

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ - UNIVALI

LUCIANE QUADRO

**ANÁLISE DO MODELO DE FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS
PROPOSTO PELO INSTITUTO DE HOSPITALIDADE PARA O CONSULTOR DO
“PROGRAMA QUALIDADE NA MESA”**

Dissertação de mestrado

Balneário Camboriú

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

LUCIANE QUADRO

**ANÁLISE DO MODELO DE FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS
PROPOSTO PELO INSTITUTO DE HOSPITALIDADE PARA O CONSULTOR DO
“PROGRAMA QUALIDADE NA MESA”**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Turismo e Hotelaria junto ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí.

Orientadora: Prof^a Dr^a Doris van de Meene Ruschmann

Balneário Camboriú

2007

LUCIANE QUADRO

**ANÁLISE DO MODELO DE FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS
PROPOSTO PELO INSTITUTO DE HOSPITALIDADE PARA O CONSULTOR DO
“PROGRAMA QUALIDADE NA MESA”**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Turismo e Hotelaria junto ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí.

BANCA EXAMINADORA

Profª Drª Doris van de Meene Ruschmann (Orientadora)

Profª Drª Luciana Paolucci (Examinador)

Prof. Dr. Francisco Antonio dos Anjos (Examinador)

À minha família,
pelo apoio, dedicação, união e amor.
Alicerces para minha vida.

Agradecimentos

Muitos contribuíram para concretização desse grande momento de aprendizado que é o mestrado. A eles sou eternamente grata.

À Deus por oportunizar a dádiva da vida por intermédio de uma família admirável, que sempre esteve presente, dando-me forças nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais pelo amor e incentivo constante na realização dos meus projetos.

Às minhas irmãs que seguraram as “pontas”, emocionalmente e financeiramente, nos momentos mais críticos da construção desse conhecimento.

Aos meus amigos, Aldo pela ajuda na tradução dos artigos e Valdir pelos longos papos “cabeça”.

À minha afilhada Isabel, pelos emails de apoio e carinho e pela tradução do resumo desse trabalho.

À todos os consultores que colaboraram com a pesquisa respondendo prontamente aos questionamentos, fazendo críticas e dando sugestões.

Um especial agradecimento à Eliana Maia, minha mestra e fonte de inspiração, ao Instituto de Hospitalidade pela oportunidade de realizar este trabalho e a Prof^a Doris Ruschmann pela compreensão e orientação.

*Quem poderá descrever as infinitas belezas e descobertas,
os horizontes sem limites que contempla uma alma
abandonada à aventura da vontade divina?*

(Chiara Lubich)

SUMÁRIO	PG.
Resumo.....	12
Abstract.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Justificativa	17
1.2 Problema de pesquisa	19
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Geral.....	20
1.3.2 Objetivo Especifico.....	20
1.4 Estrutura do Trabalho	21
2. SOBRE A INSTITUIÇÃO.....	22
2.1 O Instituto de Hospitalidade	22
2.2 A Parceria Com a ABRASEL	24
2.3 O “Programa Qualidade na Mesa”	25
3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	29
3.1 O Turismo e o Setor de Bares e Restaurantes	29
3.2 Consultoria	38
3.2.1 Origem e Evolução do conceito.....	38
3.2.2 Particularidades.....	41
3.3 Competências	50
3.3.1 Origem e Evolução do conceito.....	50
3.3.2 Competências Organizacionais.....	63
3.3.3 Competências Individuais.....	66
3.3.4 Formação Baseada em Competências.....	68
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	79
4.1 Delineamento da Pesquisa	79
4.2 População e Amostra	81
4.3 Coleta de dados	82
4.4 Elementos de análise	82
4.5 Tratamento dos dados	83
4.6 Pesquisa exploratória	83
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	85
5.1 Características e Competências dos Consultores	85
5.1.1 Formação Acadêmica.....	86
5.1.2 Titulação.....	87
5.1.3 Formação Complementar.....	88
5.1.4 Tempo de Experiência	90
5.1.5 Áreas de Atuação Profissional.....	91
5.1.6 Sexo.....	92
5.1.7 Faixa Etária.....	92
5.2 O IH e o Processo de Formação baseado em Competências	96
5.2.1 A Formação dos Consultores	98
5.3 Análise do Modelo	107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE.....	121

Apêndice A: Critérios para análise dos currículos.....	121
Apêndice B: Roteiro da entrevista.....	122
Apêndice C: Entidades Fundadoras do Instituto de Hospitalidade.....	124
ANEXOS.....	125
Anexo A.....	125
Anexo B.....	126

LISTA DE FIGURAS

FIGURA Nº 1 - DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA..... pg 52

FIGURA Nº 2 - AGREGAÇÃO DE VALORES.....pg 61

FIGURA Nº 3 - PROCESSO DE CONSULTORIA.....pg 94

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Formação Acadêmica.....pg 86

GRÁFICO 2 – Titulação.....pg 87

GRÁFICO 3 - Formação Complementar.....pg 90

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Mudanças nas Práticas Pedagógicas.....pg	74
TABELA 2 – Diferenças entre ensino tradicional e ensino por competência..pg	75
TABELA 3 – Cursos por áreas de conhecimento.....pg	89
TABELA 4 – Áreas de atuação profissional.....pg	91
TABELA 5 – Competências Mapeadas..... pg	104

RESUMO

A forma de se exercer uma profissão por meio da consultoria existe há anos, mas pouco se sabe, pelo menos na área do turismo, quem são esses profissionais, em que atuam e como constroem suas competências. O presente estudo teve como objetivo principal analisar a formação baseada em competências, desenvolvida pelo Instituto de Hospitalidade – IH, para formação de consultores do “Programa Qualidade na Mesa”, um programa direcionado ao setor de bares e restaurantes, exclusivamente aos associados da ABRASEL. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, seguido por uma análise documental. Também se buscou descrever as características dos consultores, visando a detectar, por meio da análise de seus currículos, que competências apresentavam. Posteriormente, verificou-se como se deu a formação baseada em competências, um modelo utilizado em programas de capacitação do IH para formação de consultores com o propósito de atender às expectativas do “Programa Qualidade na Mesa”. A pesquisa utilizou amostra de referência, composta pela primeira turma de consultores selecionados pelo Instituto de Hospitalidade para o programa. A análise foi pautada a partir dos conceitos teóricos de competências e consultoria. Como resultado, foi possível fazer ponderações a respeito da formação baseada em competências, ressaltando sua importância para a construção, ampliação ou aprimoramento de competências, o que é fundamental para a atividade de consultoria direcionada ao setor turístico, neste caso, o setor de bares e restaurantes.

Palavras-chaves: turismo, setor de bares e restaurantes, consultoria, competências, formação baseada em competências.

ABSTRACT

Although the idea of practicing consultancy has existed for many years, some of its aspects, such as who the professionals in this field are, what their job involves, and the means by which they achieve the skills needed to perform those jobs, remain unknown in the area of tourism. The initial purpose of this study was to analyze the skill-based training developed by the Hospitality Institute – HI, for consultants who were part of the program “*Qualidade na Mesa*”, aimed at bars and restaurants, exclusively for members of ABRASEL. The methodology used was a case study, followed by documentary analysis. The study also consisted of descriptions of the consultant’s characteristics, as well as the identification of existing skills, based on the information given in their curricula. Next, it analyzes the skill-based training, the model used for the preparation of the consultants taking part in the training programs of the HI, in order to meet the expectations of the program “*Qualidade na Mesa*”. The research used a sample made up by the first group of consultants who took part in the training scheme, and who had been selected for the program by the Hospitality Institute. The analysis was based on theoretical concepts relating to skills and consultancy. As a result, it was possible to evaluate the skill-based training, emphasizing its importance for the construction, amplification and improvement of competencies, which is seen as vital for the activity of consultancy in the tourism sector, in this case, the bars and restaurants sector.

Key words: tourism, bars and restaurants, consultancy, skills, abilities, skill-based training.

ANÁLISE DO MODELO DE FORMAÇÃO BASEADO EM COMPETÊNCIAS PROPOSTO PELO INSTITUTO DE HOSPITALIDADE PARA O CONSULTOR DO “PROGRAMA QUALIDADE NA MESA”

1. INTRODUÇÃO

O setor turístico caracteriza-se por um amálgama de vários setores inter-relacionados que se complementam. Fazem parte dele os meios de hospedagem, os meios de transporte, as agências e operadoras de viagens, o setor de alimentação. Em função das transformações econômicas e sócio-culturais por que passam constantemente esses setores produtivos, e face à exigência de crescimento, competitividade e qualidade, observa-se uma necessidade de adequação permanente do setor turístico e, conseqüentemente, das empresas a ele relacionadas.

Situações como, por exemplo, a gestão da informação, dos recursos humanos, dos recursos financeiros, dos padrões, da adequação do produto/serviço às necessidades dos clientes; a procura incessante da qualidade com relação à prestação dos serviços e da satisfação do cliente impõe a adoção de modelos centrados na competência dos profissionais. São situações complexas, que exigem atuação profissional especializada e competente, não mais restritas somente a desempenhar procedimentos pré-estabelecidos, mas de ser capaz de saber agir nas mais inusitadas circunstâncias com pertinência. Como suporte a essa situação, existem os responsáveis pelo planejamento e gestão das políticas para o turismo, as instituições de ensino, as consultorias especializadas, que jogam papel relevante para o desenvolvimento do setor turístico.

Segundo a pesquisa “Economia do Turismo: Análise das Atividades Características de Turismo”, lançada pelo IBGE (2007) e pelo Instituto Brasileiro do Turismo (Embratur), as atividades relacionadas ao turismo geraram R\$ 31,1 bilhões em 2003. Essa pesquisa revela que as empresas de pequeno porte (que possuem menos de 20 pessoas ocupadas) dominam as atividades relacionadas ao turismo no Brasil, representando 97,2% do total de empresas turísticas existentes no país. O setor de alimentação corresponde a 79,9% desse total e gera 59,4% da receita líquida, além de

ocupar 49,1% de pessoas.

O setor de alimentação compreende os bares e restaurantes, e a crescente demanda pelos serviços se dá tanto por necessidade, pois o homem moderno necessita controlar e aproveitar mais o seu tempo em virtude do trabalho, como também por lazer (REBELATO, 1997).

Segundo Maricato (1997), o mercado se sofisticou com a vinda de *chefs* estrangeiros para o Brasil, o que causou um efeito positivo nos restaurantes e serviu como impulso na busca de qualidade dos serviços. Por essa razão, algumas entidades foram criadas para representar as empresas do setor de alimentação, uma vez que o empresário vem percebendo que é uma luta contínua a melhoria de sua prestação de serviço e, por isso, é necessário aplicar recursos não só no ambiente interno, mas também na qualificação de pessoal. Entre essas entidades está a Associação Brasileira de Bares e Restaurante (ABRASEL), nascida em 1986 no Rio de Janeiro, hoje presente em quase todos os estados do Brasil. A ABRASEL contribui para a promoção, integração, conscientização das necessidades de organização e modernização do segmento de alimentação fora do lar. Além disso, dá uma contribuição significativa ao desenvolvimento do turismo, “atraindo o visitante pela boca”.

Preocupados com a busca de soluções que supram a carência do setor hoje responsável, segundo estimativas da ABRASEL, por 26% dos gastos dos brasileiros com alimentos, a associação, em parceria com o Ministério do Turismo (MTur) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), desenvolveu o “Programa Qualidade na Mesa”, que beneficiará em todo o país mais de mil estabelecimentos associados. Este programa é considerado pela associação como o maior e mais completo programa de profissionalização já desenvolvido no Brasil para o setor, proporcionando oportunidade para que os restaurantes em todo o Brasil possam formar equipes bem preparadas para vender não só o sabor, mas também a excelência no atendimento. Para isso, contou com o auxílio do Instituto de Hospitalidade (IH), criado em 1997, uma organização brasileira não-governamental, cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil por meio do aprimoramento do setor de turismo. O IH trabalha estrategicamente, criando e implementando projetos para o desenvolvimento e a qualificação de pessoal. Assim, preparou o projeto

pedagógico do programa voltado à excelência em atendimento do "Programa Qualidade na Mesa", selecionou e capacitou os consultores para atuarem junto às empresas associadas à ABRASEL.

Segundo o Sebrae (2004), 98% das consultorias procuradas estão relacionadas a quatro áreas: financeira, administrativa, comercial e pesquisa, principalmente no que diz respeito à área de planejamento estratégico, marketing, setor operacional e recursos humanos. Nestas duas últimas áreas está concentrada a maior parte do trabalho dos consultores do "Programa Qualidade na Mesa".

O presente trabalho primeiramente se propôs a analisar os consultores que hoje atuam especificamente nas empresas turísticas do setor de bares e restaurantes, na área de qualidade no atendimento. Esta análise teve como finalidade compreender as características destes consultores a partir de seus currículos. Numa segunda etapa, houve a preocupação em entender como o IH trabalhou a formação desses consultores, utilizando o modelo de formação baseado em competências, para atender aos objetivos do "Programa Qualidade na Mesa".

1.1 Justificativa

A empresa que deseja sobreviver no mundo dos negócios tem que ser criativa e apresentar diferenciais competitivos que lhe permitam não só destacar-se, mas também permanecer no mercado. Por este motivo, muitas vezes recorrem ao suporte dado pelas consultorias.

Segundo Oliveira (2005), houve uma expansão da atividade de consultoria nas últimas duas décadas, em várias regiões do mundo, devido ao enfrentamento dos problemas de adaptação ao ambiente competitivo:

A importância dos serviços de consultoria para o mundo corporativo atual é inquestionável, assim como a relevância das empresas que atuam nesse setor, que sempre atraem grandes talentos recém-formados nas melhores universidades do país. Também é importante ressaltar a grande massa de acadêmicos e pesquisadores, principalmente na área de administração, que atuam como consultores, e, portanto, possuem interesse direto em conhecer a dinâmica dessas atividades (OLIVEIRA, 2005, p. 8).

Para o "Programa Qualidade na Mesa" foram selecionados tanto os consultores que têm suas próprias empresas de consultoria quanto os que estão ligados a alguma cooperativa ou instituição. Mas, esse trabalho não pretende tratar de empresas de consultoria, está sim relacionado à atividade de consultoria e aos consultores individualmente.

No que tange ao assunto consultoria, encontrou-se aporte teórico na área da administração. Os estudos encontrados na academia sobre o tema e que servirão de base para este trabalho provêm dos autores: Mckenna (1995) e Donadone (2001), que contribuíram para o entendimento do processo histórico do surgimento das consultorias; Kubr (1986), Caldas (1999) e César (2002), para a compreensão dos conceitos; e Azevedo (2001), Jacintho (2004), Oliveira (2004) e Christensen (2006), para o levantamento das particularidades inerentes à atividade consultoria. Também serão abordados o código de ética e as competências do consultor traçadas pelo Instituto

Brasileiro de Consultoria Organizacional (IBCO, 2006).

Para a atividade de consultoria faz-se necessário haver consultores qualificados e competentes, e é aí que se questiona: que competências seriam próprias para tal atividade? Com a finalidade de esclarecer assuntos relacionados a isso, foram analisados os seguintes autores: Levy-Leboyer (1996), Magalhães (1997), Zafirian (2001), Ropé (2003) e Ruas (2000 e 2001), para levantamento dos conceitos sobre competência; em relação ao desenvolvimento de competências no percurso histórico buscou-se Zafirian (2001); a respeito de gestão de recursos humanos, baseado em competências, Fleury e Fleury (1999 e 2001) e Dutra (2001); e sobre aprendizagem e formação baseada em competências encontrou-se em Perrenoud (1999), Fleury e Fleury (2001) e também em Zafirian (2001) grande parte do aporte teórico.

A contribuição técnico-científica deste trabalho mostra-se relevante diante da pouca bibliografia específica sobre o tema na área do turismo - tanto em português como em outros idiomas. Este estudo foi estruturado sobre bibliografia de outras áreas do conhecimento adaptada ao turismo pela autora, a partir de seus estudos (graduação e mestrado) e da sua vivência na atividade de consultoria em turismo, além dos textos, recomendações e pesquisas realizadas pelo SEBRAE - que, apesar de não ser uma fonte científica, contribui significativamente para as atividades de consultoria em turismo no país. O trabalho também se mostra relevante pela contribuição que pretende dar a estudos relacionados ao setor de bares e restaurantes, auxiliando profissionais que desejam ingressar no ramo de consultoria nesse setor. Pretende ainda auxiliar na seleção e formação de consultores em projetos futuros, possibilitando um entendimento maior sobre o processo de formação de consultores, bem como sobre as competências necessárias para este tipo de exercício profissional. Diante disso, acredita-se que este estudo possa contribuir para a fundamentação técnico-científica de estudos futuros e, ainda, para o aprimoramento dos métodos e técnicas da atividade mencionada.

Segundo Cooper *et al.* (2003), “a atividade turística é um acontecimento relativamente novo, e apenas recentemente tem sido considerada digna de projetos sérios e estudos acadêmicos”. Os autores afirmam que o turismo como fonte de estudos mostra sinais de maturidade, tendo crescido na academia, com um número cada vez maior de publicações. Chamam atenção também para as especializações dos

temas abordados, em vez das anteriores generalizações, o que contribui para a profissionalização do setor. Isto pode ser destacado também como uma das relevâncias deste trabalho.

1.2 Problema de Pesquisa

O consultor geralmente estabelece seus próprios passos a partir dos conhecimentos adquiridos ao longo da construção de sua vida profissional ou se espelhando no trabalho de outros consultores. Encontrou-se, nos estudos realizados pelos autores acima citados, que as competências (o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas) estão incorporadas ao ambiente em que estão inseridas e promovem um diferencial na vida profissional dos sujeitos que os leva à busca de melhores resultados para sua atuação.

De acordo com Souza (2001), competente é quem agrega valor ao que faz pelo conhecimento e com as habilidades que possui, disponibilizando os resultados alcançados. Este trabalho, no entanto, não teve como finalidade saber se o consultor do programa é competente ou não, mas, sim, procurou identificar respostas à seguinte questão: como o Instituto de Hospitalidade utilizou o modelo de formação baseado em competências para a formação dos consultores do "Programa Qualidade na Mesa" ?

A priori, observa-se que são necessárias características específicas para o exercício desse tipo de atividade de consultoria. Presumidamente, pode ser um profissional que vá além do conhecimento teórico (geralmente alcançado nos cursos superiores) e técnico/prático (a partir de estágios e vivência profissional). Portanto, procurou-se analisar o modelo de formação baseada em competências com o intuito de entender como, em um ambiente propício, são articulados conhecimentos, habilidades e atitudes, de acordo com o que foi previsto pelo projeto pedagógico estabelecido pelo IH, a fim de atender aos objetivos propostos pelo "Programa Qualidade na Mesa".

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o modelo de formação baseado em competências desenvolvido pelo Instituto de Hospitalidade para a formação de consultores do “Programa Qualidade na Mesa”.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer os fundamentos teóricos relacionados à constituição da atividade de consultoria, e as competências necessárias para a atuação no programa em destaque.
- Descrever as características dos consultores envolvidos na pesquisa e detectar suas competências a partir da análise dos seus currículos.
- Verificar como se deu a formação dos consultores selecionados, realizada pelo IH, e como as competências detectadas foram aprimoradas.
- Propor eventuais alternativas quanto à formação de competências para o exercício da atividade de consultoria no “Programa Qualidade na Mesa”.

1.4 Estrutura do Trabalho

No capítulo 1 foram feitas as considerações introdutórias, apresentando-se a justificativa da pesquisa, a caracterização do problema e seus objetivos, além de situar a contribuição e a relevância do estudo e suas delimitações.

O capítulo 2 prioriza as características da instituição pesquisada, no caso o Instituto de Hospitalidade, contextualizando-o, e enfatizando sua trajetória.

O capítulo 3 trata da fundamentação teórica que consolidou o presente trabalho. O referencial teórico contempla modelos de análise sobre turismo, consultoria e competências.

No capítulo 4 apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. São descritos o Delineamento da pesquisa, a População e amostra, a Coleta de dados, os Elementos de análise, o Tratamento dos dados e a Pesquisa exploratória.

O capítulo 5 apresenta a análise descritiva do estudo de caso e a discussão dos resultados da pesquisa.

No capítulo 6, são feitas as considerações finais e recomendações.

2 SOBRE A INSTITUIÇÃO

A partir da documentação cedida pela instituição pesquisada, foi possível fazer a compilação dos dados, contemplando seu histórico, os objetivos, a visão, a missão, os princípios e sua base de atuação. Mais adiante, apresenta-se a parceria com a ABRASEL e como absorveu o “Programa Qualidade na Mesa”.

2.1 O Instituto de Hospitalidade

O Instituto de Hospitalidade (IH) surgiu em 1997. É uma organização não-governamental brasileira, privada, com fins públicos, sem distribuição de lucros e com lógica empresarial. Apresenta como objetivo, contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil por meio do aprimoramento do setor de turismo. O trabalho principal do IH é criar e implementar projetos que desenvolvam e qualifiquem pessoas, empreendimentos e destinos. Faz parte de seu programa em prol do desenvolvimento sustentável do turismo também conceber e executar projetos, como por exemplo, o Fórum Mundial de Turismo para a Paz e Desenvolvimento Sustentável.

O que inspira o nome e a atuação do IH é a Cultura Brasileira da Hospitalidade, definido pelo IH como “nosso jeito de ser e de receber” que pretende resgatar e reforçar a receptividade do povo brasileiro, ou seja, sua forma alegre, festeira e gentil de lidar com as pessoas de outras culturas. O Instituto de Hospitalidade nasceu de uma visão sobre as oportunidades que o Turismo apresenta ao desenvolvimento econômico e social do Brasil, a partir da constatação de que a educação e a cultura podem alavancar desenvolvimento sustentável. Em função dessas idéias evoluíram programas e projetos em várias regiões do país. **Articulação** e **mobilização** tornaram-se palavras-chave para o IH. Articulação feita com as principais lideranças do setor turístico para buscar o desenvolvimento de estratégias educacionais que acionem um processo de transformação cultural, abrangendo empresários e profissionais atuantes nesta atividade.

Como missão, o IH se fundamenta na necessidade de transformar a sociedade e o meio turístico a partir da educação.

- Entre as entidades brasileiras fundadoras do IH, diretamente relacionadas com a atividade turística, estão: Associação Brasileira de Agentes de Viagem, Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento e Lazer, SEBRAE, EMBRATUR. (APENDICE C)

Entre os princípios que regem o Instituto estão:

- O turismo de qualidade como gerador de emprego e renda.
- Mobilização do capital social do povo brasileiro.
- Criação de ambiente favorável à inclusão social e ao surgimento de micro e pequenos negócios no setor de turismo.
- Educação e trabalho como alicerces para a construção da cidadania.
- Eficácia e eficiência do investimento social como base para a qualidade e a produtividade.
- O ato de receber e servir como fundamentos da hospitalidade.

O Instituto de Hospitalidade procura manter sua base de atuação concentrada na concepção e viabilização de programas e projetos que, dentro de padrões internacionais de qualidade, qualifiquem pessoas para a prestação de serviços em turismo. E, ainda, articulando, mobilizando e conscientizando representantes da sociedade sobre a importância da qualidade na prestação de serviços e sobre seus reflexos para o setor de turismo, para a qualidade de vida da população e para o desenvolvimento social e econômico.

Também cabe ao IH elaborar o Programa Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor do Turismo. Nesse sentido, já concluiu a elaboração de 52 normas de ocupações e competências profissionais com o objetivo de aumentar a qualidade dos serviços. A Certificação de Competências Profissionais é:

O reconhecimento ou atestado, expedido por órgão credenciado, da competência do trabalhador nos conhecimentos, habilidades e atitudes, em determinadas funções profissionais, independentemente do fato de ter ou não cursado um sistema regular de formação ou ter adquirido a experiência na prática do trabalho. Deve ser centrado no que o trabalhador sabe fazer (SÁ, 2005 p. 54).

Essa certificação procura avaliar o indivíduo com base em uma norma de competência que atesta sua capacidade para desempenhar determinada função. Além disso, serve para manter as competências profissionais atualizadas, organiza o meio produtivo, torna a empresa mais competitiva, aumenta a auto-estima e valoriza profissionais com experiência, estimulando a qualificação permanente e criando uma referência para o processo de seleção e recrutamento nas empresas (SÁ, 2005).

O autor, que estudou o processo de certificação de competências em vários países, complementa, dizendo que tais iniciativas devem servir ainda para aproximar o setor produtivo dos sistemas educacionais, gerando um processo de aprendizado profissional contínuo e alinhado às transformações do mercado, contribuindo para que os profissionais sejam cada vez mais competitivos.

2.2 A Parceria com a ABRASEL

A ABRASEL, em parceria com o SEBRAE e com o Ministério do Turismo, conseguiu recursos para um programa de qualificação que é uma das ações do Macro Programa 5, Qualificação Profissional para o Turismo, do Plano Nacional de Turismo - 2003.

Por ser uma das entidades fundadoras do IH, foi lhe solicitado um programa de âmbito nacional, que abrangesse as principais dificuldades levantadas junto ao setor de bares e restaurantes.

Coube ao IH preparar o programa relacionado ao Multiplicador para Atuação no Local de Trabalho (MLT), que tinha como principal objetivo buscar a excelência no atendimento. Para isso, o IH selecionou e capacitou consultores para trabalhar especificamente nesse programa e no acompanhamento junto às empresas em suas regiões.

No primeiro semestre de 2006, iniciou-se a primeira turma. Foi um curso de imersão, com carga horária de 60h, ministrado em São Paulo, com a presença de 25 consultores da Região Sul e Sudeste do Brasil. Os consultores selecionados pelo IH

seguiram indicações da ABRASEL e SEBRAE, passaram por uma avaliação diagnóstica e também tiveram seus currículos analisados.

2.3 Programa Qualidade na Mesa

O “Programa Qualidade na Mesa” é uma iniciativa da ABRASEL em conjunto com o Ministério do Turismo e com o SEBRAE para promover a profissionalização do setor de bares e restaurantes em todas as regiões do país.

Seu principal objetivo é impulsionar o desenvolvimento sustentável do turismo no Brasil por meio de ações que valorizem a gastronomia brasileira, estimulem a responsabilidade social e a melhoria dos serviços prestados. É, pois, um programa de qualificação que proporciona ganhos a todos: empreendedores do setor, profissionais, clientes e o turismo brasileiro como um todo.

Entre as ações do “Programa Qualidade na Mesa” estão:

- Boas Práticas: com este programa, a ABRASEL oferece aos associados a oportunidade de implementar em sua cozinha os principais requisitos para garantir a segurança dos alimentos de acordo com a realidade dos bares e restaurantes brasileiros, fundamentados nos procedimentos recomendados pela legislação vigente RDC 216/04 da ANVISA. O programa contempla a qualificação de colaboradores, associada às visitas técnicas de consultores especializados às empresas, para o desenvolvimento personalizado de manual de boas práticas, procedimentos operacionais e registros.

O referido programa está dividido em duas fases:

Fase I - Treinamento teórico

Tem como objetivo qualificar dois colaboradores de cada empresa em segurança de alimentos, por meio de treinamento teórico que contemple os tópicos necessários para receber, armazenar, preparar, cozinhar e servir alimentos adequadamente, além das orientações necessárias para a implementação das boas práticas na empresa, incluindo a utilização dos materiais e modelos de formulários propostos.

Fase II - Consultoria de implantação

Composta por uma etapa de consultoria, abrange a área de produção principal da empresa, a partir da ida de um consultor especializado para realizar visitas técnicas e reuniões com os gerentes ou gestores e com os dois colaboradores treinados na Fase I. Ao final do programa, a empresa participante terá dado um passo na implantação da cultura das Boas Práticas em seu dia-a-dia, obtendo como resultados imediatos:

- Manual de Boas Práticas, elaborado ou revisado por um consultor especialista, de acordo com as especificações da legislação federal RDC 216.
- Procedimentos Operacionais Padronizados, previstos pela RDC 216.
- Modelos de formulários para realização de registros e controles para monitorar a qualidade dos processos e dos produtos.
- Plano de Ação, indicando as principais ações de melhoria para a estrutura física e processos da empresa, quando necessário.
- Dois Colaboradores capacitados para atuar na implementação prática como funcionários-chave da empresa, com a responsabilidade de aplicar os conceitos treinados e garantir a realização dos registros e procedimentos de boas práticas.

- MLT: a sigla significa Multiplicador para Atuação no Local de Trabalho. É um programa voltado para a qualificação de multiplicadores nas empresas que, atuando em seu próprio local de trabalho, deverão aplicar pequenos treinamentos para suas equipes, visando à melhoria contínua do atendimento.

Os objetivos do programa compreendem:

- a estruturação, capacitação, coordenação e suporte a uma rede de Multiplicadores no Local de Trabalho, nas suas ações de aperfeiçoamento profissional de trabalhadores nos diversos estabelecimentos associados à ABRASEL; e
- a mensuração, o acompanhamento e a avaliação dos resultados das ações de aperfeiçoamento, com vistas à melhoria contínua da qualidade dos serviços.

Uma vez treinados, os multiplicadores aplicarão em suas empresas um conteúdo programático dividido em aulas preparadas para facilitar sua execução nos locais de trabalho, levando em consideração o tempo e estrutura disponível, bem como as diferenças existentes entre os colaboradores, proporcionando educação continuada e o auto-desenvolvimento profissional.

Com este programa, as empresas poderão promover uma capacitação mais eficaz aos colaboradores, os quais muitas vezes encontram no local de trabalho particularidades e facilidades para aprendizagem a custos menores e com diminuição dos riscos de perda do investimento em treinamentos devido a mudanças de pessoal.

O programa considera a experiência positiva dos clientes como indicador de que a qualidade dos serviços prestados foi alcançada, e espera como resultado o aumento do fluxo de clientes, o que proporcionaria um crescimento da geração de trabalho e renda, melhorando a qualidade de vida da população.

Uma vez que o segmento de bares e restaurantes impacta fortemente na percepção da população local e dos turistas, o programa MLT justifica-se por:

- sensibilizar e conscientizar trabalhadores e empresários quanto à necessidade de aperfeiçoamento profissional contínuo;
- possibilitar a promoção de uma força local para aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores integrantes dos estabelecimentos do segmento de bares e restaurantes;
- apoiar os esforços de qualificação profissional, em alinhamento com as metas do Macro Programa 5 – Qualificação Profissional para o Turismo, do Plano Nacional de Turismo – PNT, 2003.

O público-alvo do programa é constituído por trabalhadores do segmento de bares e restaurantes, dos estados da Federação onde exista a seccional da ABRASEL, abrangendo gerentes, *maîtres*, garçons, *barmen*, *hostesses*, atendentes de *fast food*, auxiliares de cozinha etc.

Para a qualificação do MLT, foi prevista a realização de um curso com 48hs, ministrado por um consultor/instrutor que, igualmente ao Boas Práticas, dispõe de

algumas horas para auxiliar o multiplicador e acompanhar a aplicação e o desenvolvimento do programa dentro da empresa. Para isso, conta com orientações para aprendizagem, guias de treinamento e outros recursos educacionais, seguindo a proposta de promover a educação continuada e a cultura da hospitalidade.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1 O Turismo e o Setor de Bares e Restaurantes

A discussão sobre turismo parte de diferentes abordagens: sociais, econômicas, holísticas, culturais, ambientais. A partir da diversidade de visões de seus autores, tenta-se encontrar o conceito que mais corresponda à atividade.

Para Sampaio, Gândara e Mantovanelli Júnior (2004, p.2):

O crescimento da atividade turística, e sua complexidade como fenômeno, demandam uma análise da mesma dentro de uma perspectiva mais ampla, que considere de forma equânime os aspectos econômicos, ambientais e sociais, pois somente desta forma será possível uma aproximação mais ampla e concreta de seus reais impactos, positivos e negativos, considerando sempre que uma aproximação parcial e relativizada, sempre comprometerá a percepção do todo e distorcerá a compreensão do fenômeno de forma indelével.

Segundo Trigo (1998), o turismo como se apresenta nos dias de hoje é fruto de uma nova ordem que surgiu nas sociedades pós-industriais. A redução da carga horária de trabalho, o acesso à aposentadoria, o direito às férias anuais, a ampliação do tempo livre, tudo isso possibilitou à sociedade mais lazer, cultura e acesso ao turismo. Dessa forma, a atividade turística passou a ter um espaço privilegiado.

Siviero (2005) afirma que o turismo não se originou de uma teoria, mas de uma realidade espontânea, observada por diferentes áreas do conhecimento, uma vez que as necessidades de lazer são diversas. Já Beni (2002) explica a atividade a partir das seguintes dimensões:

- Econômica – o turismo como atividade que gera divisas, emprego e renda, incluindo várias outras atividades em sua cadeia produtiva.
- Técnica - de cunho estatístico, mais acadêmico, relacionando-se a como diferenciar os conceitos de turista, visitante e excursionista.
- Holística - quando procura abranger a totalidade do turismo, ou seja, considera os aspectos culturais, políticos, sociais e econômicos de uma localidade, sendo o turista seu foco central.

Na gestão do turismo é importante considerar uma análise holística para a busca de opções que facilitem o desenvolvimento da atividade, uma vez que turistas, comunidade receptora, atrativos, empresas e infra-estrutura estão integradas e causam transformações e mudanças. Gerenciar essas mudanças, garantir seus benefícios e identificar os impactos negativos para que possam ser minimizados é, portanto, o grande desafio dos que atuam nessa área (SIVIERO, 2005).

Para enfrentar este desafio é preciso saber balancear os interesses dos turistas com os interesses do local que os recebe, o que inclui poder público, empresariado e comunidade, pois a sociedade é um sistema que possui costumes, processos, autoridade, agrupamentos e divisões, comportamentos e liberdades (FERNANDES, 1973).

Jafari (2005), por seu turno, relaciona o conceito de turismo com as viagens, o que implica a existência de recursos naturais, artificiais e/ou culturais e infra-estrutura. O autor entende que o turismo é o estudo do homem longe de sua residência; da indústria que satisfaz suas necessidades; e dos impactos que o homem e a indústria geram nas comunidades receptoras, sobre os ambientes físico, econômico e também sócio-cultural.

Toledo, Pollero e Gallo (2003) dividem a atividade turística em três sub-sistemas: o Meio Ambiente (MA), o Trabalho (T), como indicador do meio social, e a Economia (E), que chamam de tríade MATE. Para os autores, o turista, em sua estada, utiliza-se e circula dentro da rede de fluxos coordenados por esses setores que, por sua vez, devem estar integrados, geridos e orientados para a satisfação do mesmo, e complementam:

O modelo proposto permite trabalhar melhor o valor a ser agregado à marca do pólo turístico, possibilitado pela sinergia de cada um dos setores econômicos, os quais contribuem para o ciclo turístico, para a comunidade anfitriã e, conseqüentemente, para o Desenvolvimento Sustentável (TOLEDO, POLLERO e GALLO, 2003, p. 6).

Mas, embora a atividade turística seja preferencialmente vista pelo lado econômico, Ruschmann (1997) ressalta que os aspectos sociais, culturais e ambientais da atividade não podem ser negligenciados, o que nos remete ao sentido do desenvolvimento sustentável do turismo.

Este conceito alcançou uma amplitude maior e hoje também se fala na sustentabilidade dos negócios necessários ao desenvolvimento da atividade turística, especialmente em países em desenvolvimento como o Brasil. Aqui se abrem e se fecham negócios com facilidade, seja em função de mudanças econômicas, falta de continuidade de projetos, falta de legislação e fiscalização específica, seja pelos altos impostos que afetam o planejamento, a organização e a permanência dos negócios na atividade.

Sampaio, Gândara e Mantovanelli Júnior (2004, p. 8), afirmam que:

Tanto o planejamento como a implantação, o desenvolvimento, a gestão e o controle da atividade turística se de dentro dos preceitos da sustentabilidade, é fundamental que exista a participação permanente de todos os atores envolvidos na mesma, já que todos têm, e devem necessariamente ter, benefícios e responsabilidades

Os pontos levantados pelos autores sugerem que a atividade turística deve levar à busca de uma satisfação não só pessoal, mas também profissional e social da comunidade local, a satisfação das necessidades do turista e, conseqüentemente, levar à produção de resultados visando ao desenvolvimento turístico da região.

Santos (2001) baseia-se na conexão entre trabalho, estudo e lazer, reestruturação do tempo e do espaço e a crescente relação da virtualidade com o universo físico. Suas considerações a respeito da era do conhecimento e da informação levam a acreditar que alcançar a sustentabilidade, seja no campo dos negócios, seja no ambiental, seria perfeitamente possível a partir de uma sensibilização, mobilização e qualificação de todos os agentes envolvidos no desenvolvimento da atividade turística.

A prática turística serve como uma fuga do dia a dia, do habitual; é como uma resposta à necessidade de decompressão, resultante do agitado mundo que o sistema da sociedade industrial impõe (URRY, 1996). Da mesma forma pensam Sampaio, Gândara e Mantovanelli Júnior (2004, p.1):

Não se tem duvida de que o turismo supera, na sua essência, a perspectiva de uma atividade compensatória à neurose da pressão ou excesso de trabalho e geradoras de mazelas societárias, tais como a concentração de renda, a supremacia dos espaços urbanos sobre os rurais, descaso com os recursos naturais, e tantos outros.

Os autores partem de um conceito do turismo como o estudo da relação entre deslocamento e permanência, dimensão espaço-tempo.

Tal prática pode ser motivada pelo desenvolvimento dos meios de comunicação, de transporte e das novas tecnologias:

Vivemos numa cidade, trabalhamos em outra e tiramos férias numa terceira, atingindo cada uma delas num piscar de olhos. Conversamos em tempo real com o correio eletrônico, nos falamos e nos vemos através dos oceanos e dos continentes (DE MASI, 2000, p. 138).

O turismo, segundo as estatísticas da Organização Mundial do Turismo, atingiu 10% de crescimento global, mobilizando 760 milhões de turistas, percentual que há 20 anos não se registrava no setor (OMT, 2005).

No Brasil, um grande salto foi dado com a criação do Ministério do Turismo, dando reconhecimento e prioridade à atividade turística, a fim de contribuir ainda mais para o desenvolvimento social e econômico do país. O Brasil, mesmo que lentamente, vem avançando e se empenhando para aprimorar a sua infra-estrutura e oferta turística. Ações como o PRODETUR Nordeste e o PRODETUR Sul possibilitam a viabilização de obras de infra-estrutura, investindo em aeroportos, melhorias no saneamento básico, estradas, energia, preservação e proteção ambiental, recuperação e estruturação do patrimônio histórico e capacitação da mão-de-obra do setor (BRASIL, 2005).

Como um dos estimuladores da capacitação para o turismo no Brasil, o Instituto de Hospitalidade (2001) afirma que:

Em face de competição entre os inúmeros pólos de turismo existentes no mundo, a elevação do nível de competitividade de um país ou região pressupõe o alcance de padrões internacionais de excelência, particularmente quanto à infra-estrutura disponível e à qualidade dos serviços prestados.

Por se tratar de prestação de serviços, o fator humano é fundamental, porém a ele é dada pouca atenção, tornando-o pouco valorizado. Para atender ao alto grau de expectativa dos turistas, precisa ser referência de um serviço de qualidade. Para alcançar tal objetivo, ações de qualificação do setor são importantes, pois isso amortiza

a discrepância que existe entre o profissional que hoje se coloca no mercado e as exigências que incidem sobre ele.

A OMT (2005), a partir dos levantamentos realizados, afirma que o turismo é um dos setores econômicos onde são criados mais postos de trabalho anualmente. É evidente que a profissionalização do setor tem influência direta na capacidade de prover satisfação aos turistas. Para garantir a competitividade em nível internacional, é preciso, então, entender que competitividade sem pessoas qualificadas não existe; que é necessário ter uma equipe com mais habilidade do que as concorrentes, para que se possa atender às necessidades, desejos e expectativas dos clientes (CASTELI, 2001).

Uma alternativa para alcançar esse objetivo foi lançada pelo Ministério do Turismo, a partir do Plano Nacional do Turismo, que conta com sete macro-programas (BRASIL, 2003), entre eles:

- Programa de Fomento: com linhas de financiamento ao consumidor final e às pequenas e médias empresas; geração de divisas e empregos através da captação de novos empreendedores.

- Programa de Estruturação e Diversificação da Oferta Turística: que tem o propósito de aumentar e diversificar produtos turísticos a fim de reduzir as desigualdades regionais e elevar a permanência do turista internacional.

- Programa Qualidade do Produto Turístico: que objetiva promover a qualidade dos produtos turísticos através do apoio a programas de certificação às empresas, a partir do estabelecimento de normas e padrões relativos aos serviços prestados, promoção da capacitação, qualificação e re-qualificação.

- Programa Informações turísticas: que tem como objetivo conhecer a oferta e a demanda turística do mercado internacional; avaliar o impacto da atividade turística na economia e dar suporte às ações de promoção, marketing e apoio à comercialização.

O programa de Qualificação Profissional, parte integrante do Programa Qualidade do Produto, já saiu do papel e tem a finalidade de certificar cerca de 300 mil profissionais. O “Programa Qualidade na Mesa”, tratado neste trabalho, é uma das ações desse programa.

Para atender as constantes reivindicações do setor de bares e restaurantes, o “Programa Qualidade na Mesa” surge com o objetivo de impulsionar, por meio de várias ações, a valorização da gastronomia brasileira e a melhoria dos serviços prestados, através da qualificação profissional. O foco está voltado ao treinamento para a excelência em atendimento e manipulação de alimentos, ressaltando a importância da observância deles para o fortalecimento do setor e, conseqüentemente, da atividade turística e da economia (BRASIL, 2003).

Para Fonseca (2000), vários são os motivos que levam as pessoas a buscar os serviços prestados pelo setor de bares e restaurantes, e não é só pela alimentação que oferecem. A partir de 1970 aumenta a oferta de restaurantes e o consumo foi incrementado. Ao longo do tempo muitas mudanças sociais aconteceram motivando a busca pelo produto restaurante:

O processo de urbanização se intensificou, o processo de globalização, a maior inserção das mulheres no mercado de trabalho, a diminuição do tempo livre, entre outros aspectos, fizeram com que diversos produtos fossem consumidos e encarados de maneira muito diferente do que eram anos atrás. (FONSECA, 2004, p. 75)

Ainda segundo o autor, outras razões como *status*, estilo e decoração do ambiente, uma boa relação entre os funcionários, composição entre ambiente e música, cardápio elaborado e inovador, indicação de amigos, preço em relação aos benefícios, a figura de um *Chef* famoso e o desenvolvimento de um estilo de serviço diferenciado influenciam o consumidor.

A importância do setor da alimentação para o turismo, segundo Feo Parrondo (2005), se dá quando as especialidades culinárias se configuram como elemento identificador de povos e territórios, a gastronomia assegura a manutenção dos recursos turísticos, melhora o nível de bem estar quem produz e comercializa os produtos, e garante a satisfação da experiência turística por meio da qualidade. Além disso, há um resgate da alimentação tradicional, configurando-o em atrativo turístico em detrimento do modelo dominante nas zonas urbanas, geralmente massificadas.

Para atender a essas e também a outras expectativas, como um ambiente limpo e higienizado, um atendimento acolhedor, cardápio regional, é preciso observar as

necessidades dos clientes e fazer com que obtenham uma experiência positiva. Para isso, a empresa como um todo, da gerência aos colaboradores, deve estar alinhada e motivada, pois o profissionalismo é fundamental na relação entre cliente e empresa, pois, “mais e mais, os restaurantes serão um local para a reunião de famílias e amigos. Eles serão os lugares usados para relaxar e socializar, para se divertir e dividir experiências com as pessoas queridas” (BERNSTEIN, 2000),

Segundo Giancesi e Corrêa (1993), os serviços dos restaurantes realizam-se em duas frentes: o *front Office*, que corresponde ao salão de atendimento e representa alto contato com o cliente, é caracterizado pela incerteza, variabilidade e difícil controle; e, o *back room*, que corresponde à cozinha e é caracterizado pelo pouco contato com o cliente, operando com previsibilidade, padronização e controle.

Fonseca (2004, p. 80), afirma que:

O cliente, ao estabelecer contato com o funcionário de um restaurante, imediatamente o identifica como sendo a empresa, e assim o contato não se dá mais entre fulano e cliente e sim entre companhia e cliente, esse funcionário é a cara da empresa, sua voz é a voz da empresa e suas atitudes refletem não uma atitude individual, mas sim a atitude de uma empresa. A indústria de restaurantes é denominada como sendo *people business*, ou seja, atende pessoas através de pessoas, as máquinas não irão substituir o sorriso humano, nem tampouco a simpatia e cordialidade.

Todas essas expectativas e características mencionadas acima necessitam de ações específicas que levem a um desenvolvimento eficiente do setor. Para Bañuls, Rodríguez e Jiménez (2007), são necessárias novas estratégias para garantir a competitividade das empresas do setor. É indispensável analisar o papel chave do capital humano turístico como estratégia competitiva no contexto internacional como elemento básico e diferenciador, capaz de apontar vantagens competitivas para o setor.

Os autores definem capital humano turístico como a quantidade de conhecimentos técnicos e qualificações que possuem os trabalhadores do setor, procedente dos investimentos com a educação formal e com a formação para o trabalho.

Para tentar atender a estas e outras expectativas do setor, segundo a Abrasel, estão sendo aplicados no país cerca de R\$ 20 milhões em várias ações, com um intenso trabalho de qualificação profissional, que inclui aulas presenciais e consultoria especializada aos bares e restaurantes. Deste investimento total, R\$ 12 milhões são recursos provenientes do Ministério do Turismo, R\$ 5 milhões do SEBRAE e R\$ 3 milhões da Abrasel e seus associados. Garcia (1998, p. 21) já afirmava que:

O negócio de serviços de alimentos e bebidas está sentindo como nunca antes o impacto do comportamento do consumidor, o que está contribuindo para o crescimento acelerado deste ramo com toda a gama de prós e contras, competência desmedida e um alto grau de complexidade em sua operação.

Os números em investimentos citados acima demonstram que a preocupação em organizar melhor o setor deve ser um esforço constante e precisa do engajamento de todos os envolvidos.

A tão almejada qualidade, segundo Fonseca (2004), “não é o resultado de uma ação única e isolada, ela está ligada a todos os aspectos do ciclo da produção e do consumo, bem como da percepção do cliente quanto a esse produto como um todo”.

Além disso, segundo o autor, não existe nenhum movimento de qualidade que não envolva pessoas, sem as pessoas seria impossível oferecer serviços, por isso devem participar, se envolver e interagir durante todo o processo.

Qualidade não se impõe, se divide. Qualidade não é em si um fim, mas um meio sem fim, pois estaremos sempre em busca de novos patamares e desafios. (FONSECA, 2004, p. 89)

Bañuls, Rodríguez e Jiménez (2007) afirmam que, de nada serviria investir em novas tecnologias, melhorar as técnicas de gestão ou renovar as instalações, se não se conta com pessoal especializado e motivado capaz de prestar um serviço adequado as expectativas dos clientes. É necessário abandonar políticas de baixo custo pessoal e o barateamento das contratações, por políticas de qualidade em recursos humanos onde se tenha em conta a qualificação e a valorização significativa da educação dos que ocupam o setor turístico.

Os responsáveis pelas políticas públicas, por liderar ou gerenciar esse tipo de empreendimento ou de atuar como um agente de mudança, como é o caso de um consultor, precisam estar atentos e acompanhar os movimentos do setor, as tendências e as mudanças que acontecem ao longo do tempo no ramo da alimentação. Dessa forma, poderão contribuir efetivamente para o desenvolvimento do setor, das pessoas enquanto colaboradores e conseqüentemente estarão cooperando com o incremento do setor turístico.

No capítulo que segue será abordada a fundamentação teórica que nos permitiu conhecer um pouco mais sobre a atividade de consultoria e suas particularidades para dar conta das propostas vistas anteriormente.

3.2 Consultoria

3.2.1 Origem e Evolução do Conceito

A palavra consultoria é proveniente do latim *consultare* que, segundo Pereira (1999), significa dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado, e é motivada pela observação dos acontecimentos.

O termo *consultoria* é definido pelo Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa como sendo: um cargo ou função de consultor; e, como o local onde eles trabalham. O termo *consultor* significa: aquele que dá pareceres acerca de assuntos da sua especialidade; que dá conselhos.

Já o dicionário inglês Collins (1991) define *Consultancy* (consultoria em português) como sendo a atividade de dar conselho em um assunto particular e *consultant* (consultor em português) como o especialista, quem dá o conselho. Observa-se que a ênfase do termo *consultancy* é para a atividade de consultoria, um pouco diferente da definição em português. Mas no Brasil, entre os profissionais da área, pela observação da pesquisadora, o termo consultoria tem o mesmo sentido do termo em inglês, não se referindo apenas ao local de trabalho.

Para Pereira (1999), foi no início do século que o consultor começou a assumir um papel importante para as organizações. A abordagem científica da teoria administrativa, segundo o autor, teria propiciado a acadêmicos e executivos maneiras de orientar a tomada de decisão diante dos problemas ou introduzir inovações nas empresas.

A formação das empresas de consultoria, segundo Donadone (2001), teve início entre as décadas de 1850 e 1920. Inglaterra e Estados Unidos destacaram-se como seus locais de origem. Os Estados Unidos configuraram-se como o principal espaço de construção das empresas líderes em consultoria, fenômeno relacionado ao crescimento em tamanho e complexidade das organizações na passagem do século.

O autor comenta que, inicialmente, as possibilidades de atuação em consultoria concentravam-se nos engenheiros, advogados e contadores cujas empresas apresentavam forte crescimento a partir de 1890, motivo pelo qual forneciam conselhos

corporativos. Já nos anos 30, a consultoria estava relacionada a questões estratégicas, novas formas de estrutura organizacional e *performance* financeira.

Para Mckenna (1995), destacaram-se na primeira década do século as empresas Arthur Andersen, Ernst & Ernst nos Estados Unidos e a Price Waterhouse na Inglaterra. Providenciavam controle financeiro e também auditoria externa para empresas em crescimento.

Nas décadas seguintes, destacou-se a McKinsey Company, hoje considerada uma das maiores consultorias do mundo, presente em 32 países. Esta empresa conseguiu desenvolver um modelo de avaliação financeira, área em que concentrou seus negócios, que serve também de diagnóstico dos problemas e de indicativo de possíveis soluções para grandes corporações (DONADONE, 2001).

O referido autor comenta que a partir dos anos sessenta do século XX, as consultorias ganharam impulso com a crescente penetração das multinacionais americanas, principalmente na Europa. Das cem maiores empresas, 32 haviam usado consultores para realizar mudanças nas empresas, sendo que a McKinsey foi responsável por 22 desses trabalhos.

Também se tornou muito popular na década de 1970 a metáfora médica, comentada por Caldas (1999), que denomina os consultores de empresas como “médicos organizacionais”, ou seja, fazem o diagnóstico, detectam o problema e prescrevem o tratamento, ou ainda, ajudam a diagnosticar e prevenir “patologias” administrativas. Porém, os efeitos dessa prescrição, sem um comprometimento e um maior envolvimento com o “paciente” por parte do “médico”, pode muitas vezes levar a um resultado inadequado do tratamento. Segundo o autor, o consultor ao prover ajuda ou orientação para as empresas, freqüentemente esquece como são as coisas do outro lado.

No século XX, a consultoria no Brasil estava concentrada no Rio de Janeiro e, somente a partir da década de 1960, espalhou-se por São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Espírito Santo e Rio Grande do Sul (QUINTELLA, 1994).

Na década de 1980, Donanodone (2001) comenta que são as ferramentas gerenciais inspiradas na gestão empresarial japonesa que predominaram na atuação

das consultorias. Baseavam-se na busca do controle de qualidade, certificação de procedimentos de gestão e processos produtivos. No final dos anos 1980, a Andersen Consulting consolida-se como a maior empresa de consultoria do mundo. Trouxe para o mercado de consultorias dos anos 1990 características que têm como área de atuação: a tecnologia da informação com a difusão dos computadores; a reengenharia com as mudanças organizacionais associadas a redesenho organizacional; e estratégia organizacional.

Nessa época, segundo o autor, foi quando apareceram também questionamentos sobre eficácia e formas de atuação dos consultores, quando se ressaltaram discussões sobre modismo e questões éticas dos consultores. Foi quando começou a ser implantado o programa de certificação para o exercício da atividade de consultoria. Essa atitude fez com que houvesse um crescimento da atividade no meio empresarial, a qual, aliada às *Business School* e MBAs, pôde desenvolver ferramentas e pacotes de gestão, apresentando soluções mais completas.

Segundo Kurb (1986), a consultoria, sendo um processo interativo entre um agente de mudanças e a empresa, tem como encargo auxiliar os executivos e colaboradores na deliberação de problemas, mas sem o controle direto da situação a ser mudada. Deve ainda primar pela imparcialidade e oferecer um serviço de aconselhamento a partir da experiência, do conhecimento profissional pragmático e comprometido.

Kurb (1986) e também Canback (1998) concordam que consultores são definidos como pessoas que dão conselhos dentro de uma forma estratégica organizacional ou contexto operacional. Já para Weinberg (1990), consultoria é a “arte de influenciar pessoas que nos pedem para fazê-lo”. Quando se deseja algum tipo de mudança é comum procurar por conselhos.

Esta é uma área ainda em processo de sedimentação conceitual, com pouca contribuição teórica quando comparada a outras áreas da administração. Gonçalves (1991) afirma que poucos têm consciência de que a excelência do trabalho em consultoria passa necessariamente pela aprendizagem resultante da reflexão e do desenvolvimento conceitual. Segundo o autor, a dificuldade em se encontrar quantidade e qualidade de publicações em consultoria deve-se ao fato de que é uma área de

interface disciplinar, ou seja, apresenta seu campo conceitual transposto de outras. Dessa forma, dependendo do tipo de serviços a ser realizado durante a consultoria, muitas vezes recorre-se a publicações nas áreas da administração, engenharia, economia, educação, entre outras. Motivo pelo qual sugere que a consultoria é acima de tudo especializada e não generalista.

Gonçalves (1991) ainda define consultoria como um processo de reconhecimento de que a renovação transcende à simples mudança organizacional. Deve ser um processo permanente na organização, um facilitador entre a organização e o cliente. Esse processo, segundo Burgoyne (2002), é a construção de uma relação de ajuda. Divide o processo de consultoria em: definição do problema; desenvolvimento de possíveis soluções; e a proposta para uma recomendação final. Para isso, identifica dois agentes: o consultor, que irá ajudar; e a empresa-cliente, que receberá o auxílio.

Independentemente do tipo de enfoque que seja dado ao processo de consultoria, Jacintho (2004, p. 29) apresenta alguns elementos essenciais:

[...] o consultor; a empresa-cliente; e, os sintomas. Uma vez investigados deverão possibilitar a correta identificação das causas para a apresentação de proposta de ações corretivas.

Resumindo, com base nos conceitos dos autores acima citados, a consultoria pode ser entendida como a habilidade de desenvolver transformações. Ou ainda, um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o empreendedor a perceber, entender e agir sobre fatos que ocorrem no seu ambiente. A missão das consultorias seria então: auxiliar, amparar, facilitar e promover o desenvolvimento empresarial, direcionando a uma gestão qualitativa e cooperando para a eficácia, resultados e lucros.

3.2.2.Particularidades

Existem dois tipos de consultoria, segundo Canback (1998), a interna e a externa. A interna é um serviço de aconselhamento feito por alguém que faz parte da organização, muitas vezes uma pessoa qualificada e capacitada e contratada para este

fim. Já a consultoria externa é um serviço de aconselhamento feito por uma pessoa de fora da empresa, contratado para que, de forma objetiva e independente, identifique, analise e recomende soluções. Diferente da consultoria interna, o consultor externo dificilmente ajudará na implantação das soluções.

Com relação aos termos qualificado e capacitado, o autor ressalta que o consultor é mais do que suas experiências individuais. Independente, tem total autonomia financeira, administrativa e emocional com relação à organização contratante. Azevedo (2001) vai mais além, afirmando que o trabalho de consultoria pode estar ainda relacionado a:

- Estruturas Organizacionais: realizando atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas concernentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais.
- Autônoma: profissional qualificado que atua em determinado projeto de forma independente, não vinculado a uma estrutura organizacional.
- Associada: parceiros de empresas de consultoria empresarial solicitados para realizar determinados projetos.
- Externa: profissional não integrante da empresa à qual presta serviços.
- Exclusiva: profissional que se dedica a oferecer aconselhamento e a conduzir projetos especiais de consultoria a determinada empresa.
- Interna: funcionário da empresa que, em geral, desempenha atividades técnicas, como facilitador. Elabora diagnóstico, busca soluções para os problemas, sugere e opina.

Mas, para a concretização de qualquer um desses tipos de consultoria, é imprescindível o trabalho e o desempenho do consultor. Junto ao Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização – IBCO (2006) encontraram-se referências de competências próprias ao consultor, além do código de ética. Segundo o IBCO (2006), as principais vantagens de se contratar um consultor se deve a: i) visão externa, mais ampla da realidade que o profissional apresenta; ii) neutralidade, pois o consultor não

faz parte da empresa; iii) a experiência; iv) o estímulo à ação e ao fazer acontecer; e v) a facilidade para contratação de consultores à medida que serviços ou projetos específicos forem necessários.

Oliveira (2004) amplia a discussão, afirmando que é necessário:

- Um processo interativo: o conjunto estruturado de atividades seqüenciais que desenvolvem ações recíprocas, lógicas e evolutivas, visando a atender e, preferencialmente, a suplantiar as expectativas e necessidades dos clientes.
- Ser um agente de mudança: profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar pró-ativa e interativamente com os diversos fatores do ambiente empresarial.
- Ter a responsabilidade de auxiliar as pessoas: atuar como parceiro da empresa-cliente, pois é de responsabilidade do consultor proporcionar metodologias, técnicas e processos que auxiliem na tomada de decisões.
- Auxiliar na tomada de decisões: envolve uma situação identificada, o dado; o tratamento, que é a transformação do dado em resultado; a informação, que permite a empresa tomar uma decisão; alternativas que levem ao resultado por outras formas; recurso como equipamentos, materiais, financeiros, pessoas, etc; resultado, que é o produto final do processo decisório; controle e avaliação, que procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações para realimentar os tomadores de decisão; e, coordenação, que procura aproximar os resultados com a situação planejada.
- Não ter controle direto da situação: significa que o consultor, embora responsável pela totalidade do projeto, pois o mesmo está baseado em metodologias e técnicas, pelas quais foi contratado, não tem controle da implementação, que depende da empresa contratante. Mesmo não tendo o controle direto da situação, no entanto, o consultor não deve colocar-se como quem não tem nenhuma responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto que idealizou, estruturou e desenvolveu.

Já Christensen (2006) acredita que os clientes devem se envolver também como co-produtores no processo de consultoria, mas para isso é necessário que haja uma interação social num processo de adaptações. O autor diz que existem dois blocos

sobre consultoria na literatura. Um acredita no desempenho do consultor para a sobrevivência das empresas. Outro é mais cético quanto aos efeitos da consultoria e em como os donos de empresas recebem o aconselhamento. O autor encontrou indicações de que as empresas, em alguns casos, se saíram até melhor sem consultoria. De qualquer forma, constatou que as empresas pedem algum tipo de conselho em algum momento da sua vida, seja ela vinda da própria família, de fornecedores, clientes ou bancos.

Essa busca por conselhos de não consultores muitas vezes se dá pelo alto custo da consultoria, por não perceberem uma melhora expressiva nos resultados, por não verem um incremento dos seus padrões. Por outro lado, consultores acham que, principalmente as pequenas empresas, têm uma deficiência profissional, sem foco estratégico e tendem a se concentrar em problemas triviais. Complementa, dizendo que “para levar uma pessoa a outro lugar, primeiro tem de saber de onde ele parte e onde ele está, e partir desse ponto; esse é o segredo da arte de ajudar” (CHRISTENSEN, 2006). Partindo desse pressuposto, o autor ressalta alguns pontos levantados em uma pesquisa realizada com consultores e administradores de pequenas empresas, importantes para o processo de consultoria:

- Ganho de conhecimentos de ambas as partes.
- A importância do diálogo entre cliente e consultor, comunicação clara e objetiva.
- O papel psicológico no contato com os administradores é decisivo para mobilizar o comprometimento.
- Clientes apresentam grande entusiasmo e pouca iniciativa.
- Na perspectiva do cliente, o processo de consultoria empurra para a iniciativa, para a renovação e mudança.
- O valor do consultor está no encorajamento e inspiração.
- Consultores focam no problema-chave que guia o processo de consultoria, enquanto que clientes estão mais focados nas atitudes do consultor.

- Clientes estão menos preocupados com competências formais e mais interessados nas indicações de tarefas específicas que o consultor venha a fazer.
- Foco primeiro na empatia e depois no comportamento orientado para a ação, para as ferramentas e para as metas a serem atingidas.
- Clientes alegam que o consultor tem deficiência em experiências específicas quanto ao contexto em que a empresa opera.
- Clientes têm foco nos resultados concretos ou benefícios gerados pelo processo, enquanto que consultores focam na satisfação do usuário (cliente da empresa).
- Clientes esperam do consultor que ele saiba transferir conhecimentos para a firma, tenha habilidade de falar quais tarefas serão envolvidas no processo e quais objetivos e resultados alcançarão.

Para que os consultores não sejam vistos como meros fornecedores de conceitos, é necessário que seja trabalhada a base de conhecimentos que cresce com a experiência pessoal, habilidades e capacidades do consultor em combinar conhecimento explícito com conhecimento tácito, costurando o processo de acordo com a necessidade do cliente. Como um agente de mudança, ouve a necessidade, levanta os valores e a variedade de atitudes no sentido de julgar a situação e alimentar novos pontos de vista, suprimindo as perspectivas que o administrador tem com relação à atividade de consultoria (CHRISTENSEN, 2006).

Já para Ferreira (1999), o consultor é definido como aquele que emite pareceres sobre assuntos da sua especialidade. Muitas vezes pode ser identificado também como: conselheiro, examinador, orientador e assessor. Existe, porém, um longo caminho até que se chegue a essa especialização. O turismo, por exemplo, envolve inúmeras áreas e, em cada uma delas, são necessários anos de formação prática e teórica do profissional para que só depois esteja apto a prestar serviços de aconselhamento. Uma classificação proposta por Schein (1972) faz a distinção do consultor em três categorias:

- *Expertise* em vendas: o consultor traz a sua perspectiva; não se espera que o consultor interaja com o cliente, ao contrário, o consultor oferece seus conhecimentos; não há relacionamento.

- Doutor x paciente: o consultor diagnostica os problemas do cliente; a relação é baseada na confiança e interação, o que permite ao consultor uma íntima relação de acesso à empresa.

- Processo de consultoria: o consultor é um facilitador e o cliente contribui também com sua *expertise*. O cliente escolhe o que fazer sobre o problema, e o consultor providencia a metodologia para encontrar a melhor solução.

Azevedo (2001) complementa, dizendo que a consultoria deve se voltar às necessidades da empresa, desenvolvendo um trabalho direcionado ao cliente. E caracteriza esse trabalho da seguinte forma:

- Quanto à estrutura existe: i) a consultoria de pacote, quando se possui um modelo pré-estabelecido, utilizando os mesmos processos e procedimentos para todos os clientes; ii) a consultoria caso a caso, quando se atende às necessidades através de métodos experimentados anteriormente em outras empresas, adequando-os à realidade e à individualidade da organização atendida; iii) a consultoria coletiva, que procura prevenir futuros problemas a partir do atendimento realizado em reuniões com grupos de empresários do mesmo segmento ou de segmentos semelhantes.

- Quanto à dimensão, encontramos: i) a consultoria especializada que procura atender às necessidades específicas da organização; ii) a consultoria generalista que abrange todas as atividades da empresa e promove integração entre as áreas de atuação.

- Quanto ao modelo há: i) o de compra, que define uma ou mais áreas deficientes que precisam de incrementação ou modificação; ii) o modelo médico-paciente, que realiza diagnóstico, faz exame e determina um programa-projeto a ser implementado em um determinado setor ou setores da empresa; iii) a consultoria de procedimento, que auxilia o cliente a perceber, entender e agir com relação a fatos e processos que ocorrem na empresa.

César (2002) também considera que o trabalho do consultor busca promover discussões para que a empresa crie mecanismos de mudanças capazes de produzir ferramentas para estudos ambientais e implementações estratégicas. Por isso são importantes: o conhecimento da história da organização; a cultura organizacional; e a capacidade de mudança dela frente a novos desafios apresentados pela intervenção de um trabalho de consultoria ou até pela aceitação de novos métodos organizacionais. Para o autor, empresas contratam consultores para modernizar a organização ou resolver um problema, por isso é importante o papel do consultor para o atendimento e para a implementação de novos procedimentos internos, requisitos prioritários para o retorno dos caminhos das estratégias da organização.

Dessa forma, o autor afirma que uma intervenção pode ser necessária para corrigir e reorganizar o caminho para o desenvolvimento e para a implementação de ações que permitirão à empresa possuir diferenciais competitivos. O trabalho de consultoria deve contar com a habilidade e o conhecimento profissional do consultor, que dita atividades em parceria com a organização (CESAR, 2002).

O papel do consultor no desempenho de suas atividades, segundo o Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional – IBCO (2006), é o de assistir aos clientes na melhoria do seu desempenho, tanto nos aspectos de eficiência como na introdução de tecnologia ou no aprimoramento das relações interpessoais. Por possuir influência sobre a organização-cliente e sobre as pessoas com quem interage, tem uma correspondente responsabilidade profissional e social. Para que isso se torne efetivo no exercício da atividade, o IBCO (2006) elaborou o código de ética como instrumento para monitorar e acompanhar a conduta do consultor.

O código não traduz uma intenção, mas sim um conjunto de valores compartilhados por toda a categoria profissional, e prevê em seus fundamentos compatibilizar vários interesses, entre eles o respeito na relação com o cliente de consultoria. Estabelece, por exemplo, que é essencial que o consultor deixe claro o objetivo do trabalho, os meios a serem utilizados, as dificuldades e limitações e, na medida do possível, a estimativa de tempo e gastos envolvidos. Também deve: transferir os conhecimentos necessários à continuidade dos serviços implantados; preservar o sigilo com relação às atividades e informações dos clientes; propor serviços

para os quais está plenamente capacitado e em que tenha experiência; e, não tentar impor suas próprias convicções ao cliente, mas sim procurar caminhos para o seu desenvolvimento a partir dos objetivos e da cultura organizacional existentes.

Com relação às competências do consultor, Miguens e Rocha (2003) abordam algumas dimensões do consultor competente, o que não significa que o consultor deva ser competente em todas as áreas. O grau de desenvolvimento dentro de cada uma destas dimensões depende da experiência obtida pelo consultor ao longo do tempo. Entre as competências requeridas em consultoria estão:

- O relacionamento cliente-consultor: compreender o cliente, identificar sua necessidade, explorar o potencial do projeto, proporcionar estimativas, estabelecer estratégias, compreender o escopo do problema, explorar a disposição do cliente para mudança, desenvolver hipóteses, métodos de levantamento de dados e fatos, aplicar métodos analíticos, aplicar ferramentas de diagnóstico, identificar benefícios, estabelecer relacionamento com os funcionários, implementar, avaliar e dar manutenção.
- Gestão e Organização: levantamento da demanda e das necessidades, estabelecendo metas e objetivos; comunicar e implementar controles; usar sistemas de informação, organizar recursos humanos, motivar, direcionar, monitorar procedimentos; delegar responsabilidades e tomar ação corretiva.
- Gestão do Projeto/Processo: focar no cliente, saber lidar com equipes simples e complexas, identificar resultados, administrar o tempo, preparar documentação e relatórios.
- Habilidades como Especialista Técnico/Profissional: a maior parte dos consultores começa como especialista, por exemplo, em *marketing*, recursos humanos, finanças ou processos. Mas deverá ser capaz de esclarecer sua capacidade, sua experiência e especialização para quem o contrata, fatores importante, pois refletem a segmentação do mercado de consultoria e são fundamentais para convencer e servir bem os clientes.

Os autores também apontam competências implícitas, como por exemplo: atitude, conduta profissional, saber lidar com a cultura do cliente, administrar conflitos,

motivar e desenvolver pessoas, liderar, agir como facilitador, saber se comunicar escrita e oralmente, usar a tecnologia disponível, elaborar apresentações.

A partir do exposto nesse referencial, percebe-se que a atividade de consultoria possui diferentes nuances, que vão além da experiência e da especialização adquirida, exigindo do consultor outras habilidades e atitudes para seu exercício. Dessa forma, sentiu-se a necessidade de uma compreensão mais profunda destes termos. É o que veremos no capítulo seguinte.

3.3 Competências

3.3.1 Origem e Evolução do Conceito

Nesses dias em que as organizações buscam por maior competitividade, a questão das competências é um argumento que aguça a curiosidade. Com a concorrência cada vez mais acirrada, aprofundam-se as discussões sobre competência nas empresas, na sociedade e também na academia, onde grande número de estudos vem sendo desenvolvido.

O termo Competência, segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa, vem do latim tardio *competentia*. Significa qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade (FERREIRA, 2004). Definições semelhantes foram encontradas no dicionário inglês Collins e no italiano Michaelis (1993). Este último acrescenta a palavra *perícia*, além das definições acima citadas, que tem o sentido de Investigação, na língua portuguesa.

Fleury e Fleury (2001a) esclarecem dois termos da língua inglesa. Um dos termos se refere a *competency* como: características da pessoa; conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. O outro termo se refere a *competence* como: desenvoltura na função. O que corresponde à pessoa competente, na língua portuguesa.

Em Machado (2006), encontrou-se o *com + petere* que, apesar de ter o sentido de competir, segundo o autor, prioriza a idéia de competência como “buscar junto com os outros”, complementando:

Derivações próximas são *competitio*, que significa tanto acordo quanto rivalidade, e que conduziu apenas no latim tardio, à idéia de competição; *competentia*, que remete a proporção, a justa relação, ou à capacidade de responder adequadamente, em dada situação. A associação de *competência* com *capacidade* conduz a atenção a *capacitas*, que significa a possibilidade de conter alguma coisa, de apreender, de compreender algo (MACHADO, 2006, p. 2).

Para o autor, foi no latim tardio que prevaleceu o significado de disputar junto com, ou seja, quando se disputa um bem material juntamente com alguém, significa

que, para alguém ganhar, outro deve perder. Depresbiteris (2005) diz que a primeira idéia de competência foi justamente essa, a que trazia noção de competitividade diante das necessidades do trabalhador e das empresas lutarem por um lugar no mercado de trabalho.

Tejada (1999) assinala que contínuos esforços vêm sendo feitos para a construção do conceito sobre competência nas mais variadas áreas, como em psicologia, educação, trabalho e também na sociologia. A base teórica para a definição do termo nasceu na década de 1970, com David McClelland, da Universidade de Harvard (Fleury & Fleury, 2001b). Em suas pesquisas, McClelland enfatizou que há certos tipos de competências que apresentam particularidades capazes de dar indicações sobre o desempenho das pessoas. Afirmava que os testes de seleção não eram capazes de assegurar o sucesso das pessoas em um ambiente de trabalho. Isso o levou a dedicar seus estudos na busca por métodos que identificassem as competências adequadas a alcançar êxito no trabalho. De modo geral, o conceito de competência se refere ao “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função” (MAGALHÃES *et al*, 1997).

Para Levy-Leboyer (1996), aptidões e inteligência conjugadas formam a competência necessária que permite a indivíduos executarem eficazmente as atividades que constituem um posto de trabalho. Dutra (2001) acredita que tanto a organização quanto os indivíduos devem buscar um processo contínuo de troca e amadurecimento de competências.

No referencial teórico analisado, foi possível distinguir dois aspectos da questão. Em um deles, estão as empresas com um conjunto próprio de competências, que são essenciais para que a empresa se destaque entre as demais. Em outro, estão os indivíduos também com seu conjunto de competências (DUTRA, 2001).

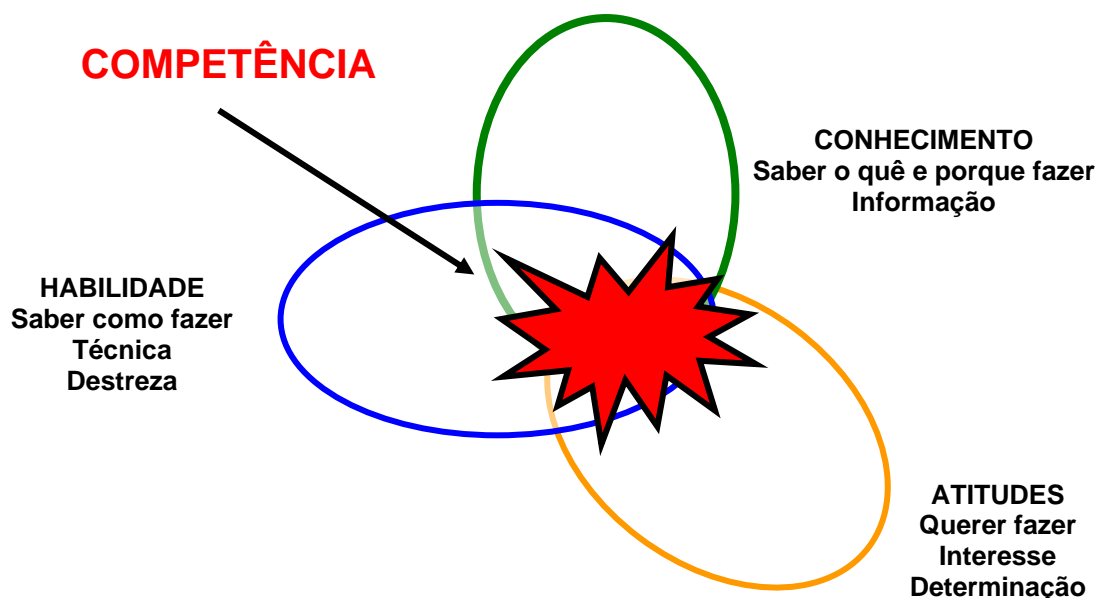
Durand (1997), explica as dimensões da competência como sendo:

- Conhecimento são as informações assimiladas pelo indivíduo; é o saber que se acumula ao longo da vida.

- Habilidade é a capacidade de saber fazer uso produtivo do conhecimento adquirido para atingir determinado propósito.
- Atitude considera aspectos sociais e efetivos com relação ao trabalho.

O autor afirma que essas dimensões são interdependentes, ou seja, uma depende da outra e se complementam. Isso pode ser ilustrado da seguinte forma:

FIGURA Nº 1 - DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA



Fonte: Durand (1997). Adaptado.

Para Fleury e Fleury (2001b), o conceito de competência vai muito além do triângulo citado anteriormente. Relacionado ao desempenho no mundo do trabalho, a competência pode ser entendida como:

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face a uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 20).

Markert (2002) ampliou a discussão sobre competência, quando desenvolveu um conceito que reflete as relações complexas entre o mundo do trabalho e o mundo da vida. Seu objetivo foi mostrar que, nas perspectivas de trabalho e de comunicação, identificam-se a origem do desenvolvimento universal da produção e da competência do indivíduo. Sua fundamentação deu-se a partir de uma abordagem histórico-crítica e baseou-se na análise das dimensões integrais consideradas por ele como trabalho e comunicação. O autor constatou que as categorias centrais do conceito integral de competências envolvem: a competência técnica, voltada para o domínio do processo de trabalho, e a competência comunicativa, direcionada para as relações humanas.

Ainda para Markert (2002), grandes distorções ocorreram no decorrer do processo produtivo de certas empresas à medida que a cooperação entre profissionais de departamentos diferentes se tornou complexa, por isso passou a exigir um trabalhador flexível e também com longa experiência ocupacional na empresa. Este trabalhador deveria ser ainda capaz de observar as mudanças técnicas e organizacionais, conhecer o processo produtivo e a organização do trabalho, para que pudesse intervir rápida e efetivamente em caso de necessidade de interferências. Ao mesmo tempo, este trabalhador ou *servidor produtivo*, na definição do autor, deveria comunicar-se com os trabalhadores envolvidos no processo, buscando as causas dos problemas para que o grupo de trabalho fosse capaz de resolvê-los autonomamente.

O autor concluiu que é necessário definir as competências não somente nos serviços tecnicamente sofisticados, mas também do ponto de vista da formação do indivíduo. Isso implicaria também em estender a reflexão sobre competência para a relação entre trabalho, universalidade, comunicação e sensibilidade, o que para ele significaria a compreensão da dimensão integral-universal de um conceito dialético de competência. Ressalta ainda que:

As categorias norteadoras de um conceito de competência deveriam evitar que os conceitos pedagógicos aplicados se tornem uma nova moda pedagógica, ou ajustem somente as capacidades laborais e interações intersubjetivas dos homens à nova ideologia do capital “progressista”, mas, ao contrário, contribuam para um entendimento de um conceito de “politecnia”, de formação integral do homem. [...] Entendemos, assim, um conceito crítico-emancipatório de competência através do seu “poder estruturante” para a “transformação” da realidade social (MARKERT 2002, p. 18).

Vieira e Luz (2005) compartilham da mesma posição, dizendo que a competência está voltada para um modelo produtivo dinâmico que se transforma. Acrescentam que a noção de competência surgiu na França, quando o país enfrentou a passagem de um modelo prescritivo para um modelo mais flexível. As empresas precisaram se adaptar, se diversificar e estar abertas às inovações, o que gerou maior complexidade das atividades. Com essa nova organização do trabalho, um maior desempenho dos profissionais foi exigido, no qual as soluções e tomadas de decisão deveriam atender às novas exigências do mercado.

A contribuição da obra de Zarifian (2001) sobre os conceitos de qualificação e competência teve sua discussão iniciada na França na década de 1980, motivada pela preocupação acadêmica de se posicionar no intenso debate teórico sobre “qualificação x competência”. O autor destaca três aspectos que alimentam a definição de competência:

(...) a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo; a inteligência prática das situações, que se apóia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma; a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, co-responsabilidade e partilha do que está em jogo em cada situação (ZARIFIAN, 2001, p. 13).

Sobre a emergência do modelo da competência nas organizações francesas enquanto modelo de gestão de recursos humanos diz:

Avaliamos e gerenciamos nossa mão-de-obra, levando em consideração suas habilidades corporais: sua destreza, a habilidade de seus gestos, sua rapidez na execução de tarefas. A partir de agora, precisamos gerenciá-la, levando em consideração, prioritariamente, a solicitação que é feita a seu entendimento do processo de trabalho. Passar da solicitação do corpo à solicitação do cérebro (ZARIFIAN, 2001, p. 22).

Segundo o autor, nesse período era difícil sair de uma administração clássica de posto de trabalho por várias razões:

- A primeira, porque sempre se é competente “em relação a”, das “capacidades para”, por exemplo, ocupar um emprego do qual se descreve o conteúdo.

- A segunda, o assalariado tem o direito de se expressar para descrever suas atividades, pode igualmente defender suas competências e mostrar a importância de um projeto profissional.

- Por fim, é evidente uma forte subestimação de mudanças nas relações sociais que o desenvolvimento do modelo de competência implica.

Segundo Zafirian (2001), sempre haverá uma descrição do conteúdo técnico da atividade, uma referência no nível de responsabilidade e de autonomia requeridos para a ocupação do emprego, e sempre estarão incluídas informações sobre a utilidade do emprego ou o que a organização espera dele. Assim, para compreender o que se pretende com o modelo de competência, é necessário fazer um resgate histórico. Este autor aprofunda o tema bem mais que outros autores, abordando as mudanças profundas que sofreu o trabalho e sua organização:

Durante o século XVIII, nos primórdios da emergência do capitalismo industrial, um verdadeiro golpe de força concreto e intelectual foi perpetrado contra duas formas de atividades então dominantes: a atividade camponesa e a atividade das corporações artesanais... Passamos de uma civilização agrícola rural para uma civilização industrial urbana... A nova concepção do trabalho vai-se impor como verdadeiro golpe de força contra a atividade camponesa e artesanal (ZARIFIAN, 2001 p. 37).

Essa concepção, segundo o autor, reúne três características:

1. Instaura uma separação entre o trabalho e o trabalhador. O trabalho é definido como um conjunto de operações elementares de transformação da matéria, que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas. O trabalhador é o conjunto das capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações. O que importa no trabalhador não é sua personalidade, seus sentimentos, seus conhecimentos pessoais, sua capacidade de iniciativa etc., mas o conjunto de capacidades para realizar operações que a

gerência da fábrica lhe pede que execute, e a disciplina para executá-las tal como determinado. Mas é preciso que sejam reunidos, e isso acontece no posto de trabalho.

2. Instaura o fluxo como critério central da produção industrial, definido pelo aumento da quantidade de produto que sai da fábrica em determinado período de tempo. Para o trabalho, significa aceleração da velocidade de execução de operações. Para o trabalhador, significa trabalhar cada vez mais rápido. Supõe-se que, quanto mais o trabalhador for especializado, mais essa aquisição será rápida e eficaz, podendo concentrar sua atenção e sua destreza em um número restrito de operações, que se repetem de um ciclo de produção para outro. A produtividade de trabalho não é outra coisa senão a organização da velocidade do trabalho.

3. Por último, imobilizam-se os trabalhadores no espaço e no tempo e exige-se uma co-presença. No espaço, o trabalhador deixa de poder se deslocar. É fixado em um posto de trabalho, e não pode se deslocar durante sua jornada de trabalho. No tempo, o trabalhador deve respeitar, rigorosamente, os horários de trabalho, que podem ser calculados e controlados. A co-presença é devido à seqüência de operações nos postos de trabalho, que deve ser mantida em um fluxo de produção. Para isso, exige que todos os operários estejam presentes, no mesmo local, nos mesmos horários.

Já as mudanças atuais quanto ao trabalho, para o autor, giram em torno de três conceitos: evento, comunicação e serviço. Sendo que o evento é alguma coisa que acontece de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade produtiva, é o acaso (ZARIFIAN, 2001).

Para Fleury e Fleury (2001a), a competência só pode ser identificada após a exposição do indivíduo a determinado ambiente, na ocorrência de determinado evento. Da mesma idéia compartilha Ropé (2003), que liga competência a realizações que ocorrem em determinadas circunstâncias. O autor reforça que a competência só pode ser identificada, medida e apreciada por meio da tarefa.

Zarifian (1994) complementa, estabelecendo um sentido focado na transformação de atitude social do indivíduo, quando da relação deste com o trabalho e com a organização da qual faz parte. Assim, compartilha também com a idéia de que a competência necessita de um evento para se manifestar. Para o autor, o evento tem

importantes consequências quanto à abordagem do trabalho, pois desestabiliza profundamente o esquema do trabalho industrial clássico, requerendo muita atenção às modificações do ambiente e à condução de ações e alternativas que levem a soluções sem engessá-las em procedimentos ou respostas padronizadas. Significa que “a competência profissional não pode mais ser incluída no trabalho prescrito. Ela consiste em fazer frente a esses eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa”. Essa competência provém da iniciativa do próprio indivíduo (ZAFIRIAN, 2001 p. 43).

Para que haja competência, Ruas (2001, p. 248) diz ser necessário colocar em ação os “conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais”, quando colocados à prova. Além de pôr em ação os recursos da competência, podem experimentar e aprender novas possibilidades e desenvolver a própria competência.

Segundo Zafirian (2001), essa nova organização do trabalho favorece também uma nova construção da qualificação. O conceito de qualificação, conforme esclarece Ramos (2002), é uma resposta ao arranjo produzido pela Revolução Industrial, assumindo o papel regulador das relações sociais no processo de consolidação dessa sociedade. Assim, a partir das convenções coletivas, houve uma organização do meio produtivo, uma classificação e uma hierarquização dos postos de trabalho, focados na formação profissional, cujo objetivo era identificar os atributos profissionais indispensáveis ao desenvolvimento de uma atividade, o que proporcionou determinar um perfil profissional de quem iria ocupar estes postos.

Segundo a autora, o conceito de qualificação está historicamente conectado ao da Sociologia. Sua aplicação está no processo de organização das relações formais de trabalho a partir do processo educacional que legitima o estatuto do trabalho qualificado. Já o conceito de competência se vincula à Psicologia, que questiona e organiza as práticas sociais. Tem como objetivo pôr ordem à relação trabalho-educação, mudando o foco das ocupações e tarefas e adotando novas formas de educação dos trabalhadores. Além disso, procura identificar a capacidade real do trabalhador para o exercício de determinada ocupação (RAMOS, 2002).

De acordo com Fleury e Fleury (2001a), o conceito de qualificação fornece requisitos associados à posição ou ao cargo e contribui para a relação profissional

indivíduo - organização, a partir dos saberes e acúmulo de conhecimentos que o sujeito carrega. Vieira e Luz (2005) contribuem, afirmando que a qualificação é entendida como um bem conquistado de forma privada e composto por um montante de conhecimentos técnico-científicos e outros saberes, e que são limitados ao aprendizado de uma determinada função.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2002) entende qualificação como uma capacidade potencial do trabalhador para realizar certas funções, e a competência como a concretização dessa possibilidade, a partir da mobilização de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto. Competência se distingue então de qualificação. O esclarecimento do emprego dos termos é necessário para que não sejam tratados como sinônimos. Competência é muito mais que o acúmulo de conhecimento apreendido pelo sujeito para executar uma tarefa específica. Mas a qualificação, embora não ocupando mais a posição central de antes, segundo Ropé (2003), ainda é necessária. Aspectos como a modernização tecnológica, os novos métodos organizacionais, os novos enfoques de recursos humanos, sugerem novas qualificações (INVERNIZZI, 2000).

Zafirian (2001) interpreta competência como um conceito mais amplo que qualificação, pois envolve uma flexibilidade do ambiente organizacional e das condições de trabalho que privilegiam outros aspectos da qualificação. Esta é vista pelo autor como um conceito estático, centrado no posto de trabalho. Competência surge como substituto ao conceito de qualificação. Autores como Resende (2000) e Schwartz (1998) comungam da mesma idéia.

Para Zanarotti (2005), não há unanimidade na definição do termo competência. A maioria está vinculada ao triângulo habilidades, conhecimentos e atitudes. A autora diz ser impossível determinar uma significação exclusiva para o termo, pois está presente em distintos contextos e deriva de interpretações individuais. Para a autora, a partir da noção de competências, configuram-se novos perfis profissionais que valorizam aspectos relacionados às características pessoais e se refletem nos comportamentos organizacionais.

Tanto Fleury e Fleury (1997) como Zarifian (2001) acreditam que há necessidade de substituir o termo qualificação por competência. Este último trata como competência

profissional o que vai além do montante de conhecimentos adquirido pelo sujeito, referindo-se também à capacidade do sujeito de tomar iniciativa, ultrapassar o estabelecido, ser capaz de entender e dominar situações novas, ser responsável e ter atitudes. E a define como:

Competência profissional é uma combinação de conhecimentos, *know how*, experiências e comportamentos que se exercem em determinado contexto; é constatada por sua aplicabilidade em situação profissional e é validada a partir dela (ZARIFIAN, 1999).

A combinação dos três fatores que resumem o modelo de competência, ou seja, saber trabalhar com imprevistos, saber comunicar para gerar uma troca de informações e saber servir, que compreende a necessidade de assistir e atender eficientemente, representam para o autor, as principais mudanças almejadas no ambiente organizacional e, por isso, justificam a manifestação da competência e a tentativa de defini-la. Ele ainda reforça a importância do trabalho em equipe para que essa combinação se concretize, mas esclarece que isso não cabe a qualquer tipo de organização.

Em algumas organizações, a equipe existe formalmente só no papel, porém não funciona tão bem no cotidiano, pois sua autonomia real é limitada. Assegura ainda que a competência é de iniciativa do indivíduo que irá assumir as responsabilidades frente às situações complexas (ZARIFIAN, 1999).

Com relação a essa responsabilidade do indivíduo pela formação de suas competências, Fleury e Fleury (2001a) dizem que depende também da existência de situações profissionais, ou seja, necessita do evento, da troca de informações e da prestação do serviço para sua produção. Sem isso ela não tem nem como ser identificada.

Le Boterf (1999) diz que competência é um saber agir responsável. É um dos autores que aborda o conceito não somente como um conjunto de qualificações que um indivíduo detém, mas é aquele que sabe aplicar tais qualificações ao ambiente de trabalho. Afirma ainda que cada ação competente é produto de uma combinação de recursos e é no saber mobilizar e aplicar esses recursos que habita a riqueza profissional, ou seja, a competência. O autor classifica esses recursos da mesma forma

como Magalhães *et al* (1997), mas explica cada um de maneira um pouco diferente, como sendo:

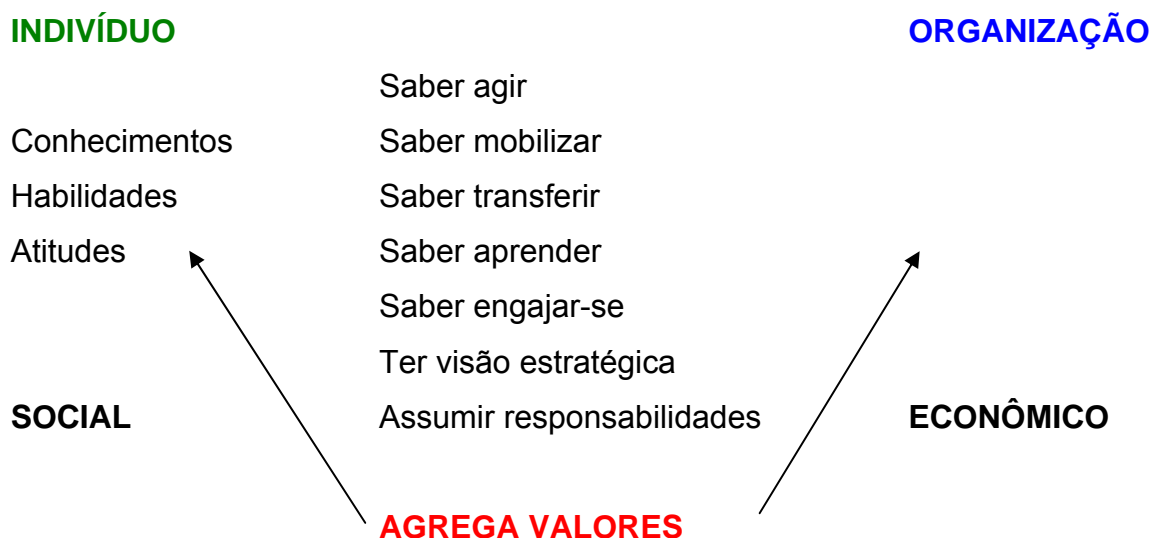
- conhecimentos gerais e teóricos, operacionais e acerca do ambiente;
- habilidades operacional, experiencial e relacional cognitivo;
- atitudes, ou seja, atributos pessoais e relacionais.

Perrenoud (1999) complementa, dizendo que, para encarar uma circunstância da melhor maneira, é necessário pôr em ação diversos recursos cognitivos, pois os conhecimentos são representações da realidade que construímos e armazenamos a partir da experiência e da formação.

Fleury e Fleury (2001a) possuem um olhar mais pragmático e associam a competência ao saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar e saber assumir responsabilidades. Afirmam ainda que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. Representada na figura nº 2.

Os aspectos que fundamentam o conceito de competência, segundo Zarifian (2001), são bem parecidos com os de Fleury e Fleury (2001b), porém mais detalhados:

- saber: conhecimento técnico e científico;
- saber-fazer: capacidade de articular o conhecimento possuído nas situações concretas de trabalho;
- saber-ser: relacionado à personalidade e ao comportamento. Integra envolvimento, responsabilidade e disponibilidade. Valoriza o comportamento individual e subjetivo e diferencia um sujeito do outro. Deve-se considerar a capacidade de desenvolvimento e aprimoramento do sujeito.

FIGURA Nº 2 - AGREGAÇÃO DE VALORES

Fonte: Fleury e Fleury (2001a). Adaptado.

O aspecto “saber-ser”, para Zarifian (2001), pode ser considerado também como competência social, definido com base nas capacidades que são desenvolvidas ao longo do tempo nos campos da autonomia, da responsabilidade e da comunicação social. O autor esclarece que o conceito pode ainda ser tratado de duas formas. Uma abordando traços de personalidade e aptidões do sujeito e consideradas pelo autor como inatas e imutáveis. Analisaria a totalidade do sujeito. A outra abordaria o comportamento e as atitudes que podem evoluir com o tempo. Serviria como modelo de conduta do sujeito.

Para Zarifian (2001), o comportamento e as atitudes representam a essência da competência, uma vez que não há como desconsiderar a capacidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento do sujeito.

Já Invernizzi (2000) não crê em certos mecanismos utilizados para estimular atitudes. Para ele:

Processos formativos em sentido amplo que ocorrem na família, na sociedade e na escola, assim como voltados especificamente para o

trabalho, envolvem, ao mesmo tempo, aspectos técnicos e comportamentais. Outros mecanismos e práticas como o estímulo à concorrência intertrabalhadores, o fomento do individualismo em detrimento do coletivismo ou a coerção exercida por um mercado de trabalho adverso, tão importante para moldar as novas atitudes, nada acrescentam ao conhecimento da produção pelos trabalhadores.

O sujeito, por sua vez, deve também reforçar a aquisição de conhecimento técnico para dominar o processo de trabalho. As técnicas, segundo o autor, relacionam-se mais com a qualificação, e características como responsabilidade e iniciativa para tomar decisões e interferir de maneira adequada no equipamento relacionam-se, então, com as competências.

O uso do conceito de competência, para Dutra (2001, p. 42), também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas baseada em competências e estaria “mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos”. Para a organização, estes ganhos podem ser: simplicidade, flexibilidade e transparência, otimização de recursos, direcionamento e otimização de investimentos no desenvolvimento profissional, capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos, flexibilidade para se adaptar às mudanças, equilíbrio entre remuneração e agregação de valor. E, para as pessoas: horizontes profissionais claros, com critérios de acessos definidos, remuneração compatível e estímulo ao desenvolvimento.

Dessa forma, com base na literatura pesquisada, podemos resumir o conceito de competência, agregando as contribuições mais importantes, abaixo relacionadas:

- Aprendizados construídos ao longo do tempo e acionados em determinados eventos.
- Diverge da noção de qualificação que é voltada mais para a aquisição de conhecimentos sobre uma atividade específica.
- Possui diversas definições e aplicações, dependendo do ponto de vista e da realidade empregada.
- Capacidade de ir além das atividades prescritas.

- Exige um conjunto complexo de conhecimentos e habilidades.
- É mutável e diversificada.
- Caracteriza-se por uma forte dependência do saber, que se estende ao “saber-ser”.

Partindo dessas considerações, a relação com o conhecimento se amplifica, e é preciso saber utilizar, controlar, elaborar e reelaborar as informações quando do encontro com as mais diferentes situações, não só no mundo do trabalho. Dessa forma, Souza (2001) e também Ruas (2001) afirmam que uma classificação das competências pode ser: as organizacionais, que envolvem toda a organização, e as individuais, que envolvem as pessoas e equipes.

Essas competências formam a competência profissional, definida como “uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em “situação profissional” (ZARIFIAN, 2001, p. 66). Essa definição sugere que a competência é a competência de um indivíduo manifestada quando da sua utilização na prática, transformando o conhecimento obtido em resultados, que devem se tornar mais intensos à medida que aumenta a variedade de situações (ZARIFIAN, 2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001b), o tema competência entrou nas discussões acadêmicas e empresariais associado a diferentes interesses. No nível da pessoa, trata da competência do indivíduo; no nível das organizações trata das *core competences* e, por fim, são tratados também no âmbito dos sistemas educacionais e na formação de competências. Temas que serão abordados nos capítulos seguintes.

3.3.2 Competências Organizacionais

A razão da existência das organizações está relacionada ao serviço que prestam ao seu público. A satisfação dos clientes e de outros interessados na empresa está diretamente relacionada à capacidade desta empresa em agregar valor aos seus produtos e/ou serviços.

A esta capacidade de atender às expectativas do seu público entende-se como competências organizacionais. Alguns autores também a denominam como competências essenciais, como é o caso de Hamel e Prahalad (1995, p. 230). Para eles, as competências essenciais são “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. ”Devem levar em consideração: o valor percebido pelo cliente; a diferenciação entre concorrentes; e, a capacidade de expansão. E, complementam:

Uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente ou para o custo. Entretanto, embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial provavelmente é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.240).

Segundo os autores acima citados, as competências essenciais de uma organização resultam do aprendizado coletivo muitas vezes padronizado pela empresa. Envolvem a harmonização de tecnologias, a organização do trabalho e a criação de valor para o cliente, mas vão além, pois estão relacionadas à comunicação e ao comprometimento também das pessoas.

Prahalad (1997) completa a discussão, dizendo que o que causa o desenvolvimento das competências essenciais da organização é a sua intenção estratégica. Significa dizer que a organização, quando descobre o que faz melhor, deve aproveitar ao máximo a oportunidade, conglomerando o que de melhor possui principalmente em termos de recursos humanos. Isso é o que vai torná-la diferente das demais.

Já Ulrich (2000) define competências essenciais como “o aprendizado coletivo na organização”. Para ele:

Competência essencial é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais. Envolve muitas pessoas e de todas as funções. As habilidades que,

juntas, constituem a competência essencial devem florescer em torno de indivíduos cujos esforços não sejam estreitamente focalizados, para que eles consigam reconhecer as oportunidades para combinar suas habilidades técnicas com as de outros a partir de novas e interessantes maneiras (ULRICH 2000, p. 59).

Para que a competência essencial se sustente, Ulrich (2000) ressalta a relevância e a necessidade estratégica do desenvolvimento de habilidades gerenciais e individuais. As competências individuais serão tratadas posteriormente.

Ruas (2000) utiliza a denominação de competência corporativa, que seria um conjunto de habilidades, tecnologias, cultura e valores, percebido pelos clientes. Ele estabelece um conceito semelhante ao de Hamel e Prahalad (1995), acrescentando que existe um conjunto de *know-how* dinâmico que acaba sendo fonte de vantagem competitiva.

O autor ainda afirma que competências essenciais são “as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência e devem abranger todas as áreas, grupos e pessoas da organização” (RUAS, 2000, p.5).

Para Fleury e Fleury (2001b), que também usam a denominação de competência essencial, “é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Segundo os autores, é necessária uma aprendizagem sistêmica para que uma empresa seja competitiva. À medida que as empresas aprendem como organizar seus próprios recursos, podem avaliar suas vantagens e desvantagens.

Já para Drucker (1999), as competências organizacionais fazem parte da personalidade de cada organização. É o que as diferenciam das demais e geram a vantagem competitiva. Essa personalidade, para Hamel e Prahalad (1995), é adquirida pelos profissionais que fazem a organização. Para os autores, é fundamental identificar e manter os profissionais que possuem habilidades em produzir essas competências para que a organização não perca as competências essenciais adquiridas.

Dutra (2001, p. 27) diz que há relação entre “competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influencia mútua entre elas”. Assim, compreende-se que as competências essenciais da organização estão diretamente vinculadas às competências individuais, as quais, uma vez bem definidas, podem se tornar um aspecto estratégico da empresa.

3.3.3 Competências Individuais

Esta sessão tem como objetivo um maior entendimento sobre competências individuais, pois somente o indivíduo pode criar e desenvolver as competências necessárias para o exercício de dado posto de trabalho. Adota como marco teórico as abordagens de Le Boterf (1994), Perrenoud (1999), Zarifian, (2001), Dutra (2001) e Ruas (2001). Alguns desses autores utilizam também os termos “competências humanas” e “competências pessoais”.

Dutra (2001) trata a questão da competência como se a pessoa “entregasse” algum resultado à organização, e que isso estaria relacionado com os desafios impostos pelo ambiente. Para ele, o sistema atual privilegia apenas o que as pessoas fazem e não o que elas entregam. Quanto mais complexo o desafio, mais a pessoa mobiliza sua competência com o objetivo de entregar o melhor resultado possível. Como “entrega”, o autor considera o indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por tais atitudes. Para chegar a isso, é necessário que, muito antes, no repasse do conhecimento pelas escolas, haja um exercício e, ao mesmo tempo, uma prática reflexiva dos saberes adquiridos para criar “situações que possibilitam mobilizar saberes, transpô-los, combiná-los, inventar uma estratégia original a partir de recursos que não a contêm e não a ditam” (PERRENOUD, 1999, p. 5).

O autor diz que a formação de competências depende em parte da escolaridade básica. O papel essencial da escola é o de oferecer ferramentas para dominar a vida e compreender o mundo, o que significa que nem todo saber deve ser aprendido na escola, “uma boa parte dos saberes humanos é adquirida por outras vias” (PERRENOUD, 1999, p. 6). Mas, para Dutra (2001), além de verificar a experiência e

formação do indivíduo, deve-se observar também seu modo de atuar, sua maneira de fazer o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, assegurar que a pessoa terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita.

Para Ruas (2001), as competências individuais estão relacionadas ao saber ser, visto anteriormente, e estão divididas em atributos profissionais e pessoais. Os atributos profissionais derivam de experiências práticas, quando a pessoa é capaz de apreender aspectos e situações que ultrapassam procedimentos formais. Os atributos pessoais, mais difíceis de caracterizar, abrangem os comportamentos que as pessoas apresentam ao interagir no ambiente organizacional, como por exemplo: ter iniciativa e responsabilidade, apresentar disposição para atuar em grupo, ter confiança em si mesma, ser criativa, estar aberta às mudanças, apresentar habilidades para negociação e comunicação. Esses comportamentos podem ser responsáveis pela diferenciação entre as pessoas e, portanto, são fundamentais na construção das competências (DUTRA, 2001).

Segundo Le Boterf (1994), este conjunto de saberes são influenciados também pela história de vida, pelo processo de socialização, pela formação educacional e também pela experiência profissional. Define-o como “um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais” que se aperfeiçoa à medida que acontece a aprendizagem, a formação e a avaliação do profissional. O autor enfatiza que a competência não reside nos saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos. Dessa forma, competência seria a composição de muitos saberes mobilizados que proporcionem a resolução de problemas em situações reais.

Para Zarifian (2001), é fácil avaliar a manifestação e a utilização de uma competência individual em dada situação profissional, em compensação é muito difícil compreender como essa competência foi construída, pois isso depende de diversos fatores e está diretamente relacionado à questão da aprendizagem e da formação, tema que será abordado no capítulo seguinte.

3.3.4 Formação Baseada em Competências

Embora a questão da formação e da aprendizagem seja um interesse mais da educação (PERRENOUD, 1999 e 2000), com o dinamismo e a incerteza do ambiente dos últimos tempos, passou a ser também uma preocupação das organizações. Na administração, o tema é abordado principalmente quando relacionado a treinamento e desenvolvimento (FLEURY & FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001; RUAS, 2005). No turismo, também foram encontradas abordagens nas duas dimensões, ou seja, relativas ao trabalho e à prática pedagógica (DA RE & FERREIRA, 2001; DEGRAZIA, 2005; SÁ 2005).

Segundo Fleury & Fleury (2001b) e Zarifian (2001), para que haja desenvolvimento de competências nas organizações, é preciso percorrer um caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, e só então para a aprendizagem na organização. Durand (1997) diz que as competências individuais são acumuladas como resultado de um fluxo de aprendizagem e visam a uma eficácia maior do trabalhador, ou seja, o estabelecimento de um padrão de execução de determinado trabalho. A formação baseada em competências propõe-se a alcançar esse fim e requer uma construção conceitual, tanto individual como organizacional. Segundo Ruas *et al* (2005), é uma linha de pesquisa importante, pois aponta as dificuldades para desenvolver as competências profissionais num determinado contexto, a partir da formação e treinamento convencionais.

Segundo Fleury & Fleury (2001, p. 95), “é por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva”. Em uma empresa, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

- do indivíduo: acontece primeiro na pessoa, carregado de emoções positivas ou negativas, e que se dá por meio de diversos caminhos;
- do grupo: aprendizagem pode ser um processo social compartilhado pelas pessoas do grupo;

- da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo institucionaliza-se e se expressa em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos.

A disseminação desse conhecimento pela empresa, segundo os autores acima citados, pode se dar por meio da comunicação e circulação do conhecimento; do treinamento que é a forma mais utilizada de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências; da rotação de pessoas por setores da empresa para conhecer e vivenciar novas situações de trabalho; da interação com pessoas com outra formação e experiência profissional, o que propicia disseminação de idéias, propostas e soluções para problemas organizacionais.

[...] nas organizações , há um processo permanente de mudança, que se dá por meio da mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem individual e organizacional, caracterizando o estabelecimento da dinâmica de uma aprendizagem contínua (FLEURY & FLEURY, 2001 p. 99).

Segundo Zarifian (2001), para que a competência coletiva possa se exercer, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, compartilhem uma mesma linguagem profissional, tenham “imagens operativas” comuns e que enxerguem sua necessidade de cooperação.

Para Fleury & Fleury (2001, p. 100):

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado em prol da melhora da performance da empresa, que, por sua vez, deve descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado, bem como investigar de que maneira o conhecimento dentro da empresa pode ser administrado para atender às necessidades estratégicas da organização. A empresa precisa descobrir como o conhecimento organizacional pode ser disseminado e aplicado por todos os membros da organização como uma ferramenta para o sucesso da empresa.

Esse tipo de conhecimento, segundo os autores, pode ser desenvolvido no ambiente interno da empresa, mas pode também ser coletado externamente pela

contratação de pessoas que detêm o conhecimento necessário (aqui se pode ressaltar a contribuição das consultorias), ou pode ainda ser desenvolvido por meio de relações de parceria ou de aliança estratégica estabelecida com outras empresas, universidades ou instituições externas à organização.

Como vimos até agora, o diferencial competitivo mais importante das organizações são as pessoas. De acordo com Friedman *et al* (2000), as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização. Por isso, esse ativo valioso precisa ser constantemente mobilizado e atualizado para garantir que haja o diferencial ou a vantagem competitiva.

Para Machado (2006), a competência pode ser vista ainda como um atributo das pessoas e está associada a uma capacidade de mobilização de recursos, realiza-se necessariamente junto com os outros e pressupõe conhecimento de conteúdos. Para o autor, é impossível a competência sem uma ação efetiva, e qualquer ação a ser realizada pressupõe algum nível de conhecimento teórico. Assim, completa o autor:

A idéia de mobilização também se relaciona com o fato de que sempre conhecemos muito mais do que conseguimos explicitar em palavras. Muitos de nossos saberes permanecem tácitos, não encontramos palavras para expressá-los, mas eles subjazem a aquilo que somos capazes de explicitar e sustentam aquilo que conseguimos realizar. A competência também se expressa nessa capacidade de mobilizar esse conhecimento tácito de que dispomos, para realizar aquilo que explicitamente desejamos. (MACHADO, 2006 p. 3).

O autor versa também sobre o elemento denominado por ele como integridade pessoal, tanto no que diz respeito aos valores quanto no que se refere a uma integração com os outros. Nesse caso, prevalece o diálogo para a argumentação em busca de consensos. É um elemento fundamental, pois sem ela a competência pode ser associada apenas a sua dimensão técnica, podendo ser confundida como um mero desempenho especializado. Deve ir além, pois “apenas as pessoas agem livremente, conscientemente, na busca da realização de seus projetos” (MACHADO, 2006 p. 5).

Segundo Quezada (2004), as competências também são o produto de uma série de fatores distintos entre si, porém em perfeita comunicação. As competências são conseguidas, então, mediante um processo de aprendizagem que deriva de uma formação permanente das capacidades da pessoa. Para a autora, é preciso assumir que só o processo de capacitação não é suficiente, e que não há como escapar da experiência.

Já para Le Boterf (2003), a competência coletiva de uma equipe surge da combinação das competências e do profissionalismo de seus membros, e o efeito dessa combinação em um nível faz surgir uma competência em outro nível. Para o autor, a competência é mais que o conhecimento adquirido pelo treinamento. É colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Mesmo assim, tanto Le Boterf (2003) como Quezada (2004) alegam que o fato da pessoa ter as qualificações necessárias para um trabalho não garante a entrega desejada. Dessa forma, podemos supor que programas de desenvolvimento focados somente no conhecimento são insuficientes. É necessário também um vínculo com as mudanças de atitudes ou comportamentos para que a “entrega” atenda às expectativas. Talvez por isso os autores, ao conceituarem competência, incluam a capacidade de entrega e o conjunto de qualificações.

Isso posto, justifica-se a abordagem sobre formação baseada em competências, pois, conforme afirma Ruas (2001), o modo de articular o desenvolvimento de competências tanto do indivíduo como da equipe e da organização só é possível por meio de um processo de aprendizagem. Fleury (*apud* Dutra, 2001) complementa, afirmando que essa aprendizagem tem que ser contínua, pois as organizações passam por um processo permanente de mudança, que se dá também por meio da mobilização contínua dos ciclos de aprendizagem individual e organizacional. Para isso, é necessário rever as práticas de ensino segundo o que diz Perrenoud (2000, p. 49), ou seja, é “necessário não apenas competência, mas também energia e, às vezes, coragem para se questionar constantemente por que se faz o que se faz”. Para ele, as competências prioritárias e coerentes com este novo papel do professor, relacionado à formação contínua deve:

individualizar e diversificar os percursos da formação, introduzir ciclos de aprendizagem, diferenciar a pedagogia, direcionar-se para uma avaliação mais formativa do que normativa, conduzir projetos no estabelecimento, desenvolver o trabalho em equipe docente e responsabilizar-se coletivamente pelos alunos; colocar as crianças no centro da ação pedagógica, recorrer aos métodos ativos, aos procedimentos de projeto, ao trabalho por problemas abertos e por situações-problema, desenvolver as competências e a transferência de conhecimentos, educar para a cidadania (PERRENOUD, 2000 p. 14).

Para o autor, as competências estão divididas em dez famílias:

1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem.
2. Administrar a progressão das aprendizagens.
3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos da diferenciação.
4. Envolver os alunos e suas aprendizagens e em seu trabalho.
5. Trabalhar em equipe.
6. Participar da administração da escola.
7. Informar e envolver os pais.
8. Utilizar novas tecnologias.
9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão.
10. Administrar sua própria formação contínua.

Perrenoud (2000) diz que, para alcançar essas metas, é necessário mobilizar competências mais específicas, como:

- Conhecer determinados conteúdos a serem ensinados e sua tradução em objetivos de aprendizagem.
- Trabalhar a partir das representações dos alunos.
- Trabalhar a partir dos erros e dos obstáculos à aprendizagem.

- Construir e planejar dispositivos e seqüências didáticas.
- Envolver os alunos em atividades de pesquisa em projetos de conhecimento.

Para o autor, o processo de formação não parte do zero, nem o aluno é uma mente vazia. Ele sabe, questiona e assimila o que o satisfaz temporariamente. E a partir de uma situação-problema transpõe obstáculos:

Deparar-se com o obstáculo é em primeiro momento, enfrentar o vazio, a ausência de qualquer solução, até mesmo de qualquer pista ou método, sendo levado à impressão de que jamais se conseguirá alcançar soluções. Se ocorre a devolução do problema, ou seja, se os alunos apropriam-se dele, sua mente põe-se em movimento, constrói hipóteses, procede a explorações, propõe tentativas “para ver”. Em um trabalho coletivo, inicia-se a Discussão. O choque das representações obriga cada um a precisar seu pensamento e a levar em conta o dos outros. (PERRENOUD, 2000 p. 32).

As atividades de aprendizagem são apenas meios. A partir do conhecimento e do domínio das didáticas, o professor, por meio da construção do conhecimento coletivo, deve orientar, criar situações e dar auxílio, sem ser o “especialista que transmite o saber, nem o guia que propõe a solução para o problema” (PERRENOUD, 2000 p. 35). Além disso, o autor lembra que a construção da competência individual pode se dar por meio de treinamento, nascendo da experiência e da reflexão sobre a experiência e requerendo também capacidade de comunicação, de empatia, de respeito à identidade do outro.

Perrenoud (2000, p. 157) ressalta, ainda, que, entre as dez competências acima apresentadas, “administrar sua própria formação contínua” deve ser uma prioridade, pois é o que manterá o indivíduo atualizado e permitirá o desenvolvimento de todas as outras competências, uma vez que o público muda e novos conhecimentos e abordagens surgem. Por isso, a necessidade de uma formação contínua. O autor explicita como as práticas pedagógicas mudaram ao longo das décadas: (Tabela 1)

Em seus estudos sobre formação profissional baseada em competências, Silva, Yoshida e Guerra (2007) apresentaram um quadro comparativo das diferenças entre o

modelo tradicional e o modelo por competência, tornando mais claras as observações feitas por Perrenoud anteriormente (tabela 2)

Tabela 1 – Mudanças nas Práticas Pedagógicas

○ Aprender a aprender, a raciocinar, a comunicar.	○ Direcionam-se a um planejamento didático mais flexível.
○ Visam construir competências para além dos conhecimentos que mobilizam.	○ São mais sensíveis à pluralidade das culturas.
○ Recorrem mais aos métodos ativos, na cooperação.	○ Integram cada vez mais com outros profissionais, inseridos em uma cooperação profissional.
○ Deixam mais liberdade aos alunos.	○ Estão cada vez mais enquadradas ou dirigidas ao nível da instituição.
○ Manifestam maior respeito pelo aluno, por sua lógica, seus ritmos, suas necessidades, seus direitos.	○ Tornam-se mais dependentes das tecnologias audiovisuais e informáticas e utilizam-nas mais.
○ Vinculam-se mais ao desenvolvimento da pessoa.	○ Dão mais espaço à ação, à observação, à experimentação.
○ Centram-se mais naquele que aprende.	○ São remetidas para o ofício cada vez com maior frequência e mais explicitamente, ao sabor das reformas de estruturas, de programas.
○ Valorizam a cooperação entre alunos e propõem atividades que exigem uma forma de partilha, uma divisão de trabalho, uma negociação.	

Fonte: Perrenoud (2000, p. 157)

Segundo os autores, o maior problema a encarar para uma mudança de modelo educacional é a falta de preparação dos instrutores diante da nova realidade.

Para Perrenoud (2000), o objetivo da formação baseada em competências deve fugir do ensinar por ensinar, ao contrário, deve reservar tempo para treinar a mobilização dos saberes adquiridos em situações complexas.

Para Meirieu (*apud* Perrenoud, 1999), o docente para esse tipo de formação tem o objetivo de fazer aprender muito mais do que ensinar, utilizando métodos mais ativos. Os docentes devem: considerar os conhecimentos como recursos a serem mobilizados; trabalhar a partir de problemas; criar ou utilizar meios alternativos de ensino; negociar e

conduzir projetos com os alunos; deve ter um planejamento flexível; deve tentar praticar uma avaliação formadora em situações de trabalho; e, dirigir-se para uma menor compartimentação disciplinar

TABELA 2 – Diferenças entre ensino tradicional e o ensino por competência

	ENSINO TRADICIONAL	ENSINO POR COMPETÊNCIAS
FOCO	Ensino de massa.	Individualizado, Personalizado.
TÉCNICAS DE ENSINO/APRENDIZAGEM	Foco no aluno "mediano".	Maior Flexibilidade.
DOCENTE	Centralizador do conhecimento, tendo de construí-lo com o objetivo de transmiti-lo.	Facilitador e encorajador na busca e aplicação do conhecimento com o objetivo anunciado. Parceiro no processo de aprendizagem
ALUNO	Receptor de informações. (passivo)	Assume a responsabilidade do seu desenvolvimento. Maior autonomia e interação com colegas e instrutores.
ESTRUTURA DO CURSO	Disciplinas curriculares	Módulos de Competências
ATITUDES	Não compunham o processo de ensino.	São desenvolvidas de forma transversal.
AVALIAÇÃO	Provas de conhecimento. (teóricas e práticas)	Situação problema. Auto-avaliação
ESCALA DE AVALIAÇÃO	Notas de Zero a Dez.	Pelo nível de desempenho.

Fonte: Silva, Yoshida e Guerra (2007, p. 12).

Silva, Yoshida e Guerra (2007) consideram os padrões de desempenho como pontos centrais da noção da educação com base em competência. Os critérios, metas e indicadores de desempenho precisam ser detalhados antecipadamente para que os aprendizes entendam o que é esperado deles.

A formação profissional que se baseia em competência, modifica também a função do aluno, pois ele toma a responsabilidade para si na aquisição de conhecimentos e construção de suas competências. E, com orientação e acompanhamento do docente, o aluno vê o instrutor como parceiro no processo de aprendizagem, perceberá como anda seu desempenho e vai saber o quê e como fazer. Assim, encontrará mais facilmente o caminho para alcançar seus objetivos. A

abordagem por competências “torna visíveis os processos, ritmos e os modos de pensar e agir” (PERRENOUD, 1999).

Silva, Yoshida e Guerra (2007) afirmam que, sem esta mudança e preparação adequada para as exigências do mundo contemporâneo, o modelo educacional baseado em competências não terá continuidade.

No âmbito do turismo, Da Re e Ferreira (2001, p. 7), que estudaram a questão da construção das competências empreendedoras, afirmam que:

a disseminação da atividade turística no Brasil trouxe como consequência a necessidade de formação de recursos humanos, dando origem à criação de diversos cursos de formação profissional que, nos últimos anos, aumentaram de forma significativa em decorrência de um conjunto de fenômenos que caracterizam o mundo atual. O mercado de trabalho vem se reconfigurando e colocando novas exigências para os profissionais da área de turismo. O mercado passa a exigir do profissional flexibilidade, atualização constante, domínio de novos conhecimentos, busca de criatividade e inovação, ou seja, competências empreendedoras para intervir na realidade da profissão.

Para as autoras, a capacidade para administrar o trabalho passa a ser esperada na formação dos profissionais do turismo, sendo necessário estimular a construção de competências. As autoras enfatizam, ainda, que devem ser coerentes com a realidade do desenvolvimento turístico e respeitar as características regionais.

Degrazia (2005, p. 7), a partir de seus estudos sobre a construção de competências na formação profissional em turismo, reforça o sentido de saber-fazer-ser amparada pela realidade do país, e para dar conta disso:

o processo de ensino e aprendizagem por competências pressupõe um sujeito-professor com uma nova postura: um profissional reflexivo que analise suas próprias práticas de ensino constantemente. Aprender a enfrentar, criar e praticar os conhecimentos e não apenas absorvê-los é algo a ser fomentado nas disciplinas.

Para a autora, é imprescindível a reavaliação dos moldes de ensino tradicionais para que acompanhem as exigências sociais e de mercado. Sugere que é preciso investir na formação de um novo perfil de educador que, focado no processo de ensino-aprendizagem por competências, se torne um profissional reflexivo, revendo suas práticas de ensino constantemente e construindo metodologias próprias para a construção do conhecimento do fenômeno turístico. Segundo ela, muitos autores consideram o ensino por competências a opção para a formação de um profissional capaz de se adaptar às mudanças constantes da economia. A questão da competência demonstra a vontade de alguns pensadores de mudar os paradigmas atuais, propondo uma nova forma de ensinar, apoiada no saber-fazer do aluno (DEGRAZIA, 2005 p. 2).

Segundo Degrazia (2005), a formação baseada em competências impõe ao estudante o desenvolvimento do pensamento crítico e reflexivo, mas isso só ocorrerá se a instituição de ensino mudar e renovar seu projeto pedagógico, sua forma de avaliação, o funcionamento das classes e dos estabelecimentos. Ao professor compete adaptar práticas disciplinares tradicionais à técnica para ampliar as competências e habilidades, instigando o aluno a vivenciar o campo profissional e se posicionar com mais clareza no mercado de trabalho.

O ensino do Turismo deve ter um sentido para a sociedade, um sentido para o indivíduo que busca esta formação. Precisa de mecanismos motivadores e disciplinas que interajam realmente com as situações de trabalho e preparem para enfrentar o mercado com mais experiência e práticas conjuntas (DEGRAZIA, 2005 p. 5).

Sá (2005), que analisou o contexto educacional brasileiro em seus estudos, coloca que o país, historicamente, nunca desenvolveu uma verdadeira cultura de qualificação das pessoas. Mas ressalta que o Brasil tem estado atento à nova dinâmica da educação profissional baseada em competências, principalmente após a Reforma da Educação Profissional, de 1997, quando o Ministério da Educação (MEC) deu maior ênfase ao tema da formação e avaliação por competências.

Uma iniciativa para contribuir com a mudança do antigo paradigma educacional coube ao Instituto de Hospitalidade, que, junto a outras entidades do setor, procura promover a educação com ênfase na hospitalidade no turismo. Com relação à formação

no turismo, o IH ajudou a desenvolver a NBR 15.032 – Hospitalidade para Instrutor e a NIH-43: 2001 - Norma Nacional para Instrutor da qualidade profissional, que serão tratadas no item 5.2. Essas normas já foram concebidas, levando-se em consideração a formação baseada em competências.

Observando o rápido processo de expansão do IH no país, Sá (2005) acredita que pode haver um indicativo de demanda não só por parte dos trabalhadores, mas também dos empresários pela qualificação e pelo reconhecimento de competências profissionais já atestadas pelo instituto e que, certamente, contribuirão para a “estruturação do setor, a elevação da qualidade dos serviços e o aumento da competitividade dos estabelecimentos” (SÁ, 2005 p. 72).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa social é de natureza qualitativa, pois a realidade social é mais rica que qualquer teoria, pensamento ou discurso, segundo Minayo (1994). De acordo com a autora, as ciências sociais possuem instrumentos e teorias capazes de fazer uma aproximação do que é a vida dos seres humanos em sociedade, mesmo que de forma incompleta ou imperfeita. Entende a metodologia como sendo a passagem do pensamento à prática na abordagem da realidade, ou seja, as concepções teóricas, o conjunto de técnicas que possibilitam construir a realidade. Isso depende também do “potencial criativo do investigador” (MINAYO, 1994 p. 16).

O presente trabalho é de natureza qualitativa justamente por abordar um conjunto de expressões humanas constantes nas estruturas, processos e sujeitos, quando busca levantar as características e competências dos consultores e compreender a formação baseada em competências utilizada pelo IH.

Segundo Minayo (1994, p. 13), os grupos e as sociedades dão sentido ao trabalho intelectual e não só o investigador, pois:

o objeto das ciências sociais é histórico. Isto significa que as sociedades humanas existem num determinado espaço cuja formação social e configurações são específicas. Vivem o presente marcado pelo passado e projetado para o futuro, num embate constante entre o que está dado e o que está sendo construído. Portanto, a provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são características fundamentais de qualquer questão social.

Em ciências sociais, valorizam-se os aspectos qualitativos dos acontecimentos, pois a pesquisa deve buscar o sentido social das interações entre as pessoas, buscando compreender o significado que os agentes atribuem aos eventos que observam em sua vida (CHIZZOTTI, 1991).

Segundo Yin (2001), as estratégias de pesquisa em Ciências Sociais podem ser:

- i) experimental; ii) survey (levantamento); iii) histórica; iv) análise de informações de

arquivos (documental); e v) estudo de caso. O estudo de caso pode ser: exploratório; descritivo ou explanatório. O mais freqüente são os estudos com propósito exploratório e descritivo.

Triviños (1992, p.133) complementa a explicação quando diz que o estudo de caso "é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente". Essa estratégia de pesquisa permite reunir o maior número possível de informações para conseguir compreender a totalidade de uma situação. A caracterização do estudo de caso se dá pela "capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2001, p. 19).

A estratégia adotada para a pesquisa foi o estudo de caso devido ao desejo de se entender um fenômeno social complexo, como é a formação baseada em competências adotada pelo IH em seus projetos educacionais. A escolha pelo IH para ser o caso a estudar se deu por ser uma das poucas instituições de formação voltada ao setor turístico no Brasil que adota o modelo de formação baseado em competências, principalmente quando se fala da formação de consultores.

Para Yin (2001), o estudo de caso pode servir para investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O estudo de caso é apropriado para identificar situações relevantes porque responde às formas de questionamento que buscam esclarecer o como e o porquê dessas situações e, também, por não requerer controle sobre os eventos dos comportamentos observados.

Apesar das críticas ao estudo de caso em relação aos erros de identidade e de conceitos referentes à pesquisa qualitativa, para Yin (2001) ainda é um exemplo de pesquisa bem sucedida, que proporciona ricas e criteriosas análises, além de contribuir para o desenvolvimento da teoria.

Godoy (1995) trata o estudo de caso como uma abordagem qualitativa e sugere que um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual faz parte. O enfoque exploratório procura elucidar conceitos e idéias tendo em

vista o aprofundamento do pesquisador quanto ao tema, já que a prática em questão está em fase de desenvolvimento.

Assim, o objeto deste estudo de caso é a formação baseada em competências adotada pelo IH para a formação dos consultores do “Programa Qualidade na Mesa”. Na tentativa de compreender um pouco mais sobre esse tema, o pesquisador procurou investigar e descrever como se deu a formação de competências. Como critério utilizado para interpretar os achados, buscou-se a análise à luz do referencial teórico abordado anteriormente.

4.2 População e Amostra

A amostragem é uma etapa importante no delineamento da pesquisa, capaz de determinar a validade dos dados obtidos. Sua idéia básica refere-se “à coleta de dados relativos a alguns elementos da população e a sua análise, que pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população” (MATTAR, 1999).

Uma pesquisa exploratória não necessita de amostragem, definiu-se assim somente a população como sendo aquela formada pela totalidade de consultores participantes da primeira turma de capacitação de consultores para o “Programa Qualidade na Mesa”, direcionado à qualidade no atendimento do setor de bares e restaurantes, composto por 25 consultores.

Para a primeira parte da pesquisa, que teve por objetivo descrever as características e detectar as competências dos consultores, foram analisados os currículos dos consultores com intuito de estabelecer um perfil que evidenciou principalmente: formação acadêmica, titulação, formação complementar, tempo de trabalho e áreas, atuação profissional, idade e sexo (Apêndice A).

Com intuito de subsidiar a pesquisa, foi feita uma entrevista com a coordenação pedagógica que realizou a capacitação para os consultores do programa (Apêndice B).

4.3 Coleta de Dados

A construção da pesquisa foi feita a partir da análise da bibliografia relacionada à competência e sobre consultoria, procurando identificar a evolução dos conceitos que serviram como embasamento na análise da pesquisa. Pela análise documental, a partir de documentos cedidos pela organização, reuniram-se dados para a aquisição de informações relativas ao seu histórico, objetivos e parceria. O material coletado e analisado foi utilizado para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentar informações.

Foi feita uma análise dos currículos dos consultores que fazem parte do “Programa Qualidade na Mesa” para averiguação do processo de construção de suas competências. Também foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a coordenação pedagógica que fez a capacitação dos consultores do referido programa, para entender o processo de formação baseado em competências adotado pelo IH.

A entrevista é o instrumento por excelência da investigação social, pois oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz, possibilitando o registro de reações, gestos, etc. A entrevista oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessária, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS,1992).

4.4 Elementos de Análise

Os elementos que orientaram a análise dos currículos e a formulação do roteiro da entrevista foram norteados pelo entendimento sobre o conceito de consultoria e as particularidades desse tipo de atividade, e a respeito do conceito de competência. Tratou-se também do entendimento sobre competência organizacional, competência individual e o modelo de formação baseada em competências. Considerou-se a possibilidade de que as competências do consultor do programa foram construídas ao longo da vida e depois intensificadas, ampliadas e aprimoradas a partir da formação baseada em competências.

4.5 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados exige um método que permita lidar com eles, possibilitando sua compreensão. Um deles é a análise de conteúdo, que foi utilizada para a análise qualitativa dos dados provenientes da entrevista e da análise dos currículos dos consultores. Na coleta de dados, os consultores prontamente atenderam à solicitação de envio de seus currículos. Quanto à entrevista realizada, foi rica em termos de conteúdo e contou com a receptividade e disposição do entrevistado em colaborar com a pesquisa, sempre pronto a esclarecer as dúvidas e a atender as solicitações de documentação. O tratamento permitiu a descrição e a análise do conteúdo, favorecendo uma compreensão mais profunda.

A análise tem como finalidade organizar os dados para que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto e para sua interpretação. Também procura o sentido mais amplo das respostas, ligando-as a outros conhecimentos obtidos.

4.6 Pesquisa Exploratória

O presente trabalho iniciou-se com a leitura do material bibliográfico sobre turismo, sobre o setor de bares e restaurantes, consultoria e competências, o que ajudou a definir a temática do estudo e seu objetivo.

Posteriormente, alguns contatos foram necessários para saber da possibilidade de realização da pesquisa no IH para obtenção de informações. Foi encaminhada uma carta (Anexo 1) para a coordenação do projeto, que prontamente se colocou à disposição, inclusive comunicando os consultores sobre a pesquisa e requerendo que dessem atenção especial às solicitações da pesquisadora. A comunicação realizou-se via lista de e-mails e mais tarde foi também repassada à pesquisadora.

Foram feitos alguns contatos com a coordenação, onde se conseguiu levantar informações a respeito da formação baseada em competências, do “Programa Qualidade na Mesa”, do Instituto de Hospitalidade e sobre a parceria com a ABRASEL.

Outros documentos foram encaminhados pelo IH para análise. Diante das informações fornecidas, foi possível entender com maior clareza o tema e estabelecer os objetivos do trabalho.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão expostos e discutidos os resultados da pesquisa realizada, visando a dar resposta ao problema em estudo. Primeiramente, será apresentado um perfil dos consultores do “Programa Qualidade na Mesa” - módulo Multiplicador em Qualidade no Atendimento, tendo como base a análise dos currículos. Depois, será apresentada a análise da entrevista realizada junto à coordenação de projetos educacionais do Instituto de Hospitalidade.

5.1 Características e Competências dos Consultores

Após a definição da amostra, a coleta dos currículos e a organização dos dados, nesse capítulo, realiza-se a análise do conteúdo obtido na pesquisa.

Dos vinte e cinco consultores previstos para a primeira etapa da pesquisa, vinte encaminharam os currículos para análise, ou seja, uma proporção de 80% de resposta, amostra considerada suficiente para os propósitos desta investigação.

Ao considerar os argumentos dos vários autores que compõem o referencial teórico apresentado na seção 2 do presente trabalho, percebeu-se a necessidade de conhecer detalhes sobre a construção da vida profissional dos consultores participantes do “Programa Qualidade na Mesa”. Essa observação foi possível a partir da análise dos currículos, que proporcionou a identificação de algumas características e competências. Nessa análise foram consideradas principalmente:

- Formação acadêmica
- Titulação
- Formação complementar
- Tempo de Experiência
- Áreas de atuação profissional
- Sexo

- Faixa etária

5.1.1 Formação Acadêmica

Le Boterf (1994) afirma que o conjunto de saberes é influenciado pela história de vida, pelo processo de socialização, pela formação educacional e também pela experiência profissional das pessoas.

Quanto à formação, prevaleceu a graduação em Nutrição com 35%, seguido por administração e turismo, com 15% cada. Outras graduações também foram apontadas (Gráfico 1).

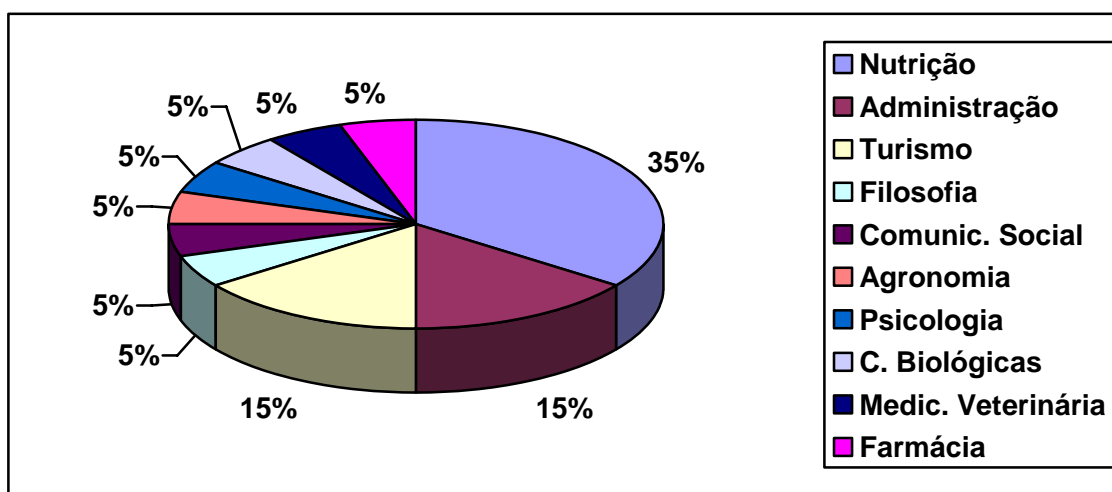


Gráfico 1 - Formação Acadêmica

Fonte: Luciane Quadro – pesquisa

Para Perrenoud (1999), a formação de competências depende muito dos conhecimentos adquiridos desde a escolaridade básica, que deve oferecer ferramentas para dominar a vida e compreender o mundo. Considera o repasse do conhecimento como um exercício e uma prática reflexiva do conhecimento adquirido.

5.1.2 Titulação

Quanto à titulação, observou-se que 75% dos consultores são especialistas (Gráfico 2), com formação em diversas áreas. 30% correspondem a cursos na área de turismo, e entre as demais pessoas pesquisadas, prevalecem os cursos:

- Gestão Mercadológica de Turismo e Hotelaria
- Administração Hoteleira
- Gestão de Marketing Turístico

Os cursos de especialização no setor alimentício foram observados em 10% dos consultores, entre os cursos destacaram-se:

- Gestão da Qualidade em Segurança de Alimentos
- Vigilância Sanitária dos Alimentos
- Qualidade dos Alimentos

Verificou-se ainda que 10% dos consultores têm cursos de mestrado nas áreas relacionadas à saúde.

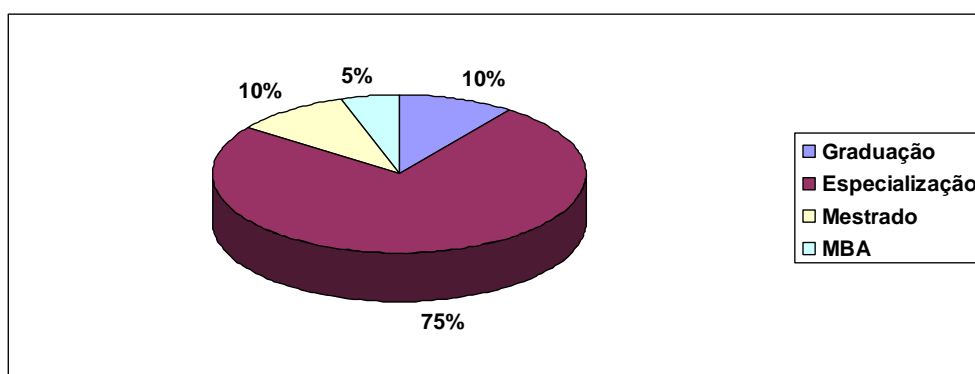


Gráfico 2 – Titulação

Fonte: Luciane Quadro – pesquisa

Para Azevedo (2001), o trabalho de consultoria está voltado às necessidades da empresa e busca desenvolver um novo trabalho direcionado ao cliente. Muitas vezes, está relacionado à consultoria especializada, que é voltada ao atendimento das necessidades específicas da organização. O alto índice relativo à especialização dos consultores pesquisados apóia a afirmativa do autor.

5.1.3 Formação Complementar

Nas pesquisas relacionadas aos cursos oferecidos como formação complementar, encontrou-se grande quantidade e tipos, nas mais diversas áreas, que contribuíram para a formação do conhecimento dos consultores ao longo da construção de suas carreiras.

Vieira e Luz (2005) afirmam que a qualificação é um bem conquistado de forma privada e composto por uma soma de conhecimentos técnico-científicos e outros saberes, limitados ao aprendizado de uma determinada função. Isso foi o que se observou na análise dos currículos, com relação à formação complementar, confirmando a posição dos autores.

Por serem muitos os cursos relacionados, tentou-se um isolamento deles por áreas de conhecimento para uma melhor visualização (Tabela 3).

O setor que mais apresentou cursos na formação complementar foi o de alimentos, com quatorze tipos, muitos deles vistos em mais de um currículo. O segundo setor que mais apresentou cursos foi o da administração, com dez tipos. Foi seguido pelos cursos do setor turismo, com nove tipos; e, ainda, pelos cursos relacionados ao setor educação, com sete tipos.

Observou-se uma ocorrência interessante com relação aos cursos do setor de qualidade. Foi o setor que menos apresentou cursos na formação complementar, somente quatro tipos, e esse tema é o objetivo principal para a formação dos consultores no “Programa Qualidade na Mesa”. Porém, compensado nos cursos de especialização apresentados anteriormente, foi o tema mais notado quando relacionado ao setor alimentício. (Gráfico 3).

Cursos Setor Alimentos	Cursos Setor Qualidade	Cursos Setor Ensino	Cursos Setor Turismo	Cursos Setor Administração
Formação de Consultores Progr. Alimentos Seguros	Formação de Consultores Programa Certificação Qualidade Profissional	Capacitação de Multiplicadores da Qualidade Profissional	Coordenação de Eventos em Hotéis	Gestão de Pessoas
Formação de Consultores Progr. Qualidade na Mesa	Excelência no Atendimento	Instrutoria em Segurança Alimentar pelo – Servsafe	Elaboração de Roteiros de Eco-Turismo	Administração de Restaurantes Industriais e de Coletividades
Nutrição Aplicada ao Paciente Crítico	Curso Gestão da Qualidade em Unidades de Alimentação e Nutrição	Instrutoria Máster em Excelência de Atendimento	Gestão e Produção em Turismo	Contabilidade
Nutrição Integrada	Controle de Qualidade para Micro e Pequenas Empresas de Alimentos	Capacitação de Instrutores Sistema Amadeus	Curso de Qualificação de Consultores para o Programa de Certificação Turismo Sustentável	Gerencia de Marketing
Boas Práticas		Capacitação Pedagógica	Técnicas de vendas Para Turismo	Gestão Empresarial
Pas – Programa Alimentos Seguros e Appcc		Do Plano de Ensino à sala de aula	O Planejamento do Turismo Ecológico	Capacitação em Desenvolvimento de Projetos
Curso de Formação de Consultores Mesa e Indústria		Reflexões Práticas em Didática da Educação Superior	Guia de Turismo Local	Análise e Planejamento Financeiro
Hematologia e Microbiologia			Agenciamento de Serviços Turísticos Internacionais	Treinamento Empresarial como Planejar seu Negócio
Análise de Risco na Gestão de Segurança Alimentar			Planejamento e Organização em Turismo	Gestão de Recursos Humanos
Higienista de Alimentos			Sistema Sabre Travel Information Net Work	Criatividade em Gestão
Curso Controle de Pontos Críticos na Produção Higiênica dos Alimentos				
Inspeção Sanitária				
Curso de Aperfeiçoamento em Nutrição Esportiva				
Segurança do Trabalho em Panificação				

Tabela 3 – Cursos por áreas de conhecimento

Fonte: Luciane Quadro – pesquisa

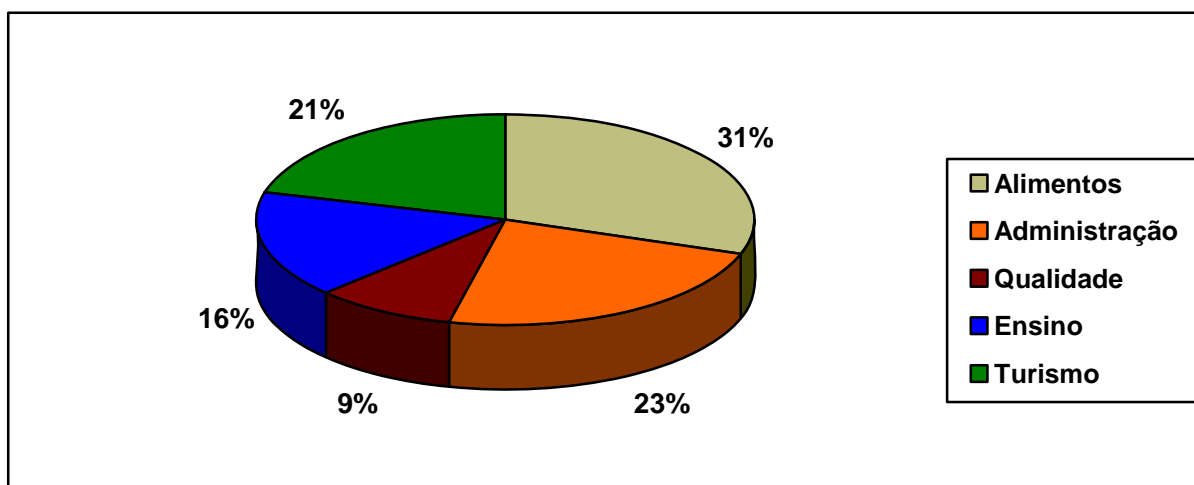


Gráfico 3 – Formação Complementar

Fonte: Luciane Quadro – pesquisa

Para Perrenoud (1999), uma boa parte dos saberes humanos é adquirida por outras vias que não a escola. Com relação ao tema qualidade, ele foi amplamente trabalhado na formação oferecida pelo Instituto de Hospitalidade, o que suprimiu a necessidade de formação complementar nesta área.

5.1.4 Tempo de Experiência

Observou-se que, para 75% dos consultores, o tempo de experiência acumulada em relação ao tempo de trabalho ficou entre dez e dezenove anos, corroborando com a afirmação de Le Boterf (1994) de que é necessário um acúmulo de informações adquiridas ao longo da vida para que as competências se evidenciem.

5.1.5 Áreas de atuação Profissional

Verificou-se que nenhum dos consultores pesquisados iniciou a atividade de consultoria logo após sua formação acadêmica. Observou-se que a atividade só se tornou viável após certo período de experiência, em funções específicas de formação.

Em alguns casos, a oportunidade dentro da atividade de consultoria surgiu entre os 5 e 10 anos de trabalho e experiências acumuladas em determinadas funções, e após a realização das especializações.

As áreas de atuação profissional são várias, mas a grande maioria se concentra no ramo da alimentação, conforme Tabela 4

ÁREAS DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL	
CONSULTORIA E ASSESSORIA EM A&B, RESTAURANTES, BARES E HOTÉIS, RELACIONADOS A:	OUTROS SETORES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendas ▪ Custos ▪ Controles ▪ Recrutamento, Seleção e Colocação de Profissionais ▪ Área Comportamental ▪ Boas Práticas ▪ Programa de Gestão de Qualidade Total ▪ Implantação e Gerenciamento de Reestruturação da Empresa ▪ Planejamento Estratégico ▪ Segurança Alimentar ▪ Desenvolvimento de Projetos ▪ Desenvolvimento de Melhoria nas Rotinas de Hotéis e Restaurantes ▪ Recepção de Grupos ▪ Definição de Cardápios ▪ Higienização ▪ Projetos Turísticos de Arranjo Produtivo Local com Realização de Diagnóstico e Capacitação ▪ Elaboração Rota Gastronômica ▪ Implantação e Implementação de Procedimentos Operacionais Padronizados - POPs ▪ Implementação de Programas de Treinamento Técnico/Operacional para Equipes de Restaurantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auditoria Sanitária ▪ Auditoria em Processo de Certificação ▪ Auditoria em Programas de Qualidade ▪ Coordenação e Estruturação de Equipes de Trabalho ▪ Coordenação da Operacionalização ▪ Coordenação para Cumprimento de Metas Operacionais e Financeiras ▪ Coordenação de Turismo em Secretaria Municipal ▪ Gestão de Restaurantes ▪ Gerência Operacional ▪ Gerência Administrativa ▪ Supervisão de Unidades Pré-Escolares ▪ Nutricionista

Tabela 4 – Áreas de atuação profissional

Fonte: Luciane Quadro – pesquisa

Observou-se que 85% dos consultores atuam também na área de ensino, tanto em cursos superiores como em técnicos, e já possuem uma boa experiência didática.

Comparando as informações com aquelas obtidas junto à coordenação, viu-se que a experiência prévia em alguma atividade de educação era um pré-requisito para a seleção de currículos, pois o programa é direcionado à preparação de multiplicadores em qualidade no atendimento para atuação no local de trabalho, e que, portanto, necessitariam de informações didáticas de como trabalhar o conteúdo com as equipes em suas empresas.

5.1.6 Sexo

Segundo Bruschini (1998), os indícios para a escolha das carreiras universitárias nas quais a presença das mulheres vem se fazendo sentir de forma mais expressiva, e que se situam no pólo mais desenvolvido, vieram de estudo que analisou informações dos Censos: Mão-de-Obra de 1980 e 1991, que mostrou aumentos significativos nos percentuais de presença feminina, nesse período, em algumas delas.

No caso da área pesquisada neste estudo, também se percebe a predominância do grupo feminino, apresentando 80% de consultoras.

5.1.7 Faixa etária

A partir da análise dos currículos dos consultores participantes do “Programa Qualidade na Mesa”, identificou-se que 65% dos consultores situam-se na faixa dos 30 a 39 anos e 35% entre 40 a 49 anos.

Durand (1997) entende as dimensões da competência a partir do conhecimento, como sendo as informações assimiladas pelo indivíduo, o saber acumulado ao longo da vida; da habilidade que é a capacidade de saber fazer uso produtivo do conhecimento adquirido para atingir com determinado propósito; e, pela atitude que considera aspectos sociais e afetivos com relação ao trabalho. Já Le Boterf (1999) diz que competência é um saber agir responsável e não somente um conjunto de qualificações que um indivíduo detém. Competente é aquele que sabe aplicar tais qualificações ao ambiente de trabalho. Isso talvez explique a predominância de idades mais maduras entre os pesquisados.

A análise do processo de consultoria foi feita a partir do referencial proposto, iniciando pela metáfora médica comentada por Caldas (1999), que denomina os consultores de empresas como “médicos organizacionais”, ou seja, fazem o diagnóstico, detectam o problema e prescrevem o tratamento, ajudando a descobrir e prevenir “patologias” administrativas. Porém, para que as prescrições alcancem o objetivo da “cura” é necessário também que o “paciente” deseje e colabore para que seu tratamento alcance o resultado esperado, sempre com o acompanhamento do especialista.

Dessa forma, entende-se que o consultor é apenas um dos agentes de mudança, já que seus serviços estão primeiramente relacionados à investigação e identificação de problemas, oferecendo um diagnóstico e, posteriormente, sugerindo soluções. O resultado, no entanto, depende do engajamento e do grau de envolvimento de outros agentes de mudança, como afirma Christensen (2006), para quem os clientes devem se envolver também como co-produtores no processo de consultoria. Para que isso seja possível, é preciso que haja interação entre as partes.

Analisando outros pontos propostos por Christensen (2006) a partir de sua pesquisa com consultores e empresas, e comparando os seus resultados com a finalidade da formação dos consultores oportunizada pelo Instituto de Hospitalidade, pode-se afirmar que ambas as pesquisas se assemelham em alguns pontos, tais como: a importância do diálogo entre empresa e consultor; o papel psicológico no contato com os administradores como decisivo para mobilizar o comprometimento; o processo de consultoria empurrando para a iniciativa, para a renovação e mudança; o valor do consultor no encorajamento e inspiração; foco primeiro na empatia e depois no comportamento orientado para a ação, para as ferramentas e para as metas a serem atingidas; a expectativa da empresa de que o consultor saiba transferir conhecimentos para a firma, tenha habilidade de falar quais tarefas serão envolvidas no processo e quais objetivos e resultados alcançarão.

Com base nas propostas dos autores, e a partir do resultado da pesquisa, criou-se a figura abaixo, que expressa o processo de consultoria e a relação com as competências dos consultores. (Figura 3).

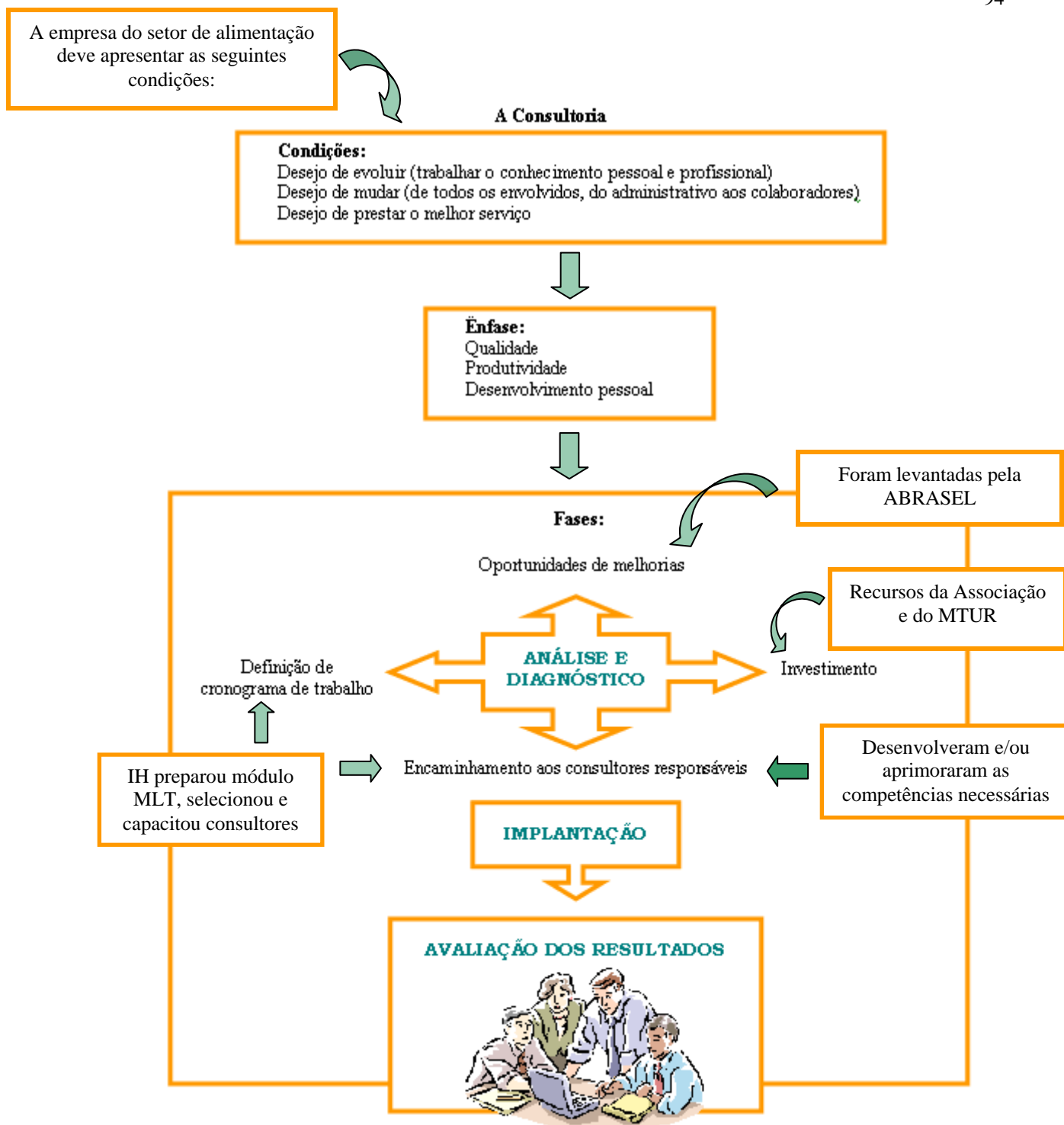


Figura 3 – Processo de consultoria

Fonte: Luciane Quadro – pesquisa

Observou-se que todos os consultores pesquisados exercem a consultoria externa, que é um serviço de aconselhamento feito por uma pessoa de fora da empresa, contratado para que, de forma “objetiva e independente,” identifique, analise e recomende soluções, segundo Canback (1998).

Para Kubr (1986), o consultor deve ainda primar pela imparcialidade e oferecer um serviço de aconselhamento a partir da experiência, do que foi confirmado a partir da análise dos dados acima relatados.

Segundo Christensen (2006), para que os consultores não sejam vistos somente como fornecedores de conceitos, é necessário que seja trabalhada a base de conhecimentos adquirida com a experiência pessoal, as habilidades e as capacidades do consultor em combinar conhecimento explícito com conhecimento tácito e “costurar” o processo de acordo com a necessidade da empresa que demanda a consultoria.

A formação dos consultores proposta pelo Instituto de Hospitalidade foi concebida justamente com esse propósito, também denominado por Ruas *et al* (2005) como “Formação e Desenvolvimento de Competências”, ou seja, o modo de articular o desenvolvimento de competências do indivíduo e da equipe e, conseqüentemente, levá-la à empresa por meio de um processo de aprendizagem que será detalhado no próximo item, a partir de informações coletadas junto a coordenação do projeto do IH.

5.2 O IH e o Processo de Formação Baseado em Competências

Na entrevista realizada com a Coordenadora de Projetos Educacionais do Instituto de Hospitalidade - IH, procurou-se obter informações que pudessem contribuir para o entendimento do processo de formação baseado em competências, além de outros dados relevantes para o trabalho, como os resultados alcançados até o momento.

A opção pelo entrevistado ocorreu porque o mesmo ocupa no IH um cargo de fundamental importância para o desenvolvimento deste trabalho e possui mais de 17 anos de atuação na área de administração de empresas e pedagogia. Assim, por meio de uma entrevista conduzida de maneira informal, a coordenadora passou informações valiosas, apresentou documentos e pôde relatar sua experiência com o “Programa Qualidade na Mesa”.

Ao ser questionada sobre o envolvimento do IH com o Ministério do turismo - MTur para o “Programa Qualidade na Mesa”, informou da existência de um documento que fala sobre “A Concepção de Educação do IH”, o qual apresenta o envolvimento do IH não só com o MTur como também com outras entidades, inclusive internacionais. O referido documento diz que o IH possui múltiplas parcerias com entidades públicas e privadas brasileiras e de outros países. Atualmente, suas iniciativas envolvem cerca de 200 entidades parceiras ou patrocinadoras, e também voluntários em vários programas.

O IH chegou ao modelo de capacitação baseado em competências fundamentado em referências conceituais, práticas e de efeito multiplicador, que gera uma nova forma de ver, pensar e agir para o setor turístico. Defende a idéia de educação baseada em competências entendida como a “capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados”.

Esses resultados esperados devem expressar o que o profissional competente em uma ocupação deve ser capaz de mobilizar e aplicar, no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para ser reconhecido profissionalmente, o que estaria ligado, segundo Dutra (2001), à forma como a pessoa “entrega” algum resultado à organização.

O modelo de educação profissional a partir da noção de competências, segundo o IH, ajuda a enfrentar as transformações do mundo do trabalho da perspectiva dos interesses dos trabalhadores. Isso é alcançado pela sua construção coletiva, ao mesmo tempo em que aponta princípios norteadores para a investigação dos processos de trabalho, considerando a noção de competência sob várias dimensões. Tal processo envolve vários aspectos, que abrangem questões ligadas ao individual ou sociocultural, situacional, organizacional e processual. Para Le Boterf (2003), essa construção coletiva da competência de uma equipe surge da combinação das competências e do profissionalismo de seus membros.

A identificação, definição e construção de competências profissionais vão além das necessidades do mercado, levando em conta também a dinâmica e as contradições do mundo do trabalho, os contextos macroeconômicos e políticos, as transformações técnicas e organizacionais, os impactos sócio-ambientais, os saberes do trabalho, os laços coletivos e de solidariedade, os valores e as lutas dos trabalhadores. As competências partem dos próprios trabalhadores, que identificam saberes formais e informais, suas formas de cultura e recursos acumulados nas atividades de trabalho.

O IH considera as competências humanas contextualizadas, historicamente definidas, e individual e coletivamente constituídas. Dá importância à dimensão social da construção do conhecimento, entendendo a relação entre as pessoas e das pessoas com o mundo fundamental para o desenvolvimento cognitivo e para a aprendizagem. Desenvolve a idéia de competência profissional ampliada, que não pode ser somente técnica, pois está ligada a todo um patrimônio de experiências coletivas, confirmando assim o pensamento de Le Boterf.

A construção de competências deve ainda estar voltada para o desenvolvimento de princípios como igualdade de direitos, justiça e ética no mundo do trabalho, capazes de desenvolver uma formação integral.

A partir dessa concepção, o IH desenvolveu uma Metodologia de Desenvolvimento de Competências no Trabalho (MDCT) que vem se consolidando eficazmente para estimular a qualificação e reforçar a certificação profissional nos empreendimentos turísticos, por meio da capacitação de Instrutores no Local de Trabalho. Segundo a coordenadora, essa capacitação foi elaborada com base em

estudos/autores reconhecidos na área de competências, e também contou com a colaboração de José Antonio Küller, doutor em educação.

5.2.1 A Formação dos Consultores

Quando questionada a respeito da existência de um projeto pedagógico para o programa, a coordenadora enviou um relatório de desempenho, um case intitulado “Desenvolvendo Competências no Trabalho para Apoiar a Qualificação de Destinos Turísticos: O Caso ABRASEL”, que relata um pouco do que foi pensado para o “Programa Qualidade na Mesa”.

As ações iniciaram-se com a mobilização de consultores que, a partir de experiência comprovada também como docente ou facilitador de processos de capacitação, seriam responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento de instrutores no local de trabalho. Aí, o maior desafio seria o desenvolvimento de competências docentes para profissionais operacionais, que seriam os líderes nessa empreitada. Para isso, tornou-se necessária uma capacitação de instrutores, também idealizada pelo IH, a fim de reforçar as competências para que a atuação docente se concretizasse. Tal capacitação foi baseada igualmente na Metodologia de Desenvolvimento de Competências no Trabalho (MDCT), indo além dos aspectos indispensáveis a uma atuação efetiva e dando ênfase também à valorização da cultura local, a hospitalidade brasileira.

Segundo a coordenadora, a formação de instrutores com essas características começou em 2004, a partir de uma Pesquisa de Demanda por Capacitação Profissional realizada em 2002 pelo IH. A capacitação de instrutores abrange hoje 25 estados e o Distrito Federal e faz parte do Programa de Formação de Instrutores para Atuação no Local de Trabalho realizado pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) em parceria com o IH e o MTur, iniciado em 2006.

As ações do programa iniciaram-se com a seleção dos Consultores no primeiro semestre de 2006. Obedeceu a critérios que incluem uma avaliação diagnóstica com o objetivo de identificar possíveis lacunas de competências. As competências

averiguadas na avaliação diagnóstica foram: acompanhar e mensurar resultados; comunicar-se eficientemente; disseminar a ética e a postura profissional; elaborar programas de capacitação de profissionais; e estimular melhorias dos padrões de qualidade, promovendo ações de capacitação no trabalho.

Estas competências serão desmembradas e melhor explicadas mais adiante. De acordo com os resultados da avaliação diagnóstica, pôde-se planejar a formação dos consultores, levando-se em consideração o preenchimento das lacunas durante a capacitação.

A capacitação dos consultores ocorreu em abril de 2006, durante uma semana, na cidade de São Paulo, na forma de imersão, com carga horária de 60h. Estavam representadas principalmente as Regiões Sul e Sudeste e parte do Centro-Oeste. Segundo a coordenadora, após essa capacitação, aconteceu outra, em Brasília, para consultores da Região Norte e Nordeste. O presente trabalho trata da pesquisa referente somente aos consultores da primeira turma.

Entre os assuntos vistos durante a capacitação figuraram: qualidade; conceito de hospitalidade; noções básicas sobre turismo; ética e postura profissional; comunicação; excelência no atendimento; e assuntos ligados à instrutoria. Tais temas foram trabalhados a partir da Metodologia de Desenvolvimento de Competências no Trabalho (MDCT), o que possibilitou uma desconstrução do processo de aprendizagem tradicional para a construção de um novo, baseado em competências. Isso foi novidade para a maioria dos consultores, que tiveram sua educação mais relacionada ao método tradicional. Após romperem a resistência inicial, houve aprofundamento dos assuntos acima e troca de experiências didáticas, exatamente como seria na aplicação com os Multiplicadores no Local de Trabalho (MLTs). E, após a capacitação, esses consultores passaram a ser chamados também de Instrutores Máster.

Analisando as características do instrutor desejado pelo IH para o programa, encontrou-se similaridade com o que Meirieu (*apud* Perrenoud, 1999) estabeleceu para o docente desse tipo de formação, ou seja: utiliza métodos mais ativos; considera o conhecimento como recurso a ser mobilizado; trabalha a partir de problemas; cria ou utiliza meios alternativos de ensino; negocia e conduz projetos com os alunos; tem um

planejamento flexível; improvisa; e pratica uma avaliação formadora em situações de trabalho.

Uma vez capacitados, os instrutores máster retornaram às suas cidades, e a ABRASEL começou a mobilização dos associados, convocando dois representantes de cada empresa para serem os futuros MLTs. Esses representantes deveriam apresentar o seguinte perfil para participarem da Qualificação de Multiplicadores para atuação no Local de Trabalho (MLT):

- Forte vínculo com a empresa, de preferência ligado à direção e que exerça liderança sobre os colaboradores.
- Conhecimento técnico nas áreas de atendimento e produção da empresa.
- Boa capacidade de leitura, interpretação e organização.
- Condições básicas para assimilar treinamentos e capacidade para reproduzi-los em seus locais de trabalho para toda a sua equipe.
- Domínio das ferramentas básicas de informática e Internet.

O objetivo da qualificação de MLTs nas empresas está relacionado à aplicação de pequenos treinamentos para suas equipes, visando à melhoria contínua no atendimento prestado e a promover o conceito de educação continuada no segmento de bares e restaurantes. A competência “qualidade no atendimento” deve ser aplicada aos profissionais que atuam em contato com o cliente, como *garçons, maitres, barman, hostess*, atendentes de *fast-food*, entre outros.

O Curso de Formação de Multiplicadores para o Local de Trabalho foi previsto para ser aplicado em 48hs de treinamento teórico, complementado por tutoria do consultor à distância e presencial, para auxiliar o multiplicador da empresa no desenvolvimento do conteúdo nos locais de trabalho.

Os Instrutores *Masters* já capacitaram até o momento cerca de 1.500 Multiplicadores no Local de Trabalho (MLTs) e beneficiaram mais de 700 empresas. Os MLTs ainda contam com tutoria presencial durante a aplicação do treinamento nas empresas. Estima-se que a rede já conseguiu chegar a cerca de 6.000

profissionais, resultado alcançado principalmente em decorrência do forte compromisso assumido pelos Instrutores, segundo a coordenadora. A partir dos depoimentos deles, após a experiência com as turmas de MLTs, a coordenadora pôde confirmar “a possibilidade de se realizar um trabalho eficaz, econômico e, sobretudo, prazeroso, em âmbito nacional”.

Resumidamente, um dos depoimentos relata:

Todos sabem o quanto nos envolvemos desde o princípio do programa [...] ficamos sabendo do progresso da construção do Programa de Formação de MLTs (primeira onda) [...] a Formação de Instrutores Master (segunda onda) [...] iniciamos nossa primeira experiência nacional de treinamento de multiplicadores em Curitiba (terceira onda) [...] assisti as gerentes de meu restaurante realizando a primeira reunião de sensibilização no local de trabalho com 10 participantes (quarta onda) [...] Vocês não imaginam o que isso fez comigo. Agora mesmo ainda me emociono. Pude enxergar, dentro dos olhos de cada um, o reflexo das ondas, como se o que estava acontecendo fosse mesmo o que cada um necessitava ouvir ou vivenciar naquele momento [...] que isso sirva de incentivo para que busquemos cada vez mais aumentar a abrangência desse programa que, além de maravilhoso, é transformador [...] é a nova onda que alcança até onde nossa vista não alcança [...] (Ligia Carlan, Curitiba – PR).

A partir desse relato há a confirmação do que Perrenoud (1999) quis dizer sobre a formação profissional que se baseia em competência: ela modifica a função do aluno, pois ele toma a responsabilidade para si na aquisição de conhecimentos e construção de suas competências. Sob orientação e acompanhamento, o aluno tem o instrutor como parceiro no processo de aprendizagem.

A coordenadora afirma que os indicadores de qualidade estão sendo tabulados a partir das pesquisas de satisfação aplicadas aos donos dos estabelecimentos, aos colaboradores e aos clientes, antes e após o período de treinamento. Os resultados apontam aumento significativo no nível de satisfação dos colaboradores e integração das equipes, o que acaba se refletindo na qualidade do atendimento ao cliente.

O programa também se configura como apoio à qualificação de destinos turísticos, complementando a formação exigida para uma atuação em níveis de excelência. Além disso, a atividade desenvolvida nas empresas também tem provocado o fortalecimento do associativismo. A coordenadora finaliza dizendo que, diante desses resultados, conclui-se que é possível elevar a posição do Brasil no ranking das destinações turísticas mundiais por meio da implementação de processos de qualificação profissional sistematizados e realizados de forma social e economicamente responsável.

Outra fase da entrevista junto à coordenação teve o objetivo de contribuir para a resolução da questão problema de pesquisa, elucidando quais competências são necessárias ao consultor que deseja atuar na etapa relacionada ao Multiplicador no local de trabalho do “Programa Qualidade na Mesa”.

Quando questionada sobre que competências foram estabelecidas como importantes para o processo de formação do quadro de consultores, a coordenadora informou que foram as competências apresentadas na Norma Nacional NIH 043 – Instrutor da Qualidade Profissional (Anexo B), que é uma certificação profissional entendida como processo que atesta publicamente a competência para o trabalho, tendo como referência uma norma.

Analisando a referida norma aprovada pelo Conselho Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo - CQT em abril de 2001, encontrou-se também que o IH desenvolve normas nacionais para profissionais do turismo, sejam eles do segmento empresarial, governamental, dos trabalhadores ou educacional.

O objetivo da Norma - NIH 043 é estabelecer os resultados esperados e as competências para o instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho, no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo. Descreve a ocupação da seguinte forma: o instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho ocupa-se, principalmente, da promoção de melhoria da capacitação de profissionais no local de trabalho, visando à obtenção de melhores resultados do empreendimento.

Uma observação sobre a questão da certificação é necessária nesse momento. Embora as normas citadas anteriormente sirvam como norteadoras dos trabalhos desenvolvidos para o “Programa Qualidade na Mesa”, o mesmo não tem como objetivo final certificar os instrutores, nem os profissionais do setor bares e restaurantes. Estes, se desejarem, poderão posteriormente solicitar a certificação, mas a capacitação se resume à formação dos MLTs para atingir o objetivo do programa, que é melhorar o nível da qualidade no atendimento e promover a educação continuada nos estabelecimentos. Portanto não será aprofundada neste trabalho a questão das normas para certificação.

As vinte e três competências relacionadas na primeira coluna da Tabela 5, foram mapeadas a partir do referencial teórico, anteriormente à coleta de dados da entrevista e depois comparadas às apresentadas pelo Manual do Instrutor Máster disponibilizado pelo IH, relacionadas na segunda coluna. Foram encontradas no Manual muitas das competências mapeadas e também outras de fundamental importância, pois almejam em que o instrutor deve ser capaz e estão diretamente relacionadas ao alcance do objetivo deste trabalho.

O Manual detalha o que é preciso para que os profissionais pratiquem a instrutoria junto aos treinandos. Também aponta aspectos essenciais que devem ser ampliados pela vivência e troca de experiências entre instrutores.

De certa forma, as competências estão englobadas nos resultados esperados, previsto pela norma NIH 043 (ANEXO B) que é parte integrante do referido manual.

<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento do trabalho. 2. Importância do relacionamento interpessoal. 3. Interação com as pessoas. 4. Liderança. 5. Incentivar e estimular o desenvolvimento da equipe. 6. Motivar. 7. Demonstrar interesse pelas atividades. 8. Importância do relacionamento com o cliente. 9. Flexibilização para adaptação às exigências do meio. 10. Saber negociar e buscar soluções satisfatórias das partes envolvidas. 11. Identificação de novas oportunidades de ação. 12. Propor e implementar soluções aos problemas. 13. Importância da comunicação, o saber ouvir. 14. Importância de saber expressar-se de diversas formas. 15. Importância a respeito da habilidade criativa. 16. Valor com relação à qualidade. 17. Busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas. 18. Saber lidar com processos. 19. Trabalhar sob pressão. 20. Saber usar o <i>feedback</i> de forma adequada. 21. Atuar de forma pro ativa e arrojada diante de situações diversas. 22. Capacidade para instrutoria e saber lidar com didáticas diversas. 23. Importância da avaliação. 	<p>a) Elaborar programas de capacitação :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diagnosticar necessidades do ambiente de trabalho e defasagem de capacitação. -Identificar aspectos da cultura organizacional e competências necessárias para o aprimoramento profissional de indivíduos e de grupos. -Identificar oportunidades de desenvolvimento das pessoas e de seus potenciais. -Identificar evidências no mercado e necessidades de melhoria profissional. -Propor ações e meios de aprendizagem. -Mobilizar pessoas e grupos para a aprendizagem. -Viabilizar estratégias e logística para capacitação. -Sugerir métodos, recursos e ambientes dentro da educação flexível. -Participar da elaboração de programa de capacitação no trabalho. -Promover a formação de substitutos e de novos integrantes. -Estimular a capacidade crítica e criativa. -Identificar critério e indicador de mensuração de resultados. -Estimular o autodesenvolvimento e a evolução profissional. -Estimular a criatividade para solução de problemas. <p>b) Estimular melhorias dos padrões de qualidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Buscar referências de padrões de qualidade de produtos e serviços e de desempenho profissional. -Estimular a percepção sobre o estágio de desenvolvimento e possibilidades de crescimento. -Promover o desempenho profissional dentro dos padrões estabelecidos. -Estimular melhorias contínuas no trabalho. <p>c) Acompanhar e mensurar resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Analisar indicadores de desempenho dos programas de capacitação. -Índices de qualidade e produtividade. -Indicadores do grau de satisfação do cliente. <p>d) Comunicar-se eficientemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunicar-se de forma objetiva. -Certificar-se de que a informação foi compreendida. -Utilizar os termos mais usuais do conteúdo apresentado. <p>e) Disseminar a ética e a postura profissional:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Preservar a segurança e bem-estar de todos. -Manter discrição com informações e situações. -Lidar com situações constrangedoras. <p>Informar sobre comportamentos éticos e posturas profissionais.</p>
---	---

Tabela 5 – Competências Mapeadas

Fonte: Luciane Quadro – pesquisa

Segundo o manual, a avaliação dessas competências para o alcance de resultados será a partir dos seguintes critérios:

- Conhecimentos sobre tipos de estabelecimento, serviços e produtos pertinentes à área de atuação; conceitos básicos e ferramentas da qualidade; técnicas para motivação e aperfeiçoamento de adultos; técnicas de capacitação no trabalho; termos técnicos do turismo e hospitalidade dentro da área de atuação; aspectos culturais do ambiente de trabalho.
- Habilidades para analisar perfis profissionais na área de atuação; elaborar diagnóstico e análise de situações; aplicar dinâmicas de aprendizagem; desenvolver auto-estima de pessoas no processo de aprendizagem; comunicação clara e articulada com emprego de gramática e vocabulário adequados; avaliação crítica com base em dados e fatos.
- Atitudes/Atributos para a consciência de detalhes e atenção para padrões de qualidade; compreensão de necessidades e expectativas alheias; facilidade no relacionamento interpessoal; capacidade de ouvir, interpretar linguagem não verbal e aconselhar pessoas; atitude flexível, sociável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes; inovação e criatividade na geração de idéias; ética, humildade, descrição e respeito a individualidades e diferenças; equilíbrio emocional perante tomada de decisões e situação desmotivadora.

Um conjunto de critérios credencia um profissional a exercer uma determinada função, segundo Magalhães *et al* (1997), além disso, conforme afirma Durand (1997), elas são interdependentes, uma depende da outra e se complementam.

Além desses, outros resultados podem surgir, mas não são exigidos como, por exemplo: comunicar-se em outros idiomas e linguagens especiais; atuar como multiplicador da qualidade profissional pelo processo de certificação por competência; e, apoiar a melhoria do negócio.

Com relação à melhoria da qualidade no atendimento, a capacitação dos consultores levou em consideração a norma NBR 15.032 – Hospitalidade para Instrutor, que prevê:

- Receber bem e com satisfação.
- Servir com excelência e prazer.
- Agir com base em valores éticos.
- Relacionar-se dentro dos padrões de boa educação.
- Estabelecer comunicação efetiva.
- Disseminar a visão do turismo como vetor para o desenvolvimento sócio-econômico-cultural.
- Cuidar da higiene, saúde e apresentação pessoal e do ambiente.
- Oferecer serviços especiais e personalizados.
- Garantir a satisfação do cliente.

O objetivo da capacitação baseada nessas competências é a elevação dos níveis de profissionalização dos trabalhadores e, uma vez aplicadas ao local de trabalho, promover a sustentabilidade dos estabelecimentos. O resultado esperado pelo Programa é que a oferta de produtos e serviços de qualidade se reflita no aumento do fluxo de clientes, criando assim crescentes oportunidades de geração de trabalho e renda, com conseqüente melhoria na qualidade de vida da população.

Finalizando, os principais beneficiários seriam: i) os clientes, que poderão usufruir serviços mais qualificados; ii) os trabalhadores de bares e restaurantes, pois estariam se aperfeiçoando profissionalmente e de forma continuada, além de desenvolver novas competências; iii) os estabelecimentos, que conquistariam a credibilidade junto aos clientes, gerando fidelização, reforço de imagem e, claro, lucratividade; e iv) os destinos que, além da melhoria de qualidade de vida através da geração de emprego e renda, também estariam reforçando sua imagem.

5.3 Análise do Modelo

Com os conceitos adquiridos através da revisão de literatura, da pesquisa realizada junto ao IH e, a partir dos currículos dos consultores, foi possível analisar o modelo de formação baseado em competências para a formação dos consultores do “Programa Qualidade na Mesa”, que trabalham em prol da elevação da qualidade no atendimento do setor de bares e restaurantes. Possibilitou também, um maior discernimento a respeito das competências necessárias para o exercício dessa atividade direcionada ao setor de bares e restaurantes.

Quanto à consultoria, pôde-se verificar que a atividade relacionada ao “Programa Qualidade na Mesa”, se insere no tipo de consultoria externa, ora coletiva ora individual, especializada principalmente no que diz respeito à instrutoria e à qualidade no atendimento, podendo ser enquadrada mais especificamente no “modelo de procedimentos” quando revê, discute e desenvolve novos procedimentos específicos para o setor de bares e restaurantes.

O papel do consultor como agente de mudança transcende à simples mudança organizacional. Como afirma Gonçalves (1991), constatou-se que é como facilitador que pode estimular o fazer acontecer permanente na organização e ainda primar pelo diálogo, chamar para o comprometimento, também se comprometer com os resultados, estimular a iniciativa, a empatia e saber transmitir seu conhecimento.

O levantamento do perfil dos consultores aponta que, ao longo da construção de sua carreira profissional, acumularam as competências necessárias para a condução da atividade de consultoria e se encontravam dentro dos padrões esperados pela coordenação do IH. Isso foi averiguado pela formação educacional, experiência profissional e pelo período de experiência acumulada em determinadas funções. Isso veio a corroborar com os estudos de Le Boterf (1994), quando diz ser necessário um acúmulo de informações adquiridas ao longo da vida para que as competências se evidenciem.

Com relação às competências, proporcionou uma melhor compreensão da temática, empreitada nada fácil, pois o termo possui várias acepções tanto no que diz respeito ao mundo do trabalho quanto da educação. Como ratifica Tejada (1999), a construção do conceito sobre competência é recente e ocorre nas mais variadas áreas do conhecimento.

Os resultados da pesquisa permitiram considerar que a formação baseada em competências está fundamenta em um modelo centrado na aprendizagem e não no ensino, na valorização do aluno como sujeito e na construção do conhecimento (ROPÉ, 2003). Na concepção do IH, é fundamental o processo coletivo de construção do conhecimento para o desenvolvimento das competências. No processo de formação adotado pelo IH, buscou-se uma contínua troca de competências entre os consultores. Competência entendida pelo IH como “capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados”.

Para dar conta da proposta idealizada para o MLT, foram selecionados consultores que desenvolveram competências ao longo da construção de sua vida profissional e também durante o período de formação para que, enquanto instrutores utilizassem métodos mais ativos e meios alternativos de ensino; já como consultores, instigassem a busca pela qualidade não só do atendimento, mas também dos padrões, dos produtos, da empresa e do pessoal como um todo.

A formação dos consultores desempenhada pelo IH foi concebida e aplicada com o propósito de fazer com que os consultores passassem pela mesma experiência de aprendizagem que os MLT's enfrentariam, ou seja, as mesmas resistências quanto à transição da forma de ensino tradicional para o tipo de formação baseado em competências. Talvez essa constatação demonstre o que o estudo de caso apontou de melhor, a quebra na prática dos paradigmas da educação tradicional, pois exigiu uma mudança de postura do consultor enquanto instrutor.

As competências consideradas imprescindíveis, e que foram desenvolvidas ou reforçadas durante o período de formação foram além das levantadas anteriormente (como foi apontado na tabela 5), com destaque para as seguintes competências, consideradas como mais desafiadoras tanto para o instrutor máster quanto para o MLT: acompanhamento e mensuração dos resultados; comunicar eficientemente; disseminação da ética e da postura profissional; elaboração de programas de capacitação de profissional; estímulo a melhoria do padrão de qualidade e promoção de ações de capacitação no trabalho. Isso confirma as idéias de Fleury & Fleury (2001) e Zarifian (2001), que consideram o desenvolvimento de competências nas organizações um caminho que parte da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, e só então para aprendizagem na organização.

O modo de articular o desenvolvimento de competências a partir dos saberes apresentados pelo próprio grupo, conseqüentemente, aprimoraria o processo de aprendizagem que posteriormente seria levado pelos Mlt's também às empresas participantes do programa.

As competências, portanto, partiram da comunhão de experiências e práticas dos próprios consultores que, quando atuantes no programa, também desenvolveriam o mesmo processo de formação a partir dos saberes dos Mlt's, os quais, por sua vez, o multiplicariam no local de trabalho junto aos colaboradores, a partir dos recursos do próprio local de trabalho.

Uma vez aplicado, o programa pretende alcançar os seguintes resultados: elevar a profissionalização dos trabalhadores; promover a sustentabilidade dos estabelecimentos; aumentar o fluxo de clientes; valorizar a cultura local; estimular a hospitalidade brasileira; fortalecer o associativismo; gerar um incremento do trabalho e renda e a melhoria da qualidade de vida da população, beneficiando clientes, trabalhadores e estabelecimentos do setor de bares e restaurantes, conseqüentemente, elevando a qualidade dos destinos turísticos.

Ao se propor tal análise, não se duvida do fato de que os consultores têm ainda importantes progressos a fazer para associar a formação baseada em competências com suas práticas profissionais, principalmente enquanto instrutores ou facilitadores em seus treinamentos, pois o que conta na competência não é a posse de um saber, mas sim sua mobilização, o que somente com o amadurecimento e a prática será possível. Por exemplo, o IH apenas certifica seus instrutores depois de aplicarem os treinamentos e após passarem por avaliações. Somente então o indivíduo poderá dizer com algum grau de certeza que realmente possui as competências necessárias e soube mobilizá-las. Por isso, seria interessante e se deixa aqui como propostas: a promoção de novos cursos de aperfeiçoamento e reuniões periódicas com consultores, maior integração entre consultores e ABRASEL, seguida de avaliações constantes e troca de experiências para o fortalecimento ou desenvolvimento de novas competências, a fim de dar conta das dificuldades encontradas durante a aplicação do programa.

Outra proposta seria a criação de uma ferramenta que auxiliasse o consultor a avaliação de determinados aspectos, para se detectar se há ou não expressivo aumento da melhoria da qualidade no atendimento nas empresas participantes do

programa, a exemplo do manual utilizado na etapa Boas Práticas do programa “Qualidade na Mesa”. Isso proporcionaria também a oportunidade de ampliar a atividade de consultoria, através de uma avaliação permanente dos estabelecimentos, e não só com relação ao atendimento, pois conforme detectado na presente pesquisa, muitos consultores são competentes também em outras áreas, apresentam competências individuais que podem aprimorar as competências organizacionais também em outros setores.

Embora num primeiro momento pareça haver mais pontos a favor da formação baseada em competências, contestam-se alguns autores quando defendem que, para esse tipo de formação, o que mais importa é a habilidade de ensinar e causar mudança de comportamento, em detrimento do conhecimento ou do saber que consultores, instrutores ou facilitadores apresentam. Tal postura, portanto, considera que o processo de formação baseada em competências, quando aplicado em um local de trabalho onde, de certa forma, já existe um conhecimento a respeito do saber e do saber fazer, propicia uma troca e um enriquecimento maior dos integrantes da equipe.

Mesmo assim, alguns questionamentos são inevitáveis:

- se aplicado em ambientes onde não existe uma visão clara a respeito do exercício profissional ou um aprofundamento de conceitos a respeito de determinado assunto ou funções, esse tipo de formação continuaria sendo válido?

- acrescentaria realmente algo mais ao indivíduo e à empresa?

- não caberia ao facilitador da sessão de aprendizagem, seja ele o consultor, instrutor ou multiplicador, um nível muito maior de conhecimento e experiências ou uma maior especialização no assunto, repassando conhecimento, trabalhando conceitos e não somente conduzindo habilmente a sessão?

- e, caso o multiplicador não apresentasse exatamente o perfil desejado, a habilidade de comunicação ideal ou fossem muito tímidos ou apresentassem deficiências decorrentes do baixo nível de educação, conseguiria atingir os objetivos do programa elevando a qualidade do atendimento?

Os resultados da análise da formação dos consultores apresentam indícios para respostas a algumas destas questões, pois todos os consultores pesquisados apresentam alguma especialização e possuem um bom tempo de experiência no exercício da atividade profissional como consultores e instrutores. Mas, e quanto aos multiplicadores? Será que terão, por exemplo, o tempo necessário para treinar a

mobilização dos saberes adquiridos no seu local de trabalho ou a habilidade de ensinar suficiente para causar mudança de comportamento?

As competências levantadas no presente estudo apontam a possibilidade de constituição de um espaço para diálogo e formulação de alternativas para a formação de futuros consultores. Também poderão encorajar o desenvolvimento das competências próprias do consultor ampliadas para outros setores dos bares e restaurantes ou a outras áreas do setor turístico, como por exemplo: o setor de agências de viagem e meios de hospedagem. E, quem sabe, isso poderá iniciar uma discussão em torno da concepção de uma NBR do consultor de qualidade, até o momento inexistente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos objetivos definidos para esse estudo, o presente capítulo expõe as considerações finais, as limitações da pesquisa e apresenta propostas para realização de trabalhos futuros.

Além da análise do modelo de formação baseado em competências para a formação dos consultores do “Programa Qualidade na Mesa”, o trabalho realizado buscou preencher uma lacuna existente na pesquisa acadêmica sobre o que seja a consultoria destinada às empresas turísticas e, especificamente, possibilitou um maior discernimento a respeito das competências necessárias para o exercício dessa atividade direcionada ao setor de bares e restaurantes.

A consultoria especializada principalmente no que diz respeito à instrutoria e à qualidade no atendimento é válida, pois, discute e desenvolve procedimentos específicos para o setor de bares e restaurantes. Atuando como agente de mudança o consultor pode estimular o fazer acontecer permanente na organização. A partir do modelo centrado na aprendizagem, na valorização do aluno como sujeito e no processo coletivo de construção do conhecimento, a pesquisa com os consultores demonstrou ser possível o desenvolvimento e aprimoramento das competências e a quebra dos paradigmas da educação tradicional.

Quanto aos resultados da aplicação no local de trabalho, são necessárias pesquisas complementares para verificar se realmente foi possível a elevação da profissionalização dos trabalhadores; a promoção da sustentabilidade dos estabelecimentos; se aumentou o fluxo de clientes; se gerou um incremento do trabalho e renda e a melhoria da qualidade de vida da população; e, se beneficiou os principais interessados, os clientes e estabelecimentos do setor.

A formação baseada em competências no setor turístico é muito recente e se encontra em fase de estruturação. Mesmo que timidamente, no entanto, observa-se que existe um esforço tanto por parte das empresas como por parte da academia não só em aceitar as mudanças decorrentes dessa nova proposta de formação, mas também em procurar adaptá-la à realidade vigente. Portanto, o presente estudo de caso

torna-se válido, pois tenta esclarecer porque a decisão pela formação baseada em competências foi tomada, como ela foi delineada e que resultados apresenta em relação aos objetivos de sua implantação.

Ressalta-se ainda que, apesar do projeto estar tendo êxito, segundo informações passadas pelo IH e pela própria ABRASEL, algumas dificuldades foram apontadas tanto pela associação quanto pelo IH. A principal delas foi a resistência de alguns empresários e colaboradores, depois a transição do modelo tradicional de educação para o modelo baseado em competências e sua continuidade no local de trabalho. Mesmo assim, muitos associados estão solicitando a continuidade do programa, pois constataram mudanças significativas. Uma proposta para interiorização do programa nos estados em 2008, também está em discussão.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se uma pesquisa de satisfação dos associados da ABRASEL após terem aplicado o programa em suas empresas, para saber se realmente a formação a partir de competências está apresentando os resultados esperados em relação à elevação da qualidade no atendimento. Também merece um estudo comparativo entre as instituições que utilizam a formação baseada em competências nos cursos direcionados ao setor turístico, como, por exemplo, o modelo que o SENAC vem utilizando nos cursos que oferece. Por fim, sugere-se uma pesquisa junto aos MLT para descobrir se realmente conseguiram aplicar eficientemente o programa em seu local de trabalho, e se houve mudanças significativas em seu desenvolvimento enquanto indivíduos.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **A História da Abrasel**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/images/uploads/abrasel_historia.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2007.

AZEVEDO, P. **Manual de procedimentos de consultora nas micro e pequenas empresas**. Goiânia: SEBRAE, 2001.

BAÑULS, A; RODRÍGUEZ A.; JIMÉNEZ, M. El Capital Humano como factor Estratégico para la Competitividad del Sector Turístico. **Cuadernos de Turismo**, nº 19, 2007, p. 47-69

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 7ed. São Paulo: SENAC, 2002.

BERNSTEIN, E. **Back to the future**. Restaurant and institutions magazine. Jan/2000, p.19-22

BURGOYNE, E. **Head Start Information and Publication Center**. Maio/2002. Disponível em <www.headstarinfo.org>. Acesso em: 10 dez. 2006.

BRUSCHINI, C. Fazendo as perguntas certas: como tornar visível a contribuição econômica das mulheres para a sociedade? In: ABRAMO, L., ABREU, A. R. P. (Orgs.). **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana**. São Paulo; Rio de Janeiro: ALAST, 1998. p. 277-94.

BRASIL. **Ministério do Turismo. Plano Nacional do Turismo: Diretrizes, Metas e Programas, 2003 - 2007**. Brasília, 2003.

_____. **Turismo sustentável e alívio da pobreza no Brasil: reflexões e perspectivas**. Ministério do Turismo. – Brasília, DF. 2005.

CALDAS, M. P. Um gostinho do próprio remédio: até que ponto empresas de consultoria no Brasil adotam em si mesmas aquilo que prescrevem a seus clientes? **Rae**, Sao Paulo, v. 6, n. 4, p.2-12, 1999.

CANBACK, S. **Transaction cost theory and management consulting: Why do management consultants exist?**. Industrial Organization 9810002, EconWPA, revised 09Jan1998. Disponível em:<<http://129.3.20.41/eps/io/papers/9810/9810002.pdf>>Acesso em: 28 dez. 2006.

CASTELI, G. Gestão e Gestores em Hospitalidade. **Turismo em Debate: Ciclo de Conferências**. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 2001. p.131-159.

CESAR, M. **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo Sebrae-GO nas empresas de micro e pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000**. 2002. 100 f. Dissertação de Mestrado. Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

CHIZZOTTI A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez; 1991

CHRISTENSEN, P; KLYVER, K: Management Consulting in Small Firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, No 3, vol 13, pp 299-313, 2006.

COLLINS. **Student's dictionary**. London: Harper, 1991.

COOPER, C. *et al.* **Turismo: princípios e práticas**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2003.

DA RE, C. & FERREIRA, L. Gestão de Competências: um olhar na gestão de competências empreendedoras para os cursos de turismo. **Anais do Congresso Brasileiro de Educação de Jovens e Adultos**. Florianópolis, 2001.

DEGRAZIA, C. **Construindo Competências na Formação Profissional em Turismo**. Global Tourism, São Paulo, v. 2, p.2-9, 01 nov. 2005. Semestral. Disponível em: <<http://www.periodicodeturismo.com.br>>. Acesso em: 05 fev. 2007.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEPRESBITERIS, L. Competências na educação profissional - é possível avaliá-las?. **Boletim técnico SENAC**, Vol. 31, Nº 2 – Maio, 2005.

DONADONE, J.C. **Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias**. Tese (doutorado). Escola Politécnica USP. São Paulo 2001.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, J. **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

DURAND, T. Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change. In: HEENE, A. SANCHEZ, R. (Comp.). **Competence-based strategic management**. Chichester. England: Ron Sanchez And Aimé Heene, 1997. p. 127-150.

FERREIRA, A. B.H. **Dicionário Aurélio Eletrônico**. São Paulo: Nova Fronteira, 2004.

FERREIRA, C. (Coord.). **Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes**. Florianópolis: SEBRAE-SC, 1999.

FERNANDES, F.; BOCKA, A. M. B. **Comunidade e Sociedade**. São Paulo: USP, 1973.

TEJADA, J. Acerca de las competencias profesionales. **Revista Herramientas** n. 56, p. 20-30. Madrid 1999.

FLEURY, M. O ambiente para aprendizagem organizacional. In: CASALI, A **Empregabilidade e Educação: novos caminhos no mundo do trabalho**. São Paulo: EDUC, 1997. p.151-156.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. Construindo o conceito de competência **RAC**, Edição Especial 2001. 2001b, p. 183-196.

FONSECA, M T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. São Paulo: Senac, 2000.

_____. Qualidade em empresas de alimentação. In: **Turismo uma visão empresarial**. Ruschmann & Solha (coords). Barueri, SP: Manole, 2004.

FRIEDMAN, B *et al.* Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade. Tradução Bazán. In: JARDIM DE AZEVEDO, Flávio. **Tecnologia e Lingüística**. São Paulo: Futura, 2000.

GARCÍA, C.D. **El Restaurante como Empresa**. México: Ed. Trillas, 2ª edição, 1998.

GIANESI, I; CORRÊA, L. **Administração estratégica de serviços** – operações para satisfação do cliente, Atlas, 1993.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 20 - 29, 1995.

GONÇALVES, M. A. Consultoria. **RAE**. 31 (2), São Paulo, p. 3 -5, 1991.

IBCO – Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional. **Código de ética do Consultor**. Disponível em <http://www.ibco.org.br/codigo_port.htm> Acesso em: 20 nov. 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE, **Economia do Turismo** - Atividades Características do Turismo 2003. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_turismo/default.shtm Acesso em: 3 fev. 2007.

IH-INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. **Perfil dos profissionais no mercado de trabalho do setor de turismo no Brasil**. Salvador: Flash Design, 2001. 184p.

_____. **Direcionamento Estratégico**. Salvador: Instituto de Hospitalidade, 2002.

INVERNIZZI, N. **Novos rumos do trabalho**. Mudanças nas formas de controle e qualificação da força de trabalho brasileira. 2000. Tese (doutorado) - Instituto de política e tecnologia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

JACINTHO, P.B. **Consultoria Empresarial**: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. Dissertação Mestrado. Engenharia da produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

JAFARI, J. El turismo como disciplina científica. **Política y Sociedad**, 2005, Vol. 42 Núm. 1: 39-56. Disponível em: <<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cps/11308001/articulos/POSO0505130039A.PDF>> Acesso em: 20 jan. 2006.

LE BOTERF, G. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Editions d'organisation. 1994.

_____. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996.

KURB, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

MACHADO, N. **Sobre a idéia de competência**. Faculdade de Educação da USP, São Paulo, 2006. Disponível em < <http://br.geocities.com/filoczar/sic.doc>> Acesso em: 20 jul. 2006.

MAGALHÃES, S. *et al.* Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, 1997, p. 12-14.

MARICATO, P. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. São Paulo: TQC Comunicação e Editora, 1997.

MARKERT, W. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Educação e Sociedade**, Ag. 2002, vol.23, n79, p.189-211. ISSN 0101-7330.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. v1. São Paulo: Atlas, 1996.

MCKENNA, C. **The Origins of Modern Management Consulting**. Business and economic History. Vol. 24. 1995.

MIGUENS, C; ROCHA,E. **The Common Body of Knowledge**. IBCO, 2003. Disponível em http://www.ibco.org.br/the_common_body_of_knowledge_ibco_port.pdf> Acesso em: 08 set 2006.

MICHAELIS. **Dicionário Italiano Port-Port Italiano**. São Paulo: Melhoramentos, 1993.

MINAYO, M. C. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Coleção tema sociais. ed: Vozes. 1994.

OIT-ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Certificação de competências profissionais: glossário de termos técnicos**. Brasília: OIT, 2002a. 36p.

_____. **Relato de algumas experiências brasileiras.** Reedição. Brasília: OIT, 2002b. 299p.

_____. **Certificação de competências profissionais:** Análise qualitativa do trabalho, avaliação e certificação de competências - Referências Metodológicas. Reedição. Brasília: OIT, 2002c. 288p.

OLIVEIRA, D. **Manual de Consultoria Empresarial:** conceitos, metodologia, práticas. 5ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

OMT-ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **WTO-World tourism barometer.** Madrid, v.3, n.1, jan. 2005.

FEO PARRONDO, F. Turismo gastronómico en Asturias, **Cuadernos de Turismo**, 15, 2005, pp.77-96.

PEREIRA, M. **Na cova dos leões:** o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, 1999.

PERRENOUD, P. **Construir competências é virar as costas aos saberes?**. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Genebra – 1999. Disponível em <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_39.html> Acesso em: 20 ago 2006.

_____. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

_____. **Dez novas competências para ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

PRAHALAD, C. K. **A Competência Essencial.** São Paulo: HSM Management, n. 1, Ano 1 p.7-11, mar./abr. 1997.

QUEZADA, V. Acerca de las competencias cognitivas. **Revista Enfoques Educativos.** Universidad de Chile, 2004 disponível em: <http://csociales.uchile.cl/publicaciones/enfoques/08/Rodriguez_Quezada.pdf> Acesso em: 13 dez. 2006.

QUINTELLA, H. **Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora.** São Paulo: Makron Books, 1994.

REBELATO, M. Uma análise sobre a estratégia competitiva e operacional dos restaurantes self-service. **Revista Gestão & Produção:** Volume 04, nº 03, p. 321-334. São Carlos, dez.1997.

RAMOS, M. **A pedagogia das competências:** autonomia ou adaptação? 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002. 320 p.

RESENDE, E. **O livro das competências.** Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark. 2000.

ROPÉ, F. **El modelo de las competencias en la escuela y en la empresa**. Encuentros y seminarios, 2003. Disponível em: <http://www.me.gov.ar/curriform/publica/francia/03rope.pdf>> Acesso em: 11 dez. 2006.

RUSCHMANN, D. M. **Turismo Planejamento Sustentável: A Proteção do Meio Ambiente**. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. **Uma revisão da Noção de Competências Gerenciais**. A Valorização da Performance. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2000.

_____. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 2001.

RUAS,R; Ghedine,T; DUTRA,J; BECKER,G;DIAS,G. O Conceito de Competência de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Artigo **ANPAD**, 2005. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2005/dwn/enanpad2005-gpra-2343.pdf>> Acesso em: 27 dez. 2006.

SÁ, A;. **Certificação de Competências Profissionais para o Turismo**: uma análise do segmento de bares e restaurantes de Salvador-BA. Dissertação (Mestrado). UFBA. 2005. Disponível em < http://www.adm.ufba.br/disserta/mesprof/Eysen_andre_sa.htm> Acesso em: 10 dez. 2006.

SAMPAIO, C.A.C.; GÂNDARA, J.M.G.; MANTOVANELLI JÚNIOR, O. Turismo como fenômeno humano: uma nova base conceitual para implementação de políticas públicas. In: **Anais do I Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul**. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2003.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educação e sociedade**. Campinas: Ed Papirus, vol 19 n5, dez 1998.

SCHEIN, E.H. **Consultoria de procedimentos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SIVIERO, A. **Os elementos do espaço turístico urbano no processo de planejamento**: uma análise da área central de Curitiba / PR. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná - Programa de Pós-Graduação em Geografia, 2005. Disponível em <<http://hdl.handle.net/1884/2354>> Acesso em: 2 ago. 2006.

SILVA, Natacha Bertoia de. YOSHIDA, Roberta Rebouças. GUERRA, Renato Gonçalves. **Formação profissional baseada em competências**: um estudo de caso brasileiro. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7_semead/paginas/artigos%20recebidos/RH/RH28%20-20Formacao%20profissional.pdf. Acesso em: 10 fev. 2007.

SEBRAE. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. 1º semestre 2004. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros> Acesso em: 13 jul 2005.

SOUZA, V. **A carreira gerencial com base nas competências individuais**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001. Disponível em: < http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000600.pdf> Acesso em: 20 set 2006.

TRIGO, L.G. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. 4.ed. Campinas, SP: Papirus, 1998.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TOLEDO, G; POLLERO, Á; GALLO, H. **Gestão do Turismo no Contexto do Planejamento Estratégico Regional**. Estudo de casos latino-americanos. GEOUSP, Espaço e Tempo, São Paulo, Nº 14, 2003. Disponível em <<http://www.geografia.fflch.usp.br/publicacoes>> Acesso em: 10 jun 2006.

URRY, J. **O Olhar do Turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas**. São Paulo: Studio Nobel - SESC, 1996.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VIEIRA, A; LUZ, T. **Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência**. ENANPAD. 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad2003-prog-grt-p.htm>> Acesso em: 02 jan. 2007.

ZANAROTTI, V. **Entre competências e competências: limites e possibilidades na configuração das organizações**. Dissertação (Mestrado). UFSCar, 2005. Disponível em: http://www.bdt.d.ufscar.br/tde_arquivos/1/TDE-2006-03-22T07:50:58Z-917/Publico/DissVRCZ.pdf Acesso em: 02 jan 2007.

ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiante em milieu industriel. In: MINET, Francis, PARLIER, Michel, WITTE, Serge. **La Compétence: mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1994.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.

_____. **El modelo de competencia y los sistemas productivos**. Montevideo: Cinterfor, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução do original Case studyresearch: design and methods, por Daniel Grassi. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEIMBERG, Gerald M. **Consultoria: o segredo do sucesso**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

APÊNDICE

Apêndice A – Critérios para Análise dos currículos

Os critérios estabelecidos seguem as indicações de Perrenoud (1999), que parte do princípio de que a formação de competências depende em parte da escolaridade, que oferece ferramentas para dominar a vida e compreender o mundo, o que significa que nem todo saber deve ser aprendido na escola. Segundo o autor, “uma boa parte dos saberes humanos é adquirida por outras vias”.

	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3	Consultor 4
IDADE				
SEXO				
FORMAÇÃO ACADÊMICA				
TITULAÇÃO				
FORMAÇÃO COMPLEMENTAR				
TEMPO DE TRABALHO				
ÁREAS DE ATUAÇÃO				

Apêndice B – Roteiro de entrevista

O presente roteiro servirá como parâmetro para a entrevista ou entrevistas, se forem necessárias. E, pode sofrer adaptações em função da necessidade percebida no decorrer de sua aplicação.

Esta etapa tem por finalidade entender como o IH pensou a capacitação dos consultores baseada em competências.

1. Como se deu o envolvimento do IH com o Ministério do turismo – Mtur para este programa?
2. Você sabe se houve alguma pesquisa prévia por parte do MTur para estabelecer as prioridades e conteúdo do programa?
3. Como o IH chegou ao modelo de capacitação baseado em competências?
4. A capacitação foi elaborada com base em algum estudo/autor específico? Quais?
5. Existe um projeto pedagógico ao qual a pesquisadora possa ter acesso? Caso contrário, é possível se fazer um relato sobre ele?
6. Como foram selecionados os consultores? Havia critérios pré-estabelecidos?
7. Como foi aplicada a capacitação?
8. Que assuntos foram trabalhados?
9. que resultados foram alcançados?

Esta etapa tem por finalidade entender que competências são entendidas como importantes para o programa, segundo a visão do IH.
O elenco de competências é flexível e permite exclusões e inclusões.

1. Que competências foram estabelecidas como importantes para o processo de formação do quadro de consultores? Existe um elenco delas? Caso contrário, qual sua opinião com relação às competências citadas abaixo:
2. Quanto à capacidade para planejar o trabalho, ao estabelecimento de prioridades?
3. Quanto à importância do relacionamento interpessoal, habilidade para interagir com as pessoas? Inclusive em situações conflitantes?
4. Quanto à liderança, capacidade para incentivar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos estimulando o desenvolvimento da equipe?
5. Com relação à motivação, capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas?
6. Qual a importância do relacionamento com o cliente?
7. Quanto à importância da habilidade flexibilização para adaptação às exigências do meio?
8. Quanto a saber negociar e buscar soluções satisfatórias das partes envolvidas?
9. Quanto à identificação de novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas?
10. Quanto à importância da comunicação, o saber ouvir?
11. Quanto à importância de saber expressar-se de diversas formas?
12. Quanto à importância a respeito da habilidade criativa?
13. Quanto à qualidade, a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas?
14. Qual a importância da competência em saber lidar com processos?
15. Qual a importância quanto à capacidade de trabalhar sob pressão?
16. Quanto à importância de saber usar o feedback de forma adequada?

17. Quanto à capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas?
18. Quanto à capacidade para instrutoria?
19. Qual a importância de saber lidar com didáticas diversas?
20. Qual a importância da avaliação?

Dados do Entrevistado

Cargo: _____
Área de atuação: _____
Há quanto tempo atua na área: _____
Nível de escolaridade: _____
Curso de graduação: _____
Cursos de especialização ou outros: _____

Apêndice C – Entidades Fundadoras do Instituto de Hospitalidade

- ABAV – Associação Brasileira de Agentes de Viagem
- ABDETH – Associação Brasileira de Dirigentes de Escolas de Turismo e Hotelaria
- ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- ABRASEL – Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento e Lazer
- BAHIAATURSA – Empresa de Turismo da Bahia S.A.
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
- EMTURSA – Empresa de Turismo de Salvador
- Fundação Odebrecht (Instituidora)
- SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- Sindicato dos Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Cidade de Salvador
- Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart-Hotéis, Residence-Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Cidade de Salvador

ANEXO A



Balneário Camboriú, 12 de fevereiro de 2007.

Ao
INSTITUTO DE HOSPITALIDADE
A/C: Eliana Maia

Apresentamos **Luciane Quadro**, mestranda do Curso de Pós-Graduação *Stricto sensu* em Turismo e Hotelaria- Programa de Mestrado Acadêmico, ministrado na UNIVALI Balneário Camboriú - Santa Catarina, que desenvolve sua pesquisa para a dissertação com o objetivo de analisar o processo de formação de competências do consultor do “Programa Qualidade na Mesa” direcionado ao segmento bares e restaurantes.

Ressaltando a importância deste estudo para o turismo, solicitamos sua colaboração no sentido de fornecer informações para a pesquisa.

Informamos que os trabalhos acadêmicos são pautados na ética e no profissionalismo e que os dados são tratados sigilosamente.

Agradecemos antecipadamente a atenção e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Profª Drª Doris van de Meene Ruschmann
Coordenadora Mestrado em Turismo e Hotelaria
UNIVALI- Campus Balneário Camboriú

ANEXO B

Norma Nacional para

Instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho

Apoio:

**BANCO INTERAMERICANO
DE DESENVOLVIMENTO
(BID)**



Abril de 2001

Instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho

Sumário

Prefácio..... 3
1 Objetivo..... 4
2 Definições..... 4
3 Descrição da Ocupação 4
4 Resultados Esperados 4-5
5 Competência 5-5
Anexo A (informativo) 7

O Instituto de Hospitalidade (IH) com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) tem a propriedade dos direitos autorais (*copyright*) deste documento.

Esta norma, ou qualquer extrato dela, pode ser reproduzida, armazenada num sistema de recuperação ou transmitida de qualquer forma ou por quaisquer meios, eletrônicos, fotocópias, gravação ou outros, desde que citada a fonte.

Informações podem ser obtidas no:

Instituto de Hospitalidade
Rua Frei Vicente, 16 - Centro Histórico
CEP 40025-130 - Salvador – BA
Tel. (71) 320-0700 – Fax: (71) 320-0702
e-mail: ih@odb.com.br
www.hospitalidade.org.br

PREFÁCIO

Esta Norma foi aprovada pelo Conselho Nacional de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo - CQT em 09 de abril de 2001, após ter sido elaborada pela Comissão Técnica de Normas e submetida a consulta pública.

O Instituto de Hospitalidade desenvolve normas nacionais para profissionais do setor de turismo, de forma participativa, voluntária e legitimada pelos atores chaves dos segmentos empresarial, governamental, dos trabalhadores e educacional.

O Anexo A é informativo.

Instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho

1 OBJETIVO

Esta Norma do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo estabelece os resultados esperados e as competências para instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho, no âmbito do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo.

2 DEFINIÇÕES

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se as seguintes definições:

- 2.1 competência:** Capacidade de mobilizar, desenvolver e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes no desempenho do trabalho e na solução de problemas, para gerar os resultados esperados.
- 2.2 certificação profissional:** Processo que atesta publicamente a competência para o trabalho, tendo como referência uma norma.
- 2.3 resultados esperados:** Conjunto mínimo de serviços que compõem uma ocupação.

3 DESCRIÇÃO DA OCUPAÇÃO

O instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho ocupa-se, principalmente, da promoção de melhoria da capacitação de profissionais no local de trabalho, visando à obtenção de melhores resultados do empreendimento.

4 RESULTADOS ESPERADOS

O instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho deve ser capaz de:

- a) **elaborar programas de capacitação de profissionais** – o que pode incluir diagnosticar necessidades do ambiente de trabalho e defasagem de capacitação; identificar aspectos da cultura organizacional e competências necessárias para o aprimoramento profissional de indivíduos e de grupos; identificar oportunidades de desenvolvimento das pessoas e de seus potenciais; identificar evidências no mercado e necessidades de melhoria profissional; propor ações e meios de aprendizagem;

- b) **promover ações de capacitação no trabalho** – o que pode incluir sensibilizar e mobilizar pessoas e grupos para a aprendizagem; viabilizar estratégias e logística para capacitação; sugerir métodos, recursos e ambientes dentro da educação flexível; participar da elaboração de programa de capacitação no trabalho; promover a formação de substitutos e de novos integrantes; estimular a capacidade crítica e criativa; identificar critério e indicador de mensuração de resultados; estimular o autodesenvolvimento e a evolução profissional; estimular a criatividade para solução de problemas;
- c) **estimular melhorias dos padrões de qualidade** – o que pode incluir buscar referências de padrões de qualidade de produtos e serviços e de desempenho profissional; estimular a percepção sobre o estágio de desenvolvimento e possibilidades de crescimento, promover o desempenho profissional dentro dos padrões estabelecidos; estimular melhorias contínuas em ambientes de trabalho;
- d) **acompanhar e mensurar resultados** – o que pode incluir analisar indicadores de desempenho dos programas de capacitação, índices de qualidade e produtividade, indicadores do grau de satisfação do cliente;
- e) **comunicar-se eficientemente** – o que pode incluir comunicar-se de forma objetiva; certificar-se de que a informação foi compreendida; utilizar os termos mais usuais do conteúdo apresentado;
- f) **disseminar a ética e a postura profissional** – o que pode incluir preservar a segurança e bem estar dos participantes; manter discricão com informações e situações; lidar com situações constrangedoras; informar sobre comportamentos éticos e posturas profissionais.

5 COMPETÊNCIA

A competência necessária ao alcance dos resultados esperados deve ser avaliada através dos seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes:

5.1 Conhecimentos de:

- a) principais tipos de estabelecimento, serviços e produtos pertinentes à área de atuação;
- b) conceitos básicos e ferramentas da qualidade;
- c) técnicas básicas para motivação e aperfeiçoamento de adultos;
- d) técnicas de capacitação no trabalho (*on the job training*);
- e) termos técnicos do segmento de turismo e hospitalidade dentro da área de atuação;

- f) aspectos culturais do ambiente de trabalho.

5.2 Habilidades para:

- a) análise de perfis profissionais na área de atuação;
- b) elaboração de diagnóstico e análise de situações;
- c) aplicação de dinâmicas de aprendizagem;
- d) desenvolvimento da auto-estima de pessoas no processo de aprendizagem;
- e) comunicação clara e articulada com emprego de gramática e vocabulário adequados;
- f) avaliação crítica com base em dados e fatos.

5.3 Atitudes/Atributos:

- a) consciência de detalhes e atenção para padrões de qualidade;
- b) compreensão de necessidades e expectativas alheias;
- c) facilidade no relacionamento interpessoal, gerando sinergia e confiança;
- d) capacidade de ouvir atentamente, interpretar linguagem não verbal e aconselhar pessoas;
- e) atitude flexível, sociável e democrática para gerar bom relacionamento interpessoal e lidar com situações conflitantes;
- f) inovação e criatividade na geração de idéias;
- g) ética, humildade, discrição e respeito a individualidades e diferenças;
- h) equilíbrio emocional perante tomada de decisões e situação desmotivadora.

Anexo A (informativo)

Outros resultados

Este anexo tem o objetivo de exemplificar outros resultados aplicáveis em situações particulares da ocupação de instrutor da qualidade profissional que atua no local de trabalho. Estes resultados não são exigidos por esta Norma.

- a) **comunicar-se em outros idiomas e linguagens especiais** – o que pode incluir utilizar outro idioma, tal como inglês e espanhol; buscar apoio no uso de linguagem de sinais; atender a portador de necessidade especial;
- b) **atuar como multiplicador da qualidade profissional pelo processo de certificação por competência** – o que pode incluir divulgar a importância da certificação por competência; sensibilizar e motivar para o desenvolvimento de competências; acompanhar tendência de mercado em relação à qualificação profissional; utilizar as normas do Sistema Brasileiro de Certificação da Qualidade Profissional para o Setor de Turismo e as respectivas orientações para aprendizagem; sinalizar ao IH e outras instituições competentes as alterações para revisão das Normas Nacionais;
- c) **valorizar o turismo e a qualidade profissional** – o que pode incluir informar importância e impacto do turismo no desenvolvimento local e da comunidade; valorizar o papel do profissional neste contexto; valorizar a ação integrada e o impacto de serviço para a satisfação do cliente; identificar e manter redes de contato; preservar identidade cultural e recurso ambiental; divulgar referências de destaque no turismo; divulgar a cultura da hospitalidade e de sistemas de gestão da qualidade;
- d) **apoiar a melhoria do negócio** – o que pode incluir orientar e participar da ação de implantação de programa da qualidade; sugerir ação para aumentar a competitividade do negócio; sugerir solução para melhoria do desempenho de profissionais; apoiar a análise da organização do trabalho e processos de gestão, liderança e comunicação;

Cada resultado exemplificado neste anexo requer competência e respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes que podem não estar estabelecidos na presente Norma.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)