hotelaria da UFMA são compatíveis com as esperadas pelo mercado hoteleiro da cidade de São Luís-MA.

O questionário leva cerca de 3 minutos para ser respondido.

Sua disponibilidade e contribuição são de extrema importância. Informo que a pesquisa é anônima e não apresenta risco para quem responde.

Ao iniciar o preenchimento das perguntas você automaticamente concorda em participar da pesquisa.

Em uma escala de 1 a 5, qual percepção você tem das suas competências gerenciais, onde 1 é “Menor desenvolvimento” e 5 “Maior desenvolvimento”:

Planejamento? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Organização? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Liderança? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Comunicação? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Tomada de decisão? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Gestão de recursos (humanos, materiais, financeiros)? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Compreensão do mercado? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Idiomas? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Trabalho em equipe? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

Hospitalidade? 1( ) 2( ) 3( ) 4( ) 5( )

### Perfil do Respondente

Idade:

18 a 22 anos  23 a 27 anos  28 a 31 anos  Acima de 31 anos

Ano de ingresso:

2015.1  2015.2  2016.1  2016.2  2017.1  2017.2  Outro:

\_\_\_\_\_

Período que está cursando:

7º  8º  9º  Sem período definido.

Estado Civil:

Solteiro  Casado  União Estável  Divorciado

Possui filhos:

Sim  Não

Gênero:

Feminino  Masculino  Outro: \_\_\_\_\_

Possui experiência profissional na área de hotelaria?

Sim  Não

Já teve alguma experiência com liderança ao longo da vida? (escola, igreja, graduação...)

Sim  Não

Para você, o que são competências gerenciais?

Das atividades abaixo, quais você participou durante sua trajetória acadêmica?

- Núcleos de Pesquisa
- Grupos de Pesquisa e Extensão
- Eventos e monitorias
- Bolsa Aprimoramento Estudantil
- Empresa Júnior
- Estágios Obrigatórios/ Não obrigatórios

Das atividades que você participou qual você acha que contribuiu com o desenvolvimento de suas competências gerenciais?

- Núcleos de Pesquisa
- Grupos de Pesquisa e Extensão
- Eventos e monitorias
- Bolsas acadêmicas
- Empresa Júnior
- Estágios Obrigatórios/ Não obrigatórios

## **APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTORES**

Para fim de obtenção de dados para a pesquisa foram feitas entrevistas com gestores de hotéis de variados portes da cidade de São Luís-MA.

### **1. Informações Pessoais do entrevistado:**

- a) Nome:
- b) Idade:
- c) Setor em que trabalha:
- d) Estado civil:
- e) Escolaridade:
- f) Área de formação (graduação, pós-graduação...):
- g) Tempo de atuação no hotel:

### **2. Informações do hotel:**

- a) Número de UH's:
- b) Número de funcionários:
- c) Estrutura funcional do hotel:
- d) Tempo de mercado:
- e) Gênero prevalecente entre as chefias:
- f) Formação dos colaboradores (chefias):

### **3. Informações da pesquisa:**

- a) Conceito de competências gerenciais para o entrevistado:
- b) Competências gerenciais necessárias para exercer um cargo de gestão dentro da empresa:

c) A organização sente necessidade de promover atividades a fim de desenvolver competências gerenciais em seus colaboradores (cursos, palestras, treinamentos...):

d) Ranking das competências gerenciais na visão dos gestores:

1-Planejamento

2-Organização

3-Liderança

4-Comunicação

5-Tomada de decisão

6- Gestão de recursos (humanos, materiais, financeiros)

7-Compreensão do mercado

8-Idiomas

9-Trabalho em equipe

10-Hospitalidade

4. **Informações da relação da empresa com a academia:**

a) A empresa possui estagiários de hotelaria:

b) O hotel já fez parte de alguma atividade acadêmica (visita técnica, pesquisa acadêmica, eventos...):

## APÊNDICE D – Autorização para realização das entrevistas



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
Instituto de Turismo e Hotelaria - DETUH  
Curso de Bacharelado em Hotelaria



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, [REDACTED], portador do RG. [REDACTED], CPF [REDACTED], aceito participar da pesquisa intitulada "COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA HOTELARIA: Comparativo entre o profissional em formação e as competências esperadas pelo mercado hoteleiro de São Luís.", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Gabrielle Pereira das Neves, e permitindo que obtenha dados por meio da gravação de voz para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, 12 de ABRIL de 2021.

[REDACTED]

Nome completo do pesquisado



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
 Instituto de Turismo e Hotelaria - DETUH  
 Curso de Bacharelado em Hotelaria



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

[REDACTED], portador do RG. [REDACTED] CPF [REDACTED], aceito participar da pesquisa intitulada "COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA HOTELARIA: Comparativo entre o profissional em formação e as competências esperadas pelo mercado hoteleiro de São Luís.", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Gabrielle Pereira das Neves, e permitindo que obtenha dados por meio da gravação de voz para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, 13 de [REDACTED] de 2021.

[REDACTED]

Nome completo do pesquisado

Testemunha: [REDACTED]



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
Instituto de Turismo e Hotelaria - DETUH  
Curso de Bacharelado em Hotelaria



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

[REDACTED], portador do RG. [REDACTED], CPF [REDACTED], aceito participar da pesquisa intitulada "COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA HOTELARIA: Comparativo entre o profissional em formação e as competências esperadas pelo mercado hoteleiro de São Luís.", desenvolvida pela acadêmica/pesquisadora Gabrielle Pereira das Neves, e permitindo que obtenha dados por meio da gravação de voz para fins de pesquisa científica. Tenho conhecimento sobre a pesquisa e seus procedimentos metodológicos.

Autorizo que o material e informações obtidas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não deve ser identificado pelo nome em qualquer uma das vias de publicação ou uso.

As gravações de voz ficarão sob propriedade do pesquisador pertinente ao estudo e, sob a guarda dos mesmos.

São Luís, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

[REDACTED]

Nome completo do pesquisado

## APÊNDICE E- Transcrição das entrevistas

### Transcrição de entrevista com Gestor 1

**Pesquisadora:** Primeiramente agradeço pela sua abertura em estar me recebendo. Inicialmente eu gostaria de saber um pouco mais do senhor...seu cargo, a sua idade, tudo bem?

**Gestor 1:** Tudo.

**Pesquisadora:** Certo , aí eu vou acrescentando aqui, fazendo as minhas anotações, o senhor pode ficar à vontade.

**Gestor 1:** Tenho 55 anos, nacionalidade não brasileira, eu sou português. Nesse momento no hotel ocupo o cargo de gerente geral, eu estou no hotel há 3 anos.

**Pesquisadora:** 3 anos?

**Gestor 1:** 3 anos. Quando eu cheguei por via do conhecimento do proprietário que eu tava vindo, enfim, eu iniciei por ocupar um cargo de frente que era Relações Públicas porque na altura o hotel era gerido por uma empresa terceirizada, os proprietários são os mesmos mas na altura eu tinha dado início quando compraram o hotel, então eles tomaram todas as decisões de gerir depois passaram algum tempo entregaram esta empresa e eu fiquei um pouco e, stand by quando entrei aqui, entrei pela mão dos proprietários, mas nesse caso com o cargo de Relações Públicas. Assim que se (...) a empresa, ano passado, há poucos meses, eu ocupei o cargo de gerente geral que é esse que eu faço hoje. Em termos da hotelaria, eu faço 2 de maio 40 anos da hotelaria a única coisa que eu ainda não fiz dentro de um hotel foi cozinheiro. De resto eu já passei pelos departamentos todos e todas as posições. Eu tenho 40 anos na hotelaria. 3 aqui no Brasil, digamos que cerca de 20, 25 na Suíça e restante me Portugal. Eu intercalei muitas vezes entre Portugal e a Suíça. Nós na Europa temos essa necessidade. Fazer o verão em um e o inverno no outro e no inverno porque a Suíça é muito propícia a isso devido a ter bastantes hotéis na parte das montanhas (...) então eles abrem somente no inverno, uns abrem no verão e inverno fazem 2,3 meses de verão e 3,4 de inverno outros os abrem inverno. Então durante alguns anos eu fazia isso, fazia o verão em Portugal e o inverno na

Suíça e depois tem cerca de 12 anos em que fiz 1 ano completo na Suíça, mas lá está as posições praticamente na Suíça foram sempre de front office, é...tirando o quê, tirando 6 anos eu fui gerente geral de uma propriedade privada é quase como um hotel a mesma coisa. São pessoas bem conhecidas nossas pelo jeito de ser e tudo mais, tem uma casa tem uma casa enormíssima tem quartos de convidados, serviços de portaria, serviços de convidado como um hotel já trabalhar numa casa privada dessa ou num hotel a função é quase a mesma e o trabalho é basicamente o mesmo. Mas tirando esse caso da casa privada o resto foi sempre em hotéis onde eu trabalhei.

**Pesquisadora:** Entendei, entendi

**Gestor 1:** Eu comecei com 15 anos eu, eu comecei com 15 anos na altura a categoria (...) que nós chamávamos de bellboy, que vocês chamam aqui de mensageiro. Depois por aí foi bellboy depois passou-se pra ajudante de concierge, depois concierge e esse concierge eu ainda hoje sou membro da associação das chaves (...) nós dizemos a s chaves (...) em português a gente chama (...) eu ainda hoje sou concierge internacional pelo fato de ter tido essas chaves tanto em Portugal quanto na Suíça, se me perguntar o que eu gostei mais de desempenha ate hoje, eu vou lhe ser muito sincero, é essa área, essa com que eu me apaixonei quando eu comecei a trabalhar com 15 anos eu trabalhava nesse departamento que a gente chama conciergerie, conciegeria e era esse que gostaria de acabar a minha carreira digamos assim humanamente, eu (...) profissionalmente mas humanamente, humanamente o cargo que mais a estar entusiasmar e como em português nos dizemos a dar luta a dar aquela toda é este que estou a fazer aqui. Por todas as circunstancias, o Brasil é um país completamente diferente de todos so outros, o Brasil ao contrário...na Europa...a nível do turismo não precisa de outro pais pra sobreviver só o Brasil ele alimenta, ele alimenta um pais, nós lá fora não, nós dependemos uns dos outros, Portugal depende dos ingleses, a Suíça depende dos italianos dos austríacos e tudo mais e por ai vai. E o Brasil tem essa facilidade. Mas esta posição que eu faço hoje pelo país ser diferente inclusive esta situação que estamos a viver é muitas vezes temos que olhar mais pra parte humana que a parte do negocio, ah...pelos funcionários que temos, pelas pessoas que temos que mandar embora, enfim por mil e uma razões então esta posição que hoje estou a desempenhar aqui não é nova pra mim, eu sai de Portugal como diretor de serviços

traduzindo a letra aqui pra vocês seria gerente de serviços ah, digamos que um hotel também tem proprietários, digamos que um hotel também tem gerente geral e tem o gerente de serviços, eu, que digamos que entre nos departamentos todos, tenho algo a dizer nos departamentos todos, controlo os apartamentos todos, digamos que sou o braço direito do gerente geral, gerente geral é uma pessoa que não aparece, atenção em que em vários hotéis na Europa o gerente geral não aparece se tem um problema com o cliente (...) aqui o cliente tem um problema e quer falar logo com o gerente, lá fora o cliente não fala com o gerente. Cliente tem um problema que tem a ver com o quarto chama a governanta, um problema que tem a ver com o departamento chama a chefe da seção e por ai forma, o gerente geral dificilmente dá a cara nessa situação. Nesse caso o gerente de serviço quem controla, controla todo o trabalho, a qualidade do serviço, tudo o que se possa imaginar e foi essa a última posição que deixei em Portugal.

**Pesquisadora:** Entendi, entendi, então o senhor já vem atuando há um tempo assim na gerencia, no controle dos processos.

**Gestor 1:** Certo.

**Pesquisadora:** Certo. Qual seria sua escolaridade, formação...

**Gestor 1:** Eu ao contrario de muita gente, mas também há muita ainda ..... melhor escola como eu, inclusive algumas pessoas com as quais eu trabalhei dizem que eu sou um dinossauro , um pouco pela idade, pelos anos da hotelaria, mas também como tudo começou. Eu vou lhe resumir, em Portugal nos anos 80, comparado com outros países da Europa digamos que Portugal era o menos desenvolvido e tudo mais, mas era um pais que trabalhava muito pelo turismo. Muito mesmo. Nós portugueses chegamos a receber muito bem, muito mesmo. Temos uma facilidade enorme em falar língua isso estava na altura da área da zona onde eu tava o meu pai...minha falecida mãe trabalhou na hotelaria, o meu pai trabalhou na hotelaria minha madrasta trabalhou na hotelaria talvez logo quis ..... o meu pai trabalhava na parte de food and beverage, trabalhava me restaurante o meu pai começou como o que a gente chama de commis e sai como maitre d´hotel ou sommelier, pronto. Eu aos 15 anos gostava mais de jogar futebol do que de estudar e meu pai...como se fazia nas famílias em Portugal, ou então estudava ou então tinha uns problemas em

casa, o meu me deixou..... ou estudas ou vias trabalhar. E eu preferi trabalhar. O que aconteceu: eu larguei os estudos fui trabalhar e o gosto por trabalhar foi tanto, eu fui logo pra um hotel 5 estrelas, a minha escola foi um hotel 5 estrelas, com grandes profissionais, na altura profissionais que vinham de outros grandes hotéis de Lisboa, a Lisboa era a capital, tinha Ritz, excelente academia, tinha a (...) tinha a Shelton e essas grandes companhias na altura estavam em força e esses profissionais vinham pro Sul de Portugal na zona que eu vivia e vinham fazer abertura dos hotéis e eu tive esses privilégio de aprender com eles, mas eu deixei o estudo. Conclusão, passar 3 ou 4 anos eu quis voltar a estudar mas a vontade já não era a mesma, e é difícil conciliar apesar da lei obrigar os hotéis a dar horário pra que nos pudéssemos estudar, mas a vontade não era a mesma. Então digamos que eu não acabei o que a gente chama em Portugal o Liceu, fiquei .... não tenho universidade, não tenho absolutamente nada, mas eu tenho uma situação que me torna um certo privilegiado: eu tenho um currículo enorme de 6 a 8 paginas , passando por alguns hotéis que pode imaginar de Portugal, a Suíça, e depois ..... enfim, hopteis muito bons, muito conhecidos trabalhando, trabalhando com pessoas famosíssimas e isso no meu currículo hoje torna mais fácil eu conseguir na Europa resolver um problema profissional, encontrar um local de trabalho do que outros colegas meus, amigos meus, amigos de infância, que estudaram até bem mais do que eu, acabaram na hotelaria também como eu, eles tem o estudo e eu tenho a parte pratica, digamos assim. Se pudéssemos voltar atrás no tempo, e é isso que eu digo a tida gente, estude! Sem sombra de dúvidas, estudem , estudem, estudem, estudem. Porque isso depois vai ..., mais tarde e não tem problema em lidar com absolutamente nada, tudo tranquilo, mas a formação em todos os níveis ela, ela tem que ser .....tenho uma historia de.... em casa, sou uma pessoa bastante dedicada, mas eu precisava ter estudado mais. Provavelmente quem sabe eu não teria enveredado pela hotelaria, poderia ter investido numa coisa qualquer. Não me arrependo de nada, se eu pudesse voltar atrás no tempo, tinha começado aos 15 anos como comecei, a trabalhar com pessoas com quem eu comecei, eu aos 19 anos já fui trabalhar pra Suíça, enfim. Não tinha....eu voltaria a fazer tudo oque fiz. Mas, tem as outras questões, as questões familiares, eu se tivesse estudado mais provavelmente tinha começado a trabalhar mais tarde, provavelmente tinha me casado mais tarde, provavelmente tinha visto meus filhos crescerem de outra maneira como eu não vi porque em Portugal ...imigrante...de jogador de futebol. Eu

estava a trabalhar neste hotel aí era me convidaram pra trabalhar pra aquele e depois ainda tava naquele era convidado a trabalhar naquele você começa a andar naquele meio você também tem aquelas pessoas que também começam a rodar e...ah, uma pessoa que trabalha ali seria o ideal para esse tipo e você ...neste mundo de andar de um hotel pro outro, você escolhe quero ir pra ali porque ali ta aquele profissional que eu conheço .....eu quero ir pra ali porque aquele hotel é famosíssimo e os clientes são diferentes pro meu currículo é ...eu tenho uma grande parte da minha vida, mais de vinte anos ,, ao currículo eu não olhava mais nada a não ser ao currículo, mas eu já tinha constituído família e por isso que eu digo perdi...uma boa parte do crescimento dos meus filhos, trabalhava 4 5 6 7 meses fora, vinha a casa outro mês depois voltava , teve um período ai que eu queria ver mais dos meus filhos, ate comecei a ficar 2 3 meses em casa, mas em instrução.....vocês mais jovens devem fazer exatamente isso. Estudar, estudar, estudar e também porque pra u dia se tiverem que escolher, tenham certeza que é aquilo que querem fazer, Porque andar a perder tempo uma profissão e ao final dos anos chegar a uma conclusão não é isto que eu quero foi tempo perdido e a vida é tao curta. ....nao temos a perder tempo. Eu tive sorte, eu comecei a fazer uma coisa tenho que agradecer muito ao meu falecido pai, comecei a fazer uma coisa por que eu me apaixonei e era aquilo que eu queria, mas poderia ter dado errado eu poderia ter andado ali so porque...do meu pai por ano querer estudar, e tinha perdido alguns anos não tinha estudado e andava, andava perdido nesse neste ...por acaso correu bem, deu certo é isso que gosto de fazer, é a hotelaria. Não pra dizer que é exatamente isso que eu gosto, de ta numa sala com 4 paredes, com 2 computadores e eu adoro ir la pra fora falar com os clientes falar com os funcionários tentar encontrar soluções e tudo mais,. É isso que eu gosto. se perguntar a alguém do hotel eu passo o pouco tempo aqui eu gosto é, de andar pra todo lado e ver as coisas, ver , sentir, o cheiro numa almofada, num lençol, num pano, fazer qualquer coisa, mas op importante pra mi é isso. É a instrução, vocês jovens é estudar, estudar, estudar porque um dia vocês tem que escolher, vocês tem a certeza que pé aquilo, mas é bom você esta preparado 100% pra aquilo.

**Pesquisadora:** Certo. Só ora categorizar mesmo, seria equivalente ao médio completo, oh...médio incompleto seu...você mencionou ali Liceu...

**Gestor 1:** Nós lá temos escola....escola...primário obrigatório. Você entra com 6 anos e acaba com 10. Depois tem o que nos chamamos ciclo obrigatório soa dois anos de ciclo, na altura eram 2 agora são 3, você já entra com 11 anos sai de lá com 13,14. E eu depois...eu saio...eu faço mais dois anos no que a gente chama de Liceu, oitavo, nono ano. Que eu...ta inacabado e eu volto o Liceu mais tarde e saio de lá com 17, 18 anos. Mas volto a dizer, eu comparado com muitas pessoas em Portugal, a nível de estudo eu tenho muito menos estudo, mas em compensação...

**Pesquisadora:** A prática já compensa.

**Gestor 1:** A prática ...onde essa prática foi feita, aí marca, marca, marca a diferenciação. Ah...um dos hotéis onde eu tive na Suíça ele é famosíssimo, os clientes que lá passam nós somos capazes de ver todos eles na televisão, seja em filmes, seja em música, seja por onde for, é...é um hotel onde eu fui por exemplo o primeiro português a conseguir entrar. Não era fácil, é um outro país, é uma outra língua, mas também é um país onde, onde, onde a nacionalidade mais domina de imigrante não é portuguesa, é italiana, depois da italiana é outra...francesa e depois vem o espanhol e depois é que vem os portugueses. Eu consegui ser o primeiro português a entrar, porque, porque quando eu chego lá com 19 anos eu já tinha um currículo atrás de mim já muito considerado, depois vem a questão das línguas, já que estávamos a falar do estudo, vocês aqui no Brasil é importante estudar, mas é importante estudarem as línguas também. Não fiquem só com uma. É pouco. Nosso cérebro consegue muito mais do que isso. Não vão só pro inglês, vão pro francês, vão pro alemão, se tiverem possibilidade, vão pro chinês, uma língua do futuro. Por bem ou por mal, vai ser necessário, mas, comecem com estas, na Europa o inglês e o francês é...o básico do básico e isso pra mim foi uma grande ajuda. A facilidade que eu já trazia de Portugal, ah...dou-lhe um exemplo, com 15 anos no hotel onde eu comecei a trabalhar, hm....nove horas de trabalho por dia, sete dessas horas já eram passadas a falar outras línguas que não o português. A gente passava sete horas a falar ou inglês ou francês. Não tinha escolha. Porque são hotéis de 200 e poucos quartos, verão completamente tudo cheio e então os clientes pegam em nós e falam, e o trabalho é exatamente esse. Não só falávamos com nosso chefe, nosso chefe dizia vai ali naquele quarto e faz isto, ou vai até aquele cliente faz aquilo. Eram frases. Mas com o cliente, nós fazíamos a conversa. Então, essa questão das línguas, eu deixei de estudar mas depois eu fiz alguns pequenos cursos de línguas,

havia numa altura em Portugal uma coisa que não há hoje, que nos ajudava bastante, que era o Sindicato da Hotelaria e fomentava estes cursos que ajudavam bastante a quem trabalhava. Mas esse fato de ir a outro país e de saber falar as línguas, era um grande ajuda. E era o parque na Suíça, pra onde eu fui não se falava nem francês nem inglês não é a língua original de lá. A língua original de lá, era alemão. Mas o fato de eu ser português e já falava português, já falava o francês, já falava o inglês, são três línguas. Eu sei falar o italiano, foi mais uma que eu juntei, então isso fazia uma diferença, os meus colegas italianos, o italiano...tem esse problema. Você se comunicar em português com um francês e um italiano falar línguas, o melhor que eles falam é o português. A nossa língua por ser do latim, digamos, a origem, mas nós temos uma facilidade de falar sem ter grande, grande, pronúncia, grande, grande... uma situação muito marcante. O italiano quando fala o inglês... dá vontade de rir do inglês que eu falo, é um pouco estranho e o francês ainda pior. Então o fato de ter essa, essa base, que é muito importante quando a gente começa a trabalhar ter uma base boa de línguas, começa a abrir as portas e depois você consegue entrar num determinado hotel se o, se o currículo já é bom, e você vai mais pra aquele hotel, acrescenta mais aquele hotel ali, você começa....deixa de ser as pessoas escolherem pra onde você quer ir, mas é você que decide seu futuro, e pra onde que ir trabalhar. Isso aconteceu no ... a primeira coisa que pode acontecer na vida é isso, você poder escolher. Não é alguém que diga “Olha, se quiseres vir, eu pago-te tanto e fazes aquilo lá”, mas você quando já tem uma boa base de currículo de profissão, você diz “ Não, eu quero ir pra ai, mas é você que vai dar aquela posição com este conhecimento”, ai o jogo já muda completamente.

**Pesquisadora:** Sim, com certeza.

**Gestor 1:** Mas, pronto. O conselho que eu dou é esse: estudar, estudar, estudar, estudar. E ter a certeza do quê que se quer fazer, hotelaria não é fácil, hotelaria não é fácil. É desgastante, há posições dentro de um hotel, na área em que você muitas vezes vai ter que dar razão ao cliente, e provavelmente ele não tem a razão toda. Eu não gosto muito dessa máxima o cliente tem sempre razão, não gosto. Não é verdade. Na prática. Não é verdade ah...e nem todos temos estômago para alimentar essa, essa ideia. Então é como eu digo, estudar e ter a certeza que é isso que queremos. A hotelaria é muito bom, eu volto a dizer, eu ao troco por nada, mas

é preciso gostar. Gostar de servir, gostar de ajudar o próximo, a todos esses valores são muito bem aprendidos na hotelaria.

**Pesquisadora:** Certo. Realmente uma aula. Só pra finalizar essa parte das informações pessoais, que é muito importante caracterizar...seu estado civil?

**Gestor 1:** Casado. Com uma maranhense. Conheci aqui em 2010, quando vim aqui de férias, num daqueles períodos em que nós precisamos travar e pensar o que estamos a fazer. Eu conheci em 2010, em 2009 peço o divórcio, um caso à parte. Eu pedi o divórcio, as coisas não estavam indo como eu queria, por culpa minha também, lá está. É que estava a trabalhar muito fora da família e tudo mais, enfim. Ah...comecei a viver uma situação em que a parte familiar começou a afetar o trabalho, ah...e eu quis parar. A primeira vez que eu sai de férias por um mês foi vir aqui pro Brasil. Eu fui no computador, vi umas coisas bonitas, os Lençóis Maranhenses, não sabia o que era. E quando eu entrei no avião pensava que aquilo ficava aqui em São Luís, aí eu pensava que os Lençóis era São Luís. Quando disseram que os lençóis ficavam a três horas daqui, quando chegas lá tive que andar mais ficar mais duas horas de carro, uma loucura, mas pronto. Eu conheci a minha esposa aqui, ah... eu venho aqui em Agosto e ela, em dezembro, veio ter comigo....neste caso estivemos em Portugal, tivemos uns dias ali, ela conheceu os meus filhos, depois foi comigo pra Suíça e pronto. A gente tá casado desde 2011. Então eu sou casado já alguns anos... vai fazer nove...nós estávamos a falar nisso, faz 9 agora, dia 11 de maio. Já é um tempinho.

**Pesquisadora:** Está próximo. Certo. Agora a gente passa para algumas informações do hotel, tá? Pra caracterizar, entender um pouco da estrutura, porque tudo isso a gente sabe que acaba refletindo no perfil de profissional, no perfil do cliente que o hotel vai atender, e aí qual seria o número de UH's, número de funcionários, se o senhor puder também me descrever um pouco do organograma também pra que eu entenda, seria muito bom.

**Gestor 1:** Ok. O hotel tá com 119 quartos, desses 119 quartos, temos algumas suítes, algumas existiam, outras inventadas por mim, porque achei que seria importante pro hotel ter, ter mais do que uma qualidade de suíte. Tinham quartos que o tamanho tava perfeito pra ... nós temos 2 suítes presidenciais, dentro dos 119,

há duas suítes presidenciais, há três executivas e há quatro juniores, pronto. Funcionários, nós já estamos na casa dos 60 sabendo que fora da pandemia, nós conseguimos chegar aos 85. Essa é parte que dói muito. Essa é aquela parte que dói.

**Pesquisadora:** Chegar aos 35 ou 85?

**Gestor 1:** Chegar aos 85.

**Pesquisadora:** Certo. Quanto a estrutura funcional do hotel, tem o senhor e aí mais abaixo viriam as gerencias, outros setores, como funciona? Quem se reportaria a quem?

**Gestor 1:** Em termo de papel, de hierarquia e tudo mais, existe eu e ,logo, ao meu lado, eu tenho o gerente financeiro. Digamos que somos as duas entidades máximas do hotel. Depois, começamos a separar. Eu tenho uma gerente comercial. É claro, ela responde indiretamente a mim, ah....depois mais embaixo tem o chefe de recepção, está na parte de Front. Depois, governanta, sub-governanta, ou assistente de governanta, como quiser. Nós temos a governanta, temos a sub-governanta, quando eu olho pra aqui pro meu colega, o gerente financeiro, ele ali dentro eu já não tenho mais, digamos, gerente, eu tenho a pessoa que trata da parte do pagamento, tem a pessoa que trata da parte de quem nos dê o dinheiro, temos a pessoa das compras, quer dizer, nós temos tudo, Mas, eu gosto de olhar muitas vezes pra essas hierarquias um pouco separado, pra não confundir, porque a gente já viu hotel muitas vezes em que a tendência é alguém se entropor ou tentar entrar naquele, naquele, naquele, departamento. Mas, claro, da mesma maneira que o gerente geral ... a gerente comercial ela ocupar duas funções, ela faz a parte comercial e faz a parte das reservas também, mas temos mais de uma pessoa a trabalhar na Reservas. Então ela responsável pela arte comercial e pela parte de reserva do hotel.

**Pesquisadora:** Sim, juntos, né?

**Gestor 1:** Sim.

**Pesquisadora:** E aí só esclarecendo o financeiro, você falou que tem agregado ali as contas, a parte do...

**Gestor 1:** Tá, digamos que no departamento financeiro nesse momento temos o meu colega que faz .. o financeiro depois temos o responsável contábilística, depois há mais outra pessoa que trata das contas, digamos que no total, fora eu, tem mais quatro pessoas. E nessas quatro pessoas está a pessoa responsável pelas compras. Desde isto que eu estou aqui a destruir (risos) a coisa mais complicada do hotel é ela que trata de comprar, encontrar o valor, é ela que sai pra rua, dia dos namorados é ela que já manda ..... é ela que já manda ver os balões pra fazer a decoração, então tudo que .... é ela que vai à procura. Pronto, é essa, é essa pessoa. No caso a parte financeira e aqui dentro do hotel, ela, ao lado dela tá a menina que trata dos pagamentos, depois tem a outra que trata de recebermos o dinheiro...depois ainda temos a parte do restaurante. Porque o restaurante aqui no hotel tem um CNPJ diferente.

**Pesquisadora:** Ah, sei. Mas quem gerencia também é o senhor?

**Gestor 1:** Sou eu, sou eu. A parte do restaurante do lado do financeiro vamos logo de dizer que são logo 3 pessoas: gerente te financeiro depois mais outras duas pessoas que ajudam no serviço. Depois por ai vai, temos dois maîtres d'hotel, quatro garçons, chefe de cozinha, cozinheiro, aquela estrutura básica que tem que existir pra funcionar.

**Pesquisadora:** Certo.

**Gestor 1:** Claro, como na parte do hotel depois da governanta tem as camareiras, limpeza geral, toda aquela estrutura.

**Pesquisadora:** Certo. O tempo de mercado do hotel, quanto tempo seria? O senhor falou que está a três, mas de um modo geral ele atua a mais ou menos quanto tempo?

**Gestor 1:** Vinte anos.

**Pesquisadora:** Vinte anos.

**Gestor 1:** Vinte anos.

**Pesquisadora:** Certo. Qual seria o gênero da maioria dos seus colaboradores? O senhor percebe que a maioria é o público feminino mesmo ou o senhor percebe que de repente o masculino se destaca?

**Gestor 1:** Eu acho que é mais mulheres. Mas tem setores que ... apesar da vossa lei permitir, a vossa lei brasileira permite que o recepcionista da noite seja mulher. Eu acho além de pesado, eu acho que não há necessidade nenhuma. É que já houve, comigo não, não...não quero, não é tirando o valor, não tiro nem o valor nem a capacidade, nada. Não é nada disso. Simplesmente, começa logo por ser à noite, à noite é muito complicado. A noite é dura,. Se você colocar uma pessoa que trabalha há 10 anos num determinado departamento e ao lado dela colocar outra pessoa que trabalha no mesmo departamento, no mesmo serviço, mas faz de dia, os dois com a mesma idade você olha pra um e pro outro, um parece pai do outro. O que faz à noite parece o pai. Você de dia não dorme igual você dorme à noite, você à noite não se alimenta igual como uma pessoa de dia logo ai já é tão forte, que é penoso demais por uma mulher pra fazer esse trabalho. Mas, volto a dizer, não é tirar o valor da mulher não é nada disso, acho que não há necessidade. Depois, tem os outros aspectos. Imagina você às 2, 3, 4 da manhã e tem o checkin e de alguém que já tá meio alterado, você imagina você mulher em querer controlar aquela situação. Eu tenho recepcionistas de dia que conseguem fazer. Mas, não há necessidade. De tá a expor uma pessoa feminina àquela situação, entre outras, não há necessidade. Então eu prefiro que à noite ter homens exatamente por isso, pra evitar certas, certas situações. Mas, é cansativo. Mas, o .... no corpo geral eu tenho, eu tenho duas recepcionistas femininas, chefe da recepção é uma mulher. Gerente comercial é uma mulher, o financeiro de 7 a 8 pessoas só tem um homem, na parte dos andares tão muito na moda agora pelo mundo todo governanta ser homens. Aqui ainda não é, é tudo mulheres. Eu só tenho dois homens no serviço geral. Mas no corpo geral é feminino dominante no hotel.

**Pesquisadora:** De um modo geral é feminino. E dentro das gerências olhando assim pras chefias, você percebe a predominância masculina ou feminina?

**Gestor 1:** É feminina.

**Pesquisadora:** Feminina também?

**Gestor 1:** É, uf... (risos)

**Pesquisadora:** Certo. Agora a gente parte pra critérios mais dentro da pesquisa mesmo que é sobre competências gerenciais, e ai inicialmente eu queria saber o que o senhor entende, percebe assim do que vem a ser competências gerenciais na sua visão, no seu modo de pensar, considerando tudo o que o senhor já viveu, as suas experiências, o quê que vem a ser competências gerenciais pra você?

**Gestor 1:** Só no meu caso ou falando dos outros gerentes que eu tenho?

**Pesquisadora:** No seu caso, a sua percepção, com base no que o senhor já vivenciou.

**Gestor 1:** Eu quando cheguei aqui em São Luís eu não quis vir logo aqui sabendo que eu aqui eu tinha a porta aberta. Eu vou lhe contar isto pra ver se você percebe o que eu vou dizer assim. Eu, em casa no computador, agarrei no meu currículo, limpei algumas coisas porque ele é grande demais, eu limpei deixei o principal, imprimi, fiz uma carta de apresentação, comprei um envelope tudo bonitinho, pus perfume, agarrei um taxi e durante dois dias eu bati a porta de todos os hotéis de São Luís, todos. 5 estrelas, 4 estrelas, 3 estrelas, pousadas. Todos. Fui a recepção “bom dia, boa tarde, boa noite. Olha está aqui meu currículo, gostaria que analisassem, ta ta ra ra, pronto”. Uns foram bem recebidos, outros não tão bem recebidos, e deixei os currículos nestes locais todos. Até hoje, já passaram três anos, eu tô a espera que alguém diga alguma coisa. Eu já percebi que é norma. Que aqui ninguém responde ninguém. Na Europa não é bem assim, a gente tenta responder a toda gente, por mais que seja uma mensagem, qualquer coisa, hoje .... mas o cumulo dos cúmulos é eu andar a procura de um gerente de restaurante, eu estava a procura, ah....como gerente geral eu andar a procura de um gerente de restaurante, me apareceu uma pessoa que tinha se desligado de um determinado hotel como gerente geral e... eu tenho o meu currículo dentro da pasta dele. Sei de hotéis em que meu currículo foi .... não chegou nos arquivos ... no mesmo momento, chegou as mãos de alguém que olhou, rasgou e no lixo, ah...e porque depois nos trabalharmos aqui depois de começar a trabalhar, vamos ganhar confiança com um e com outro. E assim faz, eu lembro assim, eu lembro do seu currículo, deu asa a conversa, deu asa a isto ... Então, como que penso, eu não quero desmoralizar, eu

não conheço Rio, não conheço São Paulo, o mais longe do Brasil que eu fui foi Fortaleza, tá? Mas, eu acho que a mentalidade aqui tá um pouco diferente. Não digo nem atrasada nem avançada. Tá diferente. Eu acho que tem que se tratar com mais respeito quem procura trabalho, eu acho que tem que se ter o cuidado de ler, saber quem é a pessoa, de onde ela vem, o que ela faz, o que ela não faz, eu sei que hoje o tempo é pouco, mas sempre que possível chamar a pessoa e falar com a pessoa. Por mais que não seja, vai servir qualquer coisa. Só isso. E eu acho que aqui, e aqui foi como aconteceu em São Luís, eu tive um grande mau exemplo. Repare. Eu bati a porta de toda gente, entreguei a toda gente até hoje estou à espera de uma resposta. Negativa ou positiva não interessa. Mas, e hoje eu sou Gerente Geral em São Luís. Quer dizer, é uma coisa contrassenso. E...eu fui a lugares onde eu fui bater a porta que estavam precisando. E eu não me candidatei em nenhum lugar específico. Na minha carta eu dizia só o plano de colocar minha experiência e depois decidiam o quê que queriam de mim. Que na altura, foi algo que a minha esposa disse, eu não me candidatar a absolutamente a cargo nenhum. Eu só quero entrar no mercado de trabalho. E depois, vamos ver no que dá. Porque nós viemos para aqui não fui eu a procura de trabalho. Foi a família da parte da minha esposa que precisava de ajuda aqui e ela vinha aqui intervir, e eu tinha acabado de abrir um hotel em Portugal, dum proprietário que eu já conhecia lá por muito anos, enfim, eu abri o hotel, fiz o meu trabalho e quando passou essa situação aqui com a família então resolvemos vir por causa disso. Não foi nada que eu a procura de trabalho querer trabalhar aqui não. Mas, já que aqui estávamos, eu queria tá ocupado. Daí eu cheguei depois a ligar pra um ou outro .... soube que estavam a procura de um recepcionista, eu nunca tive a porta aberta, nunca ninguém quis falar, nunca ninguém quis saber. Pra fazer o lugar que eu faço, é preciso ter alguma competência como é óbvio, a principal eu acho que, além de saber mexer porque eu conheço muito gerente geral que não mexe muito bem no computador, mas ele é excelente em relações públicas, excelente gerenciador de pessoas, mas, eu preciso conhecer um pouco do mercado e tudo mais. Eu tenho essa facilidade, não sou mais inteligente que ninguém, mas pelos anos que tenho, o que não cabe pouco, ... , o que nós temos de um passado que temos..., às vezes a pessoa que falou consigo ela diz “Sr Alvaro, é impressionante, as coisas ainda nem aconteceram e o senhor já está a prever, o senhor já sabe exatamente como é que isto vai acabar” , porque são muitos anos, né? Por um lado às vezes é cansativo...

**Pesquisadora:** Visão, né? Saber enxergar ali a coisa.

**Gestor 1:** É. E eu percebo um mercado completamente diferente. Eu quando cheguei aqui mexi um pouco no hotel, comecei a querer mexer na equipe, comecei a querer mexer ali, ah....as competências são várias. Eu, eu, eu continuo vendo alguns gerentes gerais a saírem aqui de São Luís, uns vão outros voltam, eu vejo com uma grande tendência em que seja bom nisto, bom naquilo, bom naquilo outro e não sei o quê. E eu fica lá, não é nada comigo que são outros hotéis, mas eu acho que às vezes se erra um pouco, se erra um pouco. Isto porque uma pessoa pode vir de uma área e encaixar-se muito bem como um gerente geral de um hotel. Ou como gerente geral disto ou como gerente geral daquilo. Ah, por exemplo, a moça do comercial quando eu cheguei aqui no hotel era somente ela que tratava das reservas todas e digamos que era ela que sabia tudo acerca das reservas. Ela hoje pra mim é muito mais do que isso. Ela marca o bilhete do avião, marca o hotel pra Teresina, Imperatriz, Fortaleza ou Belém, que é pra onde ela foi ano passado, ela agarra numa mala cheia de propaganda nossa e brinde e num sei o que num sei o que mais e ela vai bater na porta das empresas. Então passou de ser a pessoa que gerenciava as reservas e passou a ser uma gerente comercial. Competência? Tem. Tem competência, tem o bom aspecto, sabe falar, é uma pessoa que quando ela começa a explicar as coisas você dá-lhe atenção, porque você começa a perceber que ela transmite um produto bom, confiável e tudo mais, soube se dar essa competência. Eu tinha um recepcionista da noite que eu gostava muito do trabalho dele à noite e eu achei que ele era a companhia ideal para ela. Tinha competência, tinha, e naquelas promoções que nós vamos fazendo dentro do hotel, vamos promovendo, promovendo, promovendo, porque há qualidade pra isso. Eh...esta pandemia travou a promoção de mais umas 3 ou 4 pessoas no hotel. Eu tinha mensageiros de quem eu gostava bastante que eu quis passa-los para recepcionista e eu não pude fazer porque a pandemia fez-me reduzir um pouco mais o quadro. Nós tínhamos 2 recepcionistas de manhã, todos os dias num total 4, e hoje eu só tô a trabalhar com duas pessoas. ... meu estado. ... ainda hoje, ainda hoje, somos o único hotel em São Luís que as reservas estão abertas até às 22 horas, tá? E mais, e a pessoa da noite tem a ferramenta toda na mão pra dar continuidade até de manhã. Normalmente os hotéis quando chega às 17, 18 horas já encerram as reservas, nós não. Tá ai ela entrou de manhã, agora às 2 da tarde vai entrar outro

que era o meu recepcionista da noite e ele que vai tratar das reservas até às 22 horas. Competência. Da minha parte, mas também de outros. Porque não posso só querer ... tem que ter a alguém que saiba que eu tive que buscar a competência. ...projeto, a moça do comercial ela adorou, honestamente ela tem...de equipe quando chegar o próximo, pronto. Ele assume as reservas, responde aos e-mails, hoje a via whatsapp, esse é um momento importante e aí a gerente fica com mais tempo para se dedicar com outras coisas, tá? Eu dou-lhe o exemplo, .... uma notícia com uma empresa conhecida, foi ela que ganhou o leilão no Porto do Itaqui, e ela de declarou que vai construir mais não sei o quê no Porto do Itaqui e ontem à noite, a uma da manhã eu tava mandando um áudio pro comercial, “amanhã vais levar esta.....pra ela”. Peguei o nome da empresa e antes que eles andem a procura, apresenta já o hotel. Apresenta o hotel mostra o valor, faz isto, isto, isto, isto, isto. É competência. Tanto de minha parte, mas como dela. A minha competência é não ser absolutamente de nada se eu não tiver a minha volta pessoas que me acompanham. Não sei, não sei. Claro que eu tenho, dentro da estrutura eu tenho, como a gente diz, tenho os elos fortes e tenho os elos fracos. E eu tenho alguns elos fracos. Mas não é porque as pessoas queiram ser assim. É porque infelizmente não tiveram a tal formação. Caíram assim de paraquedas num hotel, começaram a fazer esta função, depois começaram a fazer outra, provavelmente não era isto que gostavam, era outra coisa, mas foi aquilo que encontraram. E isto não é só aqui, tá? Lá fora é igual. E eu, nos últimos anos quando comecei a ter funções de mais responsabilidade, podia falar mais com as pessoas, era isso que eles diziam: “Cuidado. Se não gostar, não fica”. E há de ter os motivos: A vida é curta. Temos que aproveitar ao máximo. E nós somos bons que fazemos algo que gostamos porque senão. Me ... algo do médico que não gosta de ser médico, o médico que não gosta de ser médico ele não salva vidas. Ele mata pessoas. Não gosta, não gosta. Cê tá com uma doença grave ele não tá nem aí pra você, então não vale a pena. A gente tem que gostar do que faz. Agora imagina, o médico bom salva-vidas, imagine uma pessoa trabalha na hotelaria e gosta do que faz. O cliente sai maravilhado. Cada vez que falar com alguém, tudo, tá entendendo? Então, as competências das que eu tenho valem o que valem, tá, eu deixo um pouco pra todos falarem sobre mim da maneira que falam e eu julgo ter competências pra fazer o que faço hoje, gostava de ter muito mais conhecimento sim, mas como eu há muita gente, só que na balança eu tô um pouco equilibrado, eu tenho o conhecimento que tenho e depois tenho a experiência

que tenho. Eu quando cheguei aqui, quando comecei a trabalhar aqui, acharam que o melhor lugar pra mim era o de Relações Públicas, e havia muita...algumas reclamações. E o cliente brasileiro aqui quando chega na recepção pra reclamar fala alto demais e dá com a mão alto demais no balcão. E era assim que as pessoas nos recepcionavam. Pessoas quando era reclamar, “quero .... quero isso”, gritam, falam, batem a mão no balcão. Pronto, a gente criou um esquema: cliente tratou mal, antes de eu chegar ao cliente tinha que fazer um pequeno roteiro, tinha que me dizer o cliente estava a reclamar por isto, isto, isto, isto, tinha que me dar o máximo de dados, porque depois de estar na frente do cliente eu não quero voltar atrás pra saber de alguma coisa, eu tenho que levar, na minha cabeça eu tenho que levar a informação toda, pra bater com o cliente “Tem razão, tem razão, vamos fazer assim, peço imensas desculpas”, enfim. Tudo aquilo. Eu vivi essa situação a ultima vez foi num hotel em Portugal com 180 quartos em que a maioria é so inglês. É um apartamento 4 estrelas. 4 estrelas mas podia ser um 5. Mas, muita reclamação e eu ocupava os dois cargos o de gerente de serviços e de Relações Públicas. Levava muita pancada durante o dia. Eu tive ... eu tive não cliente embriagado, mas a lei ali é diferente. Eu aqui não posso chamar u segurança , agarrar um cliente e colocar no olho da rua, a vossa lei acaba comigo. Mas, la fora eu posso. A partir do momento que um cliente me falta com respeito a mim e a algum funcionário, no hotel já não fica. Eu já tive cliente fora do normal, sem razão, gritar, maltratar inclusive as recepcionistas com situações mais graves e eu não tô ... ate ontem possuí, com aquela facilidade que deveria ser. Mas quando assumi aqui o Relações Públicas tinha muito dessa situação. Se não houver essa competências você não consegue. De onde é que vem essa competência? Vem do estudo, mais tarde, uma grande parte ta ai e pode ta na profissão. Quer trabalha em hotelaria e acha que qualquer profissão é igual. O estudo é importante, mas você quando larga o estudo e, e você ta numa universidade, você vai acabar e Deus queria que você consiga logo arranjar trabalho o seu estudo não acabou. A vida pe uma aprendizagem. No dia que você começar a trabalhar, você vai continuar a estudar. De uma outra maneira, a gente sabe que de outra maneira. Não tem exames? Tem. Tem as avaliações do seu chefe, do seu patrão. Continua mas de outra maneira. O estudo nunca acaba. O estudo nunca acaba, mesmo quando somos pessimistas, a vida continua a ser uma aprendizagem. Por isto é que você lê isto, por isto é que você vê aqui, por isto é que você pergunta ao seu filho o quê que fizeste. Enquanto o cérebro continuar a

funcionar, é uma aprendizagem. E na vida profissional ela continua. Depois, mais tarde você vai ter que ser competente pra ser uma boa mãe, uma boa avó, as competências continuam a vida toda.

**Pesquisadora:** Em todas as esferas, né? Em todos os papéis.

**Gestor 1:** Exatamente. Há uns mais competentes que outros. Sempre foi e sempre será. Há os bons e maus profissionais e há os bons e maus seres humanos. Quanto mais competentes os pais forem, maior educação terão os filhos, maiores valores. Agir as competências são...tem que ter uma base, a base é o estudo. A base é a vida profissional, até alguém dizer “Olha, tu é bom nisso que fazes” , eu vou te promover pra esta posição e mais tarde pra esta, e pra esta, e pra esta. E você um dia senta-se e diz: Eu hoje faço isto, porque tenho essas competências, umas fui eu que lutei por elas, lutei porque antes de entrar na vida profissional, eu fiz tudo o que podia, e outras foi já na vida profissional pessoas que me deram algum valor e hoje eu tenho essas competências.

**Pesquisadora:** Alguns autores trazem exatamente isto que o senhor ta falando, que se desenvolve nos estudos porque desde cedo a gente ingressa numa estrutura formal de ir pra escola desde pequeno e ai ate próximo da vida adulta a gente continua ali naquele ambiente todo formal, e posteriormente seguimos pra prática. E ai os autores trazem justamente essa ideia de que as competências se desenvolvem nos contextos formais, na escola, em cursos, que a gente sempre esta pra aprender o técnico referente a uma determinada prática e também no ambiente de trabalho, que é na parte prática, nas relações, enfim. E ai, considerando a questão do estudo que o senhor falou, o hotel hoje em dia sente a necessidade de treinar os funcionários com frequência, pra aprender alguma nova ferramenta, ou pra adequar a novas mudanças no mercado, porque querendo ou não, a gente precisa se adequar às coisas que vão mudando constantemente, então a organização hoje em dia ela sente essa necessidade de repente promover alguma atividade que ajude os seus colaboradores a se desenvolverem? O senhor deu o exemplo das pessoas que assim como tem as com pontos fortes, tem também as com pontos fracos, enfim...existe alguma atividade que seja desenvolvida a fim de desenvolver as competências gerenciais desses colaboradores?

**Gestor 1:** Eu quero intervir, tá? Em outras partes do Brasil acontece de uma outra maneira. Eu quando cheguei aqui, comecei a trabalhar no hotel, e durante uns 4 ou 5 dias eu chorei muito em casa. Por tudo. Eu venho de um mundo completamente diferente onde as coisas acontecem de outra maneira. E eu cheguei aqui, vi o hotel, não é que esteja beeeeeem melhor hoje, tá melhor, mas não é que esteja...ta melhor. Quando eu cheguei aqui eu percebi, conversas com pessoas que estavam no Maranhão. “Àlvaro, isso aqui é Brasil. Mas dentro do Brasil, tudo é diferente. São Paulo é uma coisa. Rio de Janeiro é outra. Maranhão é o fim. Tu estás no estado mais pobre do Brasil”, eu nunca me esqueço dessa fala. Eu conheço colegas que dariam formação nos hotéis, tem aquelas empresas que vem fazer formação e tudo mais. Eu quis organizar no ano passado, início da pandemia, porque vinham novos produtos, eu quis trazer a empresa aqui pra fazer uma formação. Você não imagina a dor de cabeça que eu tive. Eu tive que me chatear, mas chatear (...) “porque vinha o decreto tal, porque vinha o governador tal” eu disse “ gente, é uma formação. Vamos dar o espaço, vamos dar tudo mas uma formação. A pessoa tem que entender que o produto que ela usa agora não é igual àquele que ela usava antes”. “Sim, mas você pode esperar pra que o SEBRAE, mais não sei oque e mais não sei o que e a Fecomércio faça”... eu não quero esperar por ninguém, que quero, dentro do meu hotel, resolver as coisas de minha maneira. Porque é que existe esse ciclo vicioso? Você tem a ideia, você quer por em prática, mas tem quer esperar por uma dessas entidades. Venha com essa história, então eu falei “não”. Eu tentava fazer isso em outros departamentos, mas é difícil aqui. É difícil aqui. Em São Paulo é fácil, em Fortaleza é muito fácil, no Rio de Janeiro é muito fácil, mas é difícil aqui. E quando vice consegue você tem o tal problema: o custo. Tá muito na moda no Brasil, não é de agora. Vocês tem muitos gestores de carreiros, palestrantes e não sei o que e não sei o quê mais. Quando você ouve as pessoas falarem, você diz: “pra quê que eu fui para este meio pra ouvir esta pessoa dizer isto, coisa que eu já sei há tempos?” Voltamos usar a competência. Quando você vai ver o histórico daquela pessoa, você diz assim: “como é que esse indivíduo vem me dar uma palestra o uma formação de qualquer coisa, se ele nunca fez nada daquilo?” É só saber conjugar frases, verbos, adjetivos, e ter uma conversa bonita e uma voz forte a plateia fica maravilhada. Não, gente. Não funciona dessa maneira. Agora, há necessidade, há. Então problema é o custo. E por estarmos aqui no fim do mundo, como toda gente diz, no Maranhão, muito provavelmente o custo de uma formação

de uma determinada ação dentro de um hotel com certeza não tem o mesmo valor que tem em São Paulo. E talvez nos deixa no atraso. Eu já disse isso uma vez e volto a dizer: a maior surpresa que eu já tive boa em relação à hotelaria, veio da vossa parte: da UFMA. Surpresa? Sim. Da primeira vez eu que fui bater à porta. Mas depois daí há uma continuação. Surpresa no sentido de que o turismo em São Luís tá muito...parece que temos muitos hotéis, mas temos poucos, parece que trabalhamos bem, não trabalhamos. Então a boa surpresa que existe uma escola, uma universidade, de onde podem sair pessoas como você, que gostam da área, que andam a estudar nela, que fazem esses estudos, isso pra mim me deixa bastante otimista pro futuro. Mas, a formação é importante. Claro que é. Mas, já está a haver uma formação que é a vossa, sem querer numa cidade que tem problemas com o turismo.

**Pesquisadora:** Pra finalizar essa parte das competências, que eu gostaria que o senhor estabelecesse uma nota de 1 a 5, um grau de importância. Por exemplo, planejamento, de 1 a 5, qual a importância que o senhor costuma dar pra esse tipo de habilidade?

**Gestor 1:** O planejamento é 5.

**Pesquisadora:** Certo. Eu vou falando e o senhor vai atribuindo a nota. Organização?

**Gestor 1:** Igual. Uma complementa a outra. Eu acho sem uma a outra não consegue viver. Se eu tiver a organizado de um lado eu não consigo ter planejamento. Se eu tiver não tiver organizado não consigo ter planejamento, se eu não tiver planejamento não consigo ser organizado.

**Pesquisadora:** Liderança?

**Gestor 1:** Essa parte tinha que ser mais pro 5. Mas, a gente vai pro 5. (risos)

**Pesquisadora:** Comunicação? Olhando pros seus gestores, o senhor acredita ser um elemento que faça a diferença em todos eles, ou não?

**Gestor 1:** Eu olho pra essa comunicação até de outra maneira. Eu olho da maneira que você falou, mas da outra. Do sentido nós temos uma situação grave no hotel e

isto é comunicado. Pronto. Eu dou uma ordem, digamos assim, mas a chefe de recepção por qualquer razão não passou pro pessoal da recepção. O erro que era grave vai voltar a acontecer. Por uma falha de comunicação. Eu olho pra essa forma de comunicação. Eu acho que é tão grave e tão exigente que ela tem que ter 5.

**Pesquisadora:** Tomada de decisão?

**Gestor 1:** Seria 5.

**Pesquisadora:** Certo. A próxima seria a gestão de recursos que entram os humanos, os financeiros...

**Gestor 1:** É. 5.

**Pesquisadora:** Compreensão do mercado? O senhor mencionou em vários momentos da sua fala.

**Gestor 1:** Em São Luís, se a gente não entender o mercado, e é um mercado. Eu vi alguns dizerem da hotelaria “Ah, o meu hotel abandonou o segmento business, porque agora na pandemia não tem business, agora estamos virados pro cliente de turismo”. Vai fechar. Isto porque neste momento não é nem uma coisa, nem a outra. É um misto. Tem que olhar pra tudo. Hoje o hotel está com uma ocupação um pouco melhor, porque eu trago as duas coisas: o cliente de negócio e o cliente, que por qualquer razão, tá cansado de tá em casa e quer aqui vir usufruir da piscina ou o que quer que seja, eu tenho qualidade pros 2. Eu este final de semana atingi uma ocupação um pouco melhor do que alguns, que toda gente esperava “poxa, tu tem muito bem” porque fiz uma promoção baixíssima exatamente pra trazer aquela pessoa de casa. A gente tem que olhar pra tudo. Então, essa questão de compreensão de mercado é muito grande. Não exatamente por conta da pandemia, mas porque o mercado é assim. Você tem uns meses fortes pra negocio em São Luís e tem outros menos fortes. E cuidado que o menos forte não é só um ou dois, vocês tem o São João que é longo e no São João você não pode ficar à espera do negócio, vai vir a pessoa de férias.

**Pesquisadora:** Certo. Idiomas?

**Gestor 1:** Idiomas, se você me falasse “qual a importância do idioma no hotel” eu aí, ia dar 2 ou 3. E eu vou lhe dizer o porque: você tem muitos poucos estrangeiro em São Luís. O governo do Maranhão, prefeitura de São Luís não promovem o Maranhão lá fora. Ficam tudo a espera, volto a dizer, SEBRAE, Fecomercio, turismo no Brasil, fica tudo à espera que alguém faça alguma coisa.

**Pesquisadora:** Certo. Por fim, trabalho em equipe e a hospitalidade que é uma característica bem forte na hotelaria. Qual seria sua nota de 1 a 5?

**Gestor 1:** Os dois tem que ser 5. Sobre o idioma que você falou, tem um ponto no seu trabalho, eu já falei isso na UFMA, uma vez fui convidado a ir a UFMA, eu falei. Dos seus colegas que vem aqui fazer o estagio eu falo sempre isso: as línguas é muito importante. Vocês daqui a um tempo decidem que não é isso que vocês querem, “não é isto”, mas só o fato de terem outras línguas para outras situações é válido. Muito válido. Vocês em São Luís tem o Porto do Itaqui, tem Alcântara, Alcântara vai se desenvolver certeza absoluta vai ter um crescimento louco.

**Pesquisadora:** Certo. A gente finalizou a parte das competências e agora que quero saber sua relação com a academia, então a questão do estagiário você já mencionou que possui, e eu queria saber a questão das atividades, você já mencionou que já participou de eventos...

**Gestor 1:** Quando eu cheguei os estagiários da UFMA só faziam a parte do restaurante. Como nada tinha passado por mim, ninguém tinha passado, não ouvia a respeito, você ouvia que a UFMA tinha o acordo o estagiário vinha e trabalhava no acordo nos vários departamentos, desde lá de baixo do almoxarifado, aqui no controle, nessa coisa toda. Perfeito. Tranquilo. Quando eu assumo o cargo uma das primeiras coisas que eu fiz foi, falei com quem tinha o contato e disse “fala com a UFMA, explica que é do nosso interesse, mas também do interesse dele, que o estagiário passe a fazer o estagio no hotel”, a pessoa disse “no hotel onde?” e eu disse “ Em todos os lados”. E se fazem contigo, comercial, fazem as reservas, fazem em eventos, e tudo mais, fazem housekeeping. Comercial, reservas, eventos, recepção e housekeeping, governanta, camareira. Quando falaram com a professora foi logo muito bem recebida a situação, e passado o mês deu-se início. Acho que aqui já tivemos duas ou três turmas a fazer. Pronto. Ficam aí, vêm a parte

comercial como que se faz os contratos, como eu poder ... as visitas. Na parte da reserva, recepcionista, fazem as reservas, atendem interfonos, logo detectamos algumas pessoas que tem algumas facilidade em comunicar me outras línguas, uns gostam mais da frente e outros gostam mais de ficar atrás, mas passam por estas fases todas. Fazem evento, reservas, salas, valores, casar uma sala com um evento com almoço ou jantar. Na recepção é outro tipo: acolhimento, checkin e checkout, essa coisa toda, ah...e depois ensinam com a governanta. Então, eu acho que da nossa parte o balanço é muito positivo, mas muito mesmo, eu peço do lado da UFMA também, o que teve de bom...o prêmio que eu recebi foi porte dos alunos que cá tiveram em terem dito que eles costumavam fazer isto em outro hotel, é que eles precisavam de mais informação e que o hotel não passa essa informação. Eu compreendo e não compreendo esse pessoal. Compreendo por um lado, mas nas compreendo por outro. A hotelaria já foi inventada. Não há mais nada pra ser inventada, Sim, uma ideia ou outra, mas no fundo, tudo já foi inventado. Não vale a pena....e quando se trata de uma universidade como a UFMA, não vale a pena andar a esconder, não querer passar por esta informação e eu...disseram que em alguns departamentos nesse hotel, não nos deixavam ou fazer isto ou não tinha acesso àquilo. Não vejo, não vejo....se dissessem a mim “o aluno no financeiro não tem acesso a isto ou aquilo, ainda entendo, compreendo. São valores, ah, “o aluno não tem acesso ao cofre. Ok. Tudo bem. O aluno não tem acesso qual o movimento no hotel no mês ou no ano. Ok”. O resto, as reservas, taxa de ocupação, diária média como é...tudo isso, se o pessoal da UFMA tentar tem acesso a tudo aí, tudo, tudo, tudo, tudo. Mas, foi pra nós muito bom saber que eles gostavam daqui, e a professora que disse “Estou com problema. “Estes que saíram daqui foram dizer aos outros e agora os outros só querem aqui”. Foi a melhor coisa que nos aconteceu. A liberdade é ficar, pronto. Eu olhava pra você com uma grande alegria por virem tão diferentes, por ser o futuro que tá a ter continuidade em São Luís. Mas também por que estás a avaliar se é exatamente que é isso que vocês querem.

**Pesquisadora:** Então com isso finalizamos a entrevista. Agradeço muito a sua disponibilidade e atenção.

((Fim da transcrição))

## **Transcrição de entrevista com Gestor 2**

**Pesquisadora:** Primeiramente obrigada por me receber. Meu trabalho é sobre competências gerenciais na hotelaria, mas, de início, pra aspecto de caracterização do seu perfil enquanto gestor, eu gostaria que você falasse um pouco sobre você, sua idade, seu cargo aqui na empresa, tempo de atuação...

**Gestor 2:** Eu sou o administrador.

**Pesquisadora:** Gerente Geral, isso?

**Gestor 2:** ...não é gestão não, é administração.

**Pesquisadora:** Administração Geral, né?

**Gestor 2:** não é gerência não, é administração.

**Pesquisadora:** Certo. Idade?

**Gestor 2:** 46.

**Pesquisadora:** Certo. A sua área de formação você mencionou que é Economia...teria alguma outra?

**Gestor 2:** Não.

**Pesquisadora:** Pós graduação, especialização, mestrado?...

**Gestor 2:** Não...tem,mas tudo incompleto.

**Pesquisadora:** Entendi.É...tempo de atuação do hotel?

**Gestor 2:** Do hotel...o hotel é de 2009.

**Pesquisadora:** 12 anos? Vai fazer 12?...

**Gestor 2:** 12 anos. Vai fazer 12.

**Pesquisadora:** Certo. Agora com relação ao hotel, quantas UH's tem...

**Gestor 2:** 78

**Pesquisadora:** Quantos funcionários...

**Gestor 2:** Ah, essa coisa funcionário... (riso), tendeu? Teve uma redução drástica. É... Ah, 'cé' já tá gravando? Bota pra aqui mais pra cá, mais pra perto, eu acho. É...

**Pesquisadora:** Sim

**Gestor 2:** A gente pegou e fez uma redução drástica, principalmente depois da pandemia. É...o quê que ocorre: em 2017 ele tinha em torno de 28 funcionários, é...depois, em 2018, nós já fizemos uma redução para 20 funcionários, estamos hoje com 13 funcionários, mas chegamos a atuar, no auge da pandemia com 10 funcionários, 10 colaboradores.

**Pesquisadora:** Certo. É...Qual seria a estrutura funcional do hotel? O organograma assim, como que é?

**Gestor 2:** Pois é. A gente tá muito, na realidade é...nós estamos nos readequando, existe um ditado que fala que a dor ensina a gemer, então em função de todo esse déficit operacional que tá acontecendo a gente tá fazendo uma redução drástica, é...é...nós fomos forçados a fazer uma redução drástica na nossa equipe. Então, e...e...está acontecendo alguns realinhamentos Por exemplo, é...alguns setores que eram, é...vou te dar um exemplo, recepcionista, isso tá acontecendo e é geral no ramo como um todo era... eram contratados como recepcionistas e hoje está acontecendo uma migração para a gente de atendimento. Porque? Porque permite você é... que o colaborador ele atue em multifunções, mas contanto que esteja na mesma área, vamos supor, o recepcionista ele pode vir a atuar como reservas, no setor de reservas, em caso de férias, ou em caso de uma outra necessidade que no passado nós tínhamos exatamente como se fosse tudo específico. Olha, 'dá' um outro exemplo. As camareiras é...as camareiras novas nós já contratamos como a gente operacional, então, o que era no passado voltado somente pra limpeza da UH, nós já temos hoje a possibilidade, é... até por necessidade de fazer com que elas possam também fazer a limpeza de área comum, a área do hotel.

**Pesquisadora:** Sim, sim. Entendi. Então, tem...

**Gestor 2:** Nós éramos 28 em 2017, reduzimos para 20 em 2018, hoje estamos com 13, mas chegamos a atuar com 10.

**Pesquisadora:** Certo. Certo. Entendi, é...quan...

**Gestor 2:** Nós inconscientemente, não vou falar inconscientemente, não não é a palavra inconscientemente mas o que nós fizemos foi uma reengenharia, isso era um termo muito badalado em Administração na década de 90, em que falava que se você faria uma redução além do necessário, pra que depois daquela redução, você pudesse ver com clareza e identificasse os setores que realmente precisariam, porque até antes dessa crise mesmo vinda bem forte com a pandemia a gente imaginava que algumas funções elas eram indispensáveis é...e por força da necessidade a gente percebeu que na verdade não, entendeu? Então, nós fomos, fizemos uma redução, acreditamos que mesmo depois quando a pandemia vier a passar que ate agora não vem dando sinais, mas que provavelmente algumas dessas funções elas não retornarão.

**Pesquisadora:** Certo. Então tá nessa fase de readequação, estruturação pra poder...

**Gestor 2:** É. Todo, toda a hotelaria. É bom registrar que assim, por exemplo, a gente *tava* até conversando, em São Paulo o 28º hotel fechou na semana passada, é...pra *cê* ver a gravidade da coisa. É o 6º setor mais afetado pela economia. Então, é...tornou-se uma necessidade essa readequação. Por questão de sobrevivência.

**Pesquisadora:** Certo, entendi. Tempo de mercado o senhor já falou...são 11 anos, mas o senhor atua a quanto tempo aqui no hotel? Há 11 anos mesmo?

**Gestor 2:** É porque eu sou investidor há 11 anos eu era um investidor já, desde a fundação, é...depois, em 2017 passei a fazer parte do conselho consultivo fiscal e a partir de 2018 passei a ser integrante da empresa que faz parte, que faz a administração do hotel.

**Pesquisadora:** Certo, então acompanha desde o início.

**Gestor 2:** Eu sou sócio da empresa que faz, é.

**Pesquisadora:** Certo, entendi. Qual seria o gênero que prevalece entre as chefias, os cargos de chefia aqui no hotel?

**Gestor 2:** Não entendi.

**Pesquisadora:** O gênero. Você percebe que as chefias, elas são em sua maioria, o público feminino ou o masculino?

**Gestor 2:** É, eu...Olha, na realidade a gente vê por questão de competência, eu nem observo isso aí. Isso é uma, é...aqui a governanta é mulher, a do setor de Qualidade é mulher, é...liderança a gente tem o quê... 4 lideranças, são 2 homens e 2 mulheres. É 50%, mas eu acho que é uma pergunta assim que eu acho que nem cabe, nem cabe.

**Pesquisadora:** Sei, entendi. Com relação a formação dos colaboradores. Das chefias.

**Gestor 2:** 50% tem nível superior, sendo um homem e uma mulher.

**Pesquisadora:** Eu questiono isso, porque a hotelaria em si desde a sua...ou melhor, o histórico traz um pouco da “feminilidade”, então, existem tarefas que no entendimento de muitas pessoas, o público feminino caberia bem melhor do que o público masculino, entende?

**Gestor 2:** Sei...eu pensei que já fosse uma narrativa de...

**Pesquisadora:** Não, não. É só pra saber se esse discurso que a gente ainda percebe na teoria ele prevalece na prática.

**Gestor 2:** Sei. A gente percebe que por disponibilidade no mercado, por prevalecer no mercado determinadas funções, por exemplo, o nosso chefe de manutenção, é...predominantemente o que existe de disponibilidade de profissionais, são homens. Então, a probabilidade de nós contratarmos um homem, é maior, pela oferta. Não é por...entendeu?

**Pesquisadora:** Entendi.

**Gestor 2:** O que eu observo pessoalmente é que para o atendimento, atendimento que eu falo esses principalmente, apesar de que o nosso chefe da recepção era quem fazia essa intermediação e era uma pessoa que fazia com muita competência, mas predominantemente é...a, a...uma percepção pessoal minha, existe uma

delicadeza maior nas situações adversas de interagir com os hóspedes é mais fácil de encontrar nas mulheres essa habilidade, essa capacidade de conversar com maior suavidade.

**Pesquisadora:** Certo. Agora a gente parte pras informações da pesquisa mesmo, com relação as competências gerenciais. E, pra começar, eu gostaria de saber sua percepção, o que o senhor entende a respeito do que vem a ser competências gerenciais pro senhor.

**Gestor 2:** É a capacidade de lidar com determinadas...assuntos mais técnicos, né. De, de...em áreas específicas não sei assim bem especificar, eu tenho uma visão clara da coisa, mas é a capacidade da pessoa de resolver com eficácia e eficiência as operações, e com conhecimento, entendeu? Com conhecimento técnico.

**Pesquisadora:** Certo. Quais seriam, na visão do senhor, as competências gerenciais necessárias para exercer um cargo de gestão aqui dentro?

**Gestor 2:** É, porque depende muito do nível de gestão, eu não sei se você está se referindo a o quê, a ser gerente?

**Pesquisadora:** Isso, gerente.

**Gestor 2:** Porque é interessante você definir porque a gente *tava* falando agora sobre lideranças, né, então...já pra determinados setores, às vezes virtudes pessoais ou então características da personalidade às vezes até que sai capazes de superar muito dos conhecimentos. Agora já pra gerenciar, a capacidade técnica ela acaba pesando bem mais, então, é...tanto para um gerente operacional quanto para um gerente geral é muito importante a formação. A formação seja em Administração, seja em Hotelaria. Eu, assim, eu tenho uma visão minha, eu acredito que para um gerente operacional a formação em Hotelaria é muito importante. Já para a gerência geral, eu acredito que a formação de administração talvez seja mais significativa. Porque hotel é o tipo de empresa que funciona 24 horas, são muitas situações que precisam ser observadas e a visão ela tem que ser multifocal, ela tem que ser uma visão aberta, e o sentimento realmente daquele de dono, da pessoa que tá a frente ele tem que tá realmente com aquele sentimento de dono. Eu costumo falar que enquanto gestão, e isso serve para o gestor, no caso, é que ele tem que observar

sob as três perspectivas. No caso, aqui que é um condohotel que tem seus investidores, ele tem que olhar pela perspectiva do hóspede, pela perspectiva dos colaboradores, pela perspectiva dos investidores de maneira simultânea. É como se o gestor tivesse constantemente que lidar com questões que tendem a não convergir. Na verdade que tendem a divergir, com interesses que tendem a divergir. Porque o hóspede quer o melhor pra si, o colaborador também, é uma tendência que eu tô falando, e o investidor quer o melhor lucro. Então, o gestor ele tem que colocar, respeitando a lei, respeitando a questão de condutas éticas e morais, o interesse do hotel. Ele tem que colocar acima dos três, desses três *players* (investidor, colaborador e hóspede), e, e...realmente observar sob a perspectiva do hotel, que é o ponto de intersecção entre os três.

**Pesquisadora:** Certo.

**Gestor 2:** Que, é muito difícil você encontrar no mercado. Tanto que eu e minha sócia, que somos administradores do hotel, nós estamos gerenciando por não termos encontrado um gerente com esse perfil. Porque é muito natural...muito comum, não vou falar que é natural, o gerente ele quer se posicionar ao lado de alguém. Por diversas situações. Eu vou te falar uma coisa. Por exemplo, teve uma vez no réveillon que teve um hóspede que veio fazer uma reclamação, logo no primeiro dia do ano. Deste ano de 2020, no ano de 2020, ano passado. Eu tinha acabado de chegar em casa, eu tinha trabalhado o réveillon, eu tinha passado o dia aqui, e fui pra casa mais ou menos às 17h30. E assim que eu chego em casa eu recebo uma ligação do hotel, de um hóspede que havia...tava reclamando. E era reclamação, reclamação...ele tinha acabado de chegar no check-in. E, na realidade, as reclamações dele a gente percebe que eram características pessoais dele, não eram questões...foram assim, as reclamações dele tavam inclusive antecedendo o check-in. Talvez pra poder ganhar algum benefício, algum desconto, algum upgrade...não sei. E, entraram em contato comigo e me colocaram no telefone com ele. E ele uma série de reclamações, e eu tentando encontrar, conversar com ele, aí ele pegou me falou “e se o dono o hotel soubesse que você tá em casa uma hora dessa?”. Tipo assim, já ainda dentro do horário do expediente você tá...Aí eu falei “Olha, amigo, eu tô...ontem foi réveillon, ontem eu passei a noite, trabalhando no hotel sei o quê...aí ele falou “Sim, mas e se eu chegasse e falasse pro dono do hotel?”. Olha, eu sou um dos donos do hotel, então cê tá falando com ele. Então, eu

senti assim que na realidade ele *tava* tentando me intimidar. É situações me que o gerente ele se deixa intimidar, eu ele se deixa levar por sentimentos ou por empatia, ou por determinadas questões em que ele não coloque o hotel em primeiro plano, em que ele não respeite a questão da lei, a questão dos valores, entendeu? Que não tenha convicção daquilo que ele realmente busca, ele corre o risco de ceder, seja por 'tá' sendo intimidado, seja porque algum colaborador é um colega de trabalho que ele se identifica, seja por pressão de algum dos investidores com medo de perder o emprego. Mas, na verdade o que um gerente precisa ter realmente é a convicção e fazer a coisa certa. Porque o que realmente prevalece com o tempo é resultado que ele vai dar. Ninguém vai querer deixar de ter um funcionário que realmente traga resultado. Isso é muito importante.

**Pesquisadora:** Certo, entendi. Partindo pra questão mesmo de desenvolvimento de competências dos colaboradores, a organização ela promove alguma atividade? Cursos, treinamentos, palestras...não considere somente esse período porque a gente sabe que esse período assim, tá bem crítico, então pode sair um pouco, desconsiderar e pensar um pouco no antes.

**Gestor 2:** Tá bem crítico. É extremamente importante, todo treinamento, toda reunião, toda conversa ela serve de alinhamento, isso serve no plano pessoal seja nas relações interpessoais que você tem com a sua família, com quem você se relaciona, com quem você convive, as gente vai identificando as situações e vai corrigindo justamente quando a gente se permite a conhecer o outro lado e conhecer até é, é é, teorias e práticas, quer dizer, que tão em sintonia com aquilo que a gente tá buscando. Então é muito importante, todos os treinamentos, todas as, as...cursos...agora é um período que tá muito crítico. É, os hotéis nesses últimos, nesses últimos...do ano passado pra cá a gente percebe que tá lutando para sobreviver, eles tão lutando pra sobreviver, muitos hotéis tao com muita dificuldade financeira porque não estavam preparados pra esse tipo de, de, de, de situação e é isso, mas é realmente é muito importante, todo investimento que você faz, todo treinamento que você dá pra um colaborador, ou então ele faz, a gente percebe...é automático, o resultado é automático. É, por exemplo, nós fizemos a contratação há pouco de, de uma profissional pra dá um treinamento no RM , para o setor de reservas e a gente já perceber que traz um resultado no curto prazo. Então, todo o investimento realmente técnico, ele acaba agregando.

**Pesquisadora:** Entendi, então vocês costumam promover mais treinamentos.

**Gestor 2:** Não recente.

**Pesquisadora:** Saindo assim do contexto da pandemia.

**Gestor 2:** É, é, exceto o ano da pandemia sim. Exceto o ano da pandemia.

**Pesquisadora:** Certo, certo. Cursos, palestras, já pensaram, já promoveram alguma vez?

**Gestor 2:** É, nós estavam, os começando a desenvolver inclusive em parceria com a própria hotelaria, Hotelaria da UFMA. Nós estávamos disponibilizando o hotel pra qualquer...e nós sempre incluíamos os nossos colaboradores para que participassem só como espectadores. Então, por exemplo, é você participou né de um treinamento lá no restaurante de, de...esqueci o...foram dois treinamentos que tiveram de acessibilidade é pra portadores de deficiência e tudo e teve um outro também. É...

**Participante:** Teve um que a gente fez no começo do ano lá no SESC promovido pela UFMA. Excelência no Atendimento.

**Gestor 2:** Agora ficou...como a equipe ela tá muito enxuta fica difícil ate mesmo neste momento de dispensar o colaborador pra que ele possa participar.

**Participante:** Participar.

**Pesquisadora:** Certo,entendi. Agora a gente parte pra um autoavaliação. Eu vou listar algumas competências e o senhor vai medir elas determinar um grau de 1 a 5, o quanto você as domina. Por exemplo, planejamento, de 1 a 5 com quanto você se avalia com essa competência.

**Gestor 2:** 5

**Pesquisadora:** Organização

**Gestor 2:** 5

**Pesquisadora:** Liderança

**Gestor 2:** 5

**Pesquisadora:** Comunicação

**Gestor 2:** Ah, isso aí não, perafá...não. É...aí eu sou fraquinho

**Pesquisadora:** De 1 a 5

**Gestor 2:** Não, eu tô mais de 2 pra 3. Tem 2,5, pode?

**Pesquisadora:** Não, 2 ou 3.

**Gestor 2:** Então bota 2.

**Pesquisadora:** Tomada de decisão

**Gestor 2:** É...4

**Pesquisadora:** Gestão de recursos, tanto humanos, financeiros, materiais...

**Gestor 2:** 5

**Pesquisadora:** Compreensão do mercado

**Gestor 2:** 5

**Pesquisadora:** Idiomas

**Gestor 2:** Vish...lá embaixo. É 2.

**Pesquisadora:** Trabalho em equipe

**Gestor 2:** Também tô...é...seria 2,5, mas tu não tem, eu tenho que botar.

**Pesquisadora:** É, ou 2 ou 3. O senhor pode aumentar pra 3, né?

**Gestor 2:** Eu vou deixar Vozes responder, 2 ou 3, escolhe aí

Vozes: Trabalho em equipe

**Gestor 2:** 2 ou 3

Vozes: 3

**Pesquisadora:** Hospitalidade

**Gestor 2:** Tu estás falando do hotel ou de mim?

**Pesquisadora:** Não, do senhor. O quanto você na posição de administrador se percebe com essa competência

**Gestor 2:** Ah, tá bom. Hospitalidade é...3. Eu, na realidade, como sentimento, porque você tem que entender que enquanto administrador, o administrador ele é o técnico do time, ele não joga o jogo, ele é o maestro, ele não toca na banda. Então, o meu papel é o de observar. É, então determinadas questões, por exemplo, hospitalidade fica muito pela minha sócia. Que aí eu já dirias que ela é nota 5. E eu já...cê entendeu? Aí eu acabo sendo menos.

**Pesquisadora:** Entendi

**Gestor 2:** E o que a gente faz é perceber. Perceber e ir ajustando, ir sintonizando, e...entendeu? Aí é enquanto gestor, não é enquanto empresa.

**Pesquisadora:** Isso, é mesmo enquanto gestor. É... com relação à empresa e a academia. O relacionamento entre elas. Você mencionou que já participou de alguns eventos, não é isso?

**Gestor 2:** Quê que cê, quê que cê fala academia?

**Pesquisadora:** Academia eu me refiro à universidade.

**Gestor 2:** Ah, foi o que eu pensei depois. Eu pensei que tu tivesse falando que tem a academia daqui (risos)

**Pesquisadora:** Não (risos). É a relação da empresa com a universidade. Porque querendo ou não a gente se forma lá e o passo seguinte é vir ao mercado.

**Gestor 2:** Sei. Nós somos, nós somos...da nossa parte nós somos mais próximos da UFMA do que a UFMA da gente. As nossas portas estão totalmente abertas. Eu inclusive já disponibilizei varias vezes e todas as nossas solicitações que nos foram

feitas nunca saíram com um não. É...e até própria indicação. Quer dizer, nós temos dois colaboradores que foram justamente indicados pelos próprios professores.

**Gestor 2:** É, pelos próprios professores. É o nosso setor de reservas e uma recepcionista foi uma indicação, foram alunos da UFMA, indicação dele que nós absolvemos.

**Pesquisadora:** Entendi. Então...quanto a estagiários nesse momento vocês recebem?

**Gestor 2:** É porque nós temos uma linha, né. A gente sempre preferiu remunerar o estagiário. Só que as operações elas estão tão baixas que eu acho que não justifica...sinceramente até para o próprio aluno não é interessante ele vivenciar uma realidade desta, porque é uma realidade muito aquém da realidade. A pessoa vai chegar e se ela se deparar pelo primeiro momento com uma prática profissional dessa, ele vai pensar que num...ele vai se deparar com uma coisa que não faz parte do dia a dia. Vou te dar um exemplo, nós estamos com ou é 1 ou são 2 apart...é...andares bloqueados?

**Participante:** Um.

**Gestor 2:** Nós estamos com 1/3 do prédio, quer dizer, estávamos com dois. Aí agora quando eu, eu *tava* fazendo dando uma volta no hotel, uma fiscalização, aí eu olhei que *tava* funcionando quer dizer, tomei conhecimento há pouco. É porque deve ter melhorado aí a, a taxa de ocupação. Deve não, melhorou um pouco no início deste mês.

**Pesquisadora:** Entendi. Certo. O último ponto você já respondeu, que seria com relação a fazer parte de alguma atividade. Visita técnica, estágios, eventos...eu já presenciei um evento em que você participou então já vi que você aceita convite.

**Gestor 2:** Lógico, lógico.

**Pesquisadora:** Certo, certo. Então é isso.

**Gestor 2:** Não só aceito como o hotel ele é receptivo em participar de eventos não só da hotelaria como do turismo, eu disponibilizei já diversas vezes, diversas vezes,

é...mas, é só o curso apresentar que nós estamos de portas abertas. Sugeri várias coisas, se quisessem fazer a semana da gastronomia, sabe, tirar o mês da gastronomia pra poder fazer alguns eventos no final de semana de A&B alguma coisa, quer dizer tá super...o hotel pode servir de laboratório, é...obviamente que acompanhado não só pelos alunos, mas acompanhado pela equipe responsável e pode usar pra poder, entendeu? Porque é muito bom, porque por mais que vocês tenham lá na UFMA, porque eu já visitei a estrutura de vocês, mas quando vocês fazem na prática, é uma outra questão. É uma outra questão.

**Pesquisadora:** É isso.

((Fim da transcrição))

### **Transcrição de entrevista com Gestor 3**

**Pesquisadora:** Boa tarde novamente. Primeiramente, obrigada mais uma vez por me receber pra ceder as informações. Inicialmente eu gostaria de saber algumas informações pessoais suas, seu cargo, idade, estado civil, mais pra fim de caracterização do perfil do gestor mesmo.

**Gestor 3:** Sou casado, tenho 56 anos e já estou aqui na parte de hotelaria há dois anos, mas anteriormente eu trabalhava na parte do comércio. Eu trabalhei muitos anos, 34 anos.

**Pesquisadora:** Bastante. O senhor falou que tá há dois anos na hotelaria.

**Gestor 3:** É, porque eu vim de supermercado porque o proprietário trabalhava nesse ramo aí ele resolveu mudar, fechar, alugar lá e mudar de atividade. Agora estamos na parte de hotelaria. Ele me convidou estamos aí, mas eu tô gostando

**Pesquisadora:** Tá gostando?

**Gestor 3:** É, uma coisa diferente.

**Pesquisadora:** Exato.

**Gestor 3:** Quando a gente muda, né a gente sabe que é um pouco diferente.

**Pesquisadora:** Entendi. É...quanto a sua escolaridade, sua formação...

**Gestor 3:** É 2º grau completo.

**Pesquisadora:** Certo

**Gestor 3:** Curso de Contabilidade

**Pesquisadora:** O tempo de atuação do hotel, o senhor já mencionou, né...são 2 anos, né isso?

**Gestor 3:** Uhum.

**Pesquisadora:** Aqui...E na área, ou melhor, perdão...o setor em que o senhor atua aqui é a gerência?

**Gestor 3:** Isso.

**Pesquisadora:** Certo. Sempre foi a gerência?

**Gestor 3:** Sempre.

**Pesquisadora:** Desde o começo?

**Gestor 3:** Desde o começo. Porque eu já era gerente lá do supermercado e aí pra cá eu vim pra gerência novamente.

**Pesquisadora:** Entendi. Entendi.

**Gestor 3:** Algumas diferençazinhas, nada que a gente não costume se adaptar.

**Pesquisadora:** Sim.

**Gestor 3:** Questão de querer. Quando a gente quer a gente consegue tanta coisa. E aqui nós *tamo* aí na luta.

**Pesquisadora:** É verdade, é verdade. Certo. Com relação ao hotel, qual o número de UH's, quantos funcionários têm....quantos funcionários teria?

**Gestor 3:** Hoje nós temos 35 em atividades. Porque oscila muito, às vezes sai um sai outro, um entra de licença, outro cai doente...

**Pesquisadora:** entendi. É bem rotativo, né? Assim, o setor.

**Gestor 3:** É.

**Pesquisadora:** É...número de UH's, quantas unidades habitacionais tem aqui, quantos quartos o hotel tem ?

**Gestor 3:** 196 apartamentos.

**Pesquisadora:** Certo. O tempo de mercado são os 2 anos?

**Gestor 3:** Isso.

**Pesquisadora:** O que senhor conseguiria me descrever a estrutura funcional do hotel, o organograma?

**Gestor 3:** Eu ainda nem gravei, eu nem tenho aqui em mãos...

**Pesquisadora:** Mas o senhor é o que está acima controlando todos os setores, direcionando, administrando ou teria alguém mais acima?

**Gestor 3:** Não, tem a Direção da empresa, no caso depois de mim, só a direção, no caso que são os filhos do dono que são os diretores.

**Pesquisadora:** Entendi, então tem a direção, depois vem as gerências, isso?

**Gestor 3:** Isso. Aí depois são só os subordinados mesmo.

**Pesquisadora:** O senhor conseguiria me informar qual que é o gênero que o senhor percebe assim que prevalece nas chefias? Se é mais masculino, se é mais feminino...

**Gestor 3:** Aqui nós temos mais...deixa eu ver aqui...geralmente é dividido porque eu tenho o chefe de recepção, eu tenho chefe de reserva. Mas eu tenho chefe de cozinha, entendeu? Então divide essa parte aí, mas mais é mulher.

**Pesquisadora:** Mais é mulher. Certo... e com relação a essas chefias, o senhor conseguiria me informar qual seria a formação deles? A maioria é segundo grau completo...

**Gestor 3:** É segundo grau. Segundo grau completo.

**Pesquisadora:** Certo. Superior, no caso...ou médio?

**Gestor 3:** Não, médio.

**Pesquisadora:** Médio né? Certo. Agora a gente parte pra algumas informações da pesquisa mesmo, com relação a competências gerenciais como eu havia dito pro senhor, a temática do meu trabalho, eu queria entender, saber qual a percepção que o senhor tem com relação a esse assunto. O quê que o senhor acha que é, o que o senhor acredita ser...

**Gestor 3:** Da administração?

**Pesquisadora:** Isso, competências gerenciais.

**Gestor 3:** É, a questão da competência, tá gravando?

**Pesquisadora:** Tá, tá sim.

**Gestor 3:** É primeiro você tem que ter muita paciência e também tem que entender muito o lado dos funcionários e você tem que ser uma pessoa muito humilde, se você não for humilde, cé não consegue administrar. Porque cada um, ser humano tem pensamento diferente com tipo de problema diferente e a gente tem que tá mesmo com a cabeça no lugar e os pé no chão pra poder administrar, além disso tem a questão dos hóspedes, tem parte de manutenção, né, uma série de coisa que afeta muito, mas você não pode misturar as coisa tem que saber diferenciar, até pra não ta machucando os funcionários também que estão diariamente aqui conosco no hotel.

**Pesquisadora:** Sei. Certo, senhor. Então...como o senhor mencionou em sua fala o senhor acredita que paciência, humildade, saber entender os colaboradores...

**Gestor 3:** É são passos fundamentais pras você administrar.

**Pesquisadora:** Certo, senhor. Alguns autores eles falam que as competências a gente desenvolve no decorrer do tempo, né, ao longo das experiências, em alguns ambientes formais, como por exemplo, escola, universidade, enfim...

**Gestor 3:** Sei.

**Pesquisadora:** E aí pensando nisso, a organização em si ela sente necessidade de desenvolver de tempos em tempos algum treinamento, oferecer algum curso pros colaboradores ou de repente a organização não sente essa necessidade?

**Gestor 3:** Não de sentir sempre sente, né? Porque tem que tá fazendo esse tipo de coisa, mas ate o presente momento aqui, nós ainda não fizemos essa questão de treinamento, mas eu acredito que com o passar do tempo vai ter que fazer mesmo. Porque nós já estamos com dois anos aqui, já tá no período de ter até pra questão de incentivo e motivação do funcionário, porque quando o funcionário tá motivado ele vai passar tudo isso pra frente até mesmo pra questão dos hóspedes.

**Pesquisadora:** É verdade. Certo, é...Aqui eu tenho algumas competências, dez competências, e aí eu gostaria que o senhor determinasse um grau, de 1 a 5 pro quanto você as domina, certo?

**Gestor 3:** Ok

**Pesquisadora:** Então, por exemplo, planejamento, de 1 a 5 com quanto você avalia ter essa competência?

**Gestor 3:** 8.

**Pesquisadora:** De 1 a 5 pode ser 4?

**Gestor 3:** Ah, é de, é de 1 a 5?

**Pesquisadora:** Isso.

**Gestor 3:** Desculpa, é de 1 a 5, bote 4.

**Pesquisadora:** Certo.

**Gestor 3:** A gente nunca tá 100%, por mais que a gente queira, no trabalho, mas...

**Pesquisadora:** Há imprevistos, né?

**Gestor 3:** Isso, e muito mais. Às vezes eu chego aqui eu, eu anoto aqui o que eu tenho que resolver durante o dia, mas quando eu chego aqui já tem outras coisas que aparecem. Aí eu tenho que tá em afinado pra poder resolver as duas coisas ao mesmo tempo.

**Pesquisadora:** Entendi. Certo. Organização?

**Gestor 3:** 4.

**Pesquisadora:** Liderança?

**Gestor 3:** 5, eu acho que eu consigo liderar toda a equipe aí botar nas minhas mãos aí com o meu jeito, né?

**Pesquisadora:** Sim, sim. Comunicação?

**Gestor 3:** 4

**Pesquisadora:** Tomada de decisão?

**Gestor 3:** 4

**Pesquisadora:** Gestão de recursos, aí o senhor pode considerar humanos financeiros, tecnológicos de um modo geral. Sua gestão de recursos, com quanto você avalia?

**Gestor 3:** Bote 4

**Pesquisadora:** Certo. Compreensão do mercado?

**Gestor 3:** 5

**Pesquisadora:** Idiomas?

**Gestor 3:** Idiomas...3 que eu num...pouco mexo com idioma aqui.

**Pesquisadora:** Entendi. Trabalho em equipe? O senhor pia falar alguma coisa?

**Gestor 3:** 4.

**Pesquisadora:** Pode falar, pode falar.

**Gestor 3:** Não deu tempo. Não, já passou.

**Pesquisadora:** Pode falar.

**Gestor 3:** Não é que idioma eu não sei, não tenho muito...só o pessoal aqui e que sabe, mas bem pouco também.

**Pesquisadora:** Entendi

**Gestor 3:** E hotel também deveria ter uma pessoa que conhecesse mais de idioma que às vezes chega pessoa de tudo que é lugar, né. Mas aqui a gente vai levando, às vezes vai no *google* pesquisa um negócio aqui rapidinho. Tem umas pessoas aqui que tem mais ou menos uma noção, mas mais só do inglês, o restante fica um pouco pra trás. Mas como nós estamos começando no mercado, nós temos a

aprender muito ainda. Mas, pra eu que vim do comércio, do supermercado eu já aprendi muita coisa aqui, na hotelaria. Na verdade eu tô gostando mais da parte da hotelaria do que da parte de supermercado, de comércio.

**Pesquisadora:** Realmente é apaixonante.

**Gestor 3:** É, é que é inovação, a gente aprende muita coisa diferente.

**Pesquisadora:** E é bem dinâmico, né. A cada momento aparece uma situação nova, aparece alguém de uma outra cultura, outro idioma.

**Gestor 3:** Isso, exatamente. (risos)

**Pesquisadora:** trabalho em equipe?

**Gestor 3:** Ok, pode botar 5

**Pesquisadora:** Certo. Hospitalidade? Que é uma característica primordial na hotelaria, né? A gente ser hospitaleiro, até porque a gente entende que se um hóspede ele é maltratado ou então ele não é tratado como ele espera, ele acaba não retornando.

**Gestor 3:** Não, eu sei, É e toda e qualquer empresa, quer perder mil funcionários, mas não quer perder um hóspede, porque depende dos hóspedes pra poder efetuar os pagamentos, as despesas, principalmente nós funcionários, né? Eu daria 5 porque a gente faz de um tudo aqui pra atender bem.

**Pesquisadora:** entendi

**Gestor 3:** O nosso maior foco claro que é o h[hóspede, né?

**Pesquisadora:** Com certeza. E aí a gente parte, pra finalizar, pra algumas informações com relação à empresa e à universidade. É...o hotel ele geralmente recebe alunos pra estágios, visitas técnicas...ele tem essa proximidade com a universidade?

**Gestor 3:** É, essa parte no caso já é coma direção da empresa. Se a direção da empresa autorizar, no caso que são os diretores, aí tá tudo ok. Porque são pessoas diferenciadas que tão vindo pro hotel, que a gente não conhece muito, mas nada

que a gente não se possa fazer. Eu acho até mais importante, porque estamos ajudando pessoas que estão começando, né, e também pode também nos dar novas ideias porque a gente tá aqui, às vezes você tá um pouco perdido né, porque você tá só aqui, não sabe, né, e na universidade não, cada dia é uma coisa diferenciada, e a gente tem que tá inovando. Pra nós é gratificante agora sempre tem que ter autorização da direção da empresa. Eu sou administração e tem a direção que é acima de mim.

**Pesquisadora:** Entendi. É como você explicou anteriormente no organograma, né?

**Gestor 3:** Isso, é, exatamente.

**Pesquisadora:** Então...costuma ter essa relação, mas quem assume é a direção, no caso de permitir e de não permitir.

**Gestor 3:** É, a questão de autorização. Autoriza e aí tipo assim passa pra mim, vou ver qual a área que eles querem estagiar pra poder colocar. ]

**Pesquisadora:** Então tem esse relacionamento, só que representando primeiramente pela diretoria. Certo. Você saberia me dizer se o hotel já participou de algum evento da academia ou então já ofereceu o hotel como campo de estágio? Vocês já receberam estagiários da UFMA?

**Gestor 3:** Não, não. Ainda não chegou essa possibilidade não. E a questão de evento a gente sempre tem, nós temos a sala pra questão de eventos, mas tudo já negociado com o hotel, porque tem o pagamento da sala, e às vezes eles querem *coffeebreak* também tem que mandar fazer. Enfim, tudo é uma negociação. *Coffeebreak* você sabe, é o lanche, né?

**Pesquisadora:** Sim.

**Pesquisadora:** Pra pesquisa acadêmica percebo que o hotel recebe...

**Gestor 3:** É, por você a gente vê que já é um exemplo.

**Pesquisadora:** Sim. Então é isso, agradeço mais uma vez pela oportunidade, por ceder as informações, nesse momento eu vou parar a gravação, tá?

**Gestor 3:** tudo bem, ok.

((Fim da transcrição))