

## O perfil de funcionários de pousadas no sul de Santa Catarina, na visão gerencial<sup>1</sup>

Sandra Dall’Agnol<sup>2</sup>

Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, Brasil.

### Resumo:

O presente artigo tem como objetivo demonstrar, através da pesquisa com os gerentes, o perfil de funcionários de pousadas na região Sul de Santa Catarina, com o intuito de identificar as características de um funcionário prestador de serviços, percorrendo a evolução histórica da gestão empresarial e do trabalhador. Para este estudo foram realizadas pesquisa bibliográfica e quantitativa, utilizando como instrumento questionário aplicado com vinte gerentes de pousadas nos municípios de Garopaba, Laguna e Imbituba. A pesquisa tornou-se útil por conhecer quais são as características de um prestador de serviços, na visão dos gerentes.

**Palavras-Chave:** Perfil de Funcionários; Pousadas; Gerentes; Sul de Santa Catarina.

### Introdução

Nos dias atuais o capital humano está em evidência e o funcionário deverá apresentar um perfil bastante diferente das décadas passadas, principalmente o prestador de serviço que coloca-se em contato direto com o cliente.

Do início dos anos 50 até o final dos anos 70, os peritos em qualidade preocupavam-se principalmente com a qualidade dos produtos físicos. Mais de 30 anos de esforços determinados se passaram para melhorar a qualidade técnica. Foi somente no início dos anos 80 que surgiu o interesse pela qualidade dos serviços e pelo comportamento humano.(MOLLER, 1999, p.5).

A abrangência da pesquisa sobre o perfil de funcionários de Pousadas no Sul de Santa Catarina (Garopaba, Laguna, Imbituba) foi definido através de um questionário aplicado aos gerentes das mesmas, chegando, assim, a uma visão atual do melhor perfil profissional para pousadas. “Pessoas capazes na prestação de serviços, são aquelas que possuem excelente qualificação pessoal, espírito de serviço, capacidade de reação e recuperação”.(CASTELLI, 2000, P.38).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT – Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

<sup>2</sup> Mestranda em Turismo na Universidade de Caxias do Sul -UCS e Bacharel em Turismo pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. Endereço Eletrônico: [sandragnol@yahoo.com.br](mailto:sandragnol@yahoo.com.br).

Através da gerencia das Pousadas, tem-se a definição das qualidades pessoais que uma pessoa deve possuir para ser um bom profissional na prestação de serviços. “A qualidade pessoal resulta, pois, do somatório das aptidões inatas de cada individuo e de todos os elementos a eles agregados através da educação e do treinamento. É esta qualidade que os empregados estarão reproduzindo no momento em que estão interagindo com os clientes”.(CASTELLI, 2000, p.39). “A pessoa que presta serviço é quem determina, em grande parte a maneira pelo qual o recebedor o percebe”.(MOLLER, 1999, p.58).

Assim sendo, a pesquisa torna-se útil servindo como base de estudos, indicando como deve ser o comportamento das pessoas que desejam trabalhar na região Sul de Santa Catarina como prestadores de serviços.

### **A evolução do perfil do trabalhador na história da gestão**

Todo conhecimento sobre gestão empresarial é fruto da história, das ações e da sociedade. Foram eliminadas várias explicações e teses que não tinham validade para a incorporação de outras que passaram a ter. Embora a gestão seja praticada desde o inicio de nossa civilização, o estudo sobre ela como ciência é muito recente na história humana, sendo que a evolução de seus modelos variaram com o tempo e passaram por várias fases diferentes, mas viu-se necessário destacar somente as quatro fases mais importantes: a Pré-Revolução Industrial, a Revolução Industrial, a Era da Qualidade e a Era da Informação e do Conhecimento.

#### **Pré-Revolução Industrial**

Antes da Revolução Industrial, a produção era totalmente artesanal e realizada em oficinas que ficavam no fundo do quintal das casas dos trabalhadores (artesãos na época). Era uma produção de subsistência, tentando suprir as próprias necessidades e da aldeia onde viviam. O mestre do trabalho realizado era o pai de família que contava com a ajuda de seus aprendizes, pessoas da própria família. O mestre ensinava os aprendizes a fabricar peças, onde não era feita nenhuma exigência quanto à quantidade e à qualidade da produção. Tanto que os artesãos não tinham nenhum interesse em produzir mais e sacrificar seu lazer, bastava-lhes somente uma renda que garantisse a sobrevivência. As características e as responsabilidades do mestre eram basicamente as mesmas dos aprendizes, a única diferença estava no repasse

dos seus conhecimentos aos iniciantes, que era o dever do mestre, juntamente com a organização do local de trabalho.

Há anos atrás, as organizações eram poucas e pequenas: predominavam as poucas oficinas, os artesãos independentes, as pequenas escolas, os profissionais autônomos (como os médicos, os advogados que trabalhavam por conta própria), o lavrador, o armazém de esquina, etc. Apesar de sempre ter existido o trabalho na história da humanidade, a história das organizações e de sua administração é um capítulo que teve o seu início há muito pouco tempo.(CHIAVENATO, 1993, P.30).

O trabalho era executado exigindo do trabalhador a aplicação de habilidades para montagem dos produtos.

### **Revolução Industrial**

Este período teve início no século XVIII e seguiu até o início da década de 60. Foi quando o processo de produção passou por uma transformação tecnológica com a Revolução Industrial (motor e máquina a vapor), onde somente os capitalistas (pessoas com maior poder econômico) tinham condições de adquirir as novas máquinas, dominando assim a produção. As oficinas do fundo de quintal foram substituídas e os artesãos para sobreviver, não tendo condições de competir, foram obrigados a trabalhar nestes locais, sendo submetidos a horários fixos e trabalhos repetitivos.”A unidade doméstica de produção, ou seja, a oficina, o artesanato em família, desapareceu com a súbita e violenta competição, surgindo daí uma pluralidade de operários e de máquinas nas fábricas”.(CHIAVENATO, 1993, P.38). Iniciou a relação patrão e empregado. Nasceram as organizações empresariais e a preocupação com a produção fez com que os industriais se interessassem por técnicas de gestão eficientes. As tarefas eram repetitivas, rotineiras e feitas pelos funcionários sempre da mesma maneira, sem estes estarem incumbidos das mudanças ou inovações.

Os gerentes eram pessoas que asseguravam que o trabalho saísse da maneira delegada pelo patrão. Gerente, para Drucker (1984, p.5), é “um funcionário contratado que goza de um mínimo de autoridade e recebe um salário um pouco superior ao dos funcionários que atuam sob a sua responsabilidade.”

Nesse período, o papel delegado ao gerente era de assegurar que os trabalhadores produzissem em grande quantidade, colocando-os como apêndices das máquinas. A estrutura funcional exigia um funcionário com características físicas de muita força, pois o trabalho da época era pautado em longas jornadas de trabalho e muito esforço físico.

## **Era da Qualidade**

No início da década de 60 até a década de 80, o mundo começou a mudar mais rapidamente e as novas formas de pensar surgiram com a alteração da estrutura organizacional, trazendo uma preocupação com qualidade do produto. Os processos de produção tiveram melhoramentos na qualidade dos produtos para a satisfação dos desejos dos clientes. Essa nova visão de negócios iniciou com a contratação do americano Eduardo Deming pelo governo japonês para atuação no senso populacional daquele país. Ele disse aos japoneses,

É um erro supor que a produção eficiente de produtos possa, com certeza, manter a empresa solvente e na frente dos seus concorrentes. A melhoria no campo da produtividade deve ser acompanhada da melhoria no campo da qualidade. O ramo da qualidade está precisando de uma melhoria substancial. O que os japoneses aprenderam é que nenhuma empresa, ou indústria ou setor, não possui recursos para competir nessa nova era econômica da qualidade.(DEMING, 1991, p.115).

Assim Deming foi reconhecido mundialmente, por ser capaz de equilibrar produtividade com qualidade.

A nova estrutura organizacional não era mais tão rígida porque a gestão baseava-se no advento da qualidade. Os funcionários começaram a produzir em processos padronizados visando uma produtividade com qualidade. O trabalho continuou sendo mecânico e repetitivo, dependendo da habilidade física, só que manuais de processo de qualidade. O conhecimento que o funcionário possuía estava junto das máquinas e permanecia com elas quando ele saía da empresa.

Os gerentes continuavam a desempenhar o papel de garantia do desempenho dos funcionários com a produção, só que neste momento fazendo com que a qualidade dos produtos fossem a melhor possível. Cuidavam do recrutamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança no trabalho. Houve também a preocupação com a capacidade técnica e as organizações fomentaram treinamento aos funcionários.

## **Era da Informação e do Conhecimento**

A partir dos anos 80, houve uma revolução na consciência de qualidade e surgiram novas formas de pensar a respeito da mesma. Ao invés de concentrar o interesse apenas na

qualidade do produto, a nova consciência concentrou-se na qualidade dos produtos e serviços para satisfazer as expectativas e desejos dos clientes.

Em 1989, com a queda do Muro de Berlim, o regime comunista desmoronou. Nesta época os países comunistas contavam com uma economia fechada, na qual o governo tomava todas as principais decisões econômicas. A queda na produtividade e outros problemas econômicos levaram estas nações a experimentar medidas capitalistas e dar espaço aos investimentos estrangeiros. A revolução, em pouco tempo, espalhou-se para todos os países comunistas na Europa, e todo esse rápido processo iniciou uma era de integração econômica e política: a Era da Globalização. Um dos aspectos mais importantes da globalização é a expansão das multinacionais, que são empresas que possuem unidades em inúmeros países ou continentes.

A tecnologia da informação, integrando televisão, o telefone e o computador, trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma aldeia global. A medida que a era dos computadores avançava, mais competidores entravam no mercado com melhor desempenho no serviço prestado. Há décadas as mudanças fazem parte da vida dos trabalhadores, inicialmente vagarosas e agora muito velozes, sendo que as informações devem ser captadas rapidamente e transformadas em conhecimento para atingir e satisfazer as necessidades dos consumidores.

Em relação a essas mudanças, observa-se que os paradigmas foram quebrados e cada um constrói seus valores através de equipes e conhecimentos inovadores.

Na era da informação, o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, e o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário. Os órgãos, como departamentos ou divisões, tornam-se provisórios e não definitivos; os cargos e funções passam a ser definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia; os produtos e serviços passam a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades dos clientes. A estrutura organizacional abandonou órgãos fixos e estáveis, para se basear em equipes multifuncionais de trabalho com atividades voltadas para missões específicas e com objetivos definidos. Os escritórios fechados dão lugar a locais coletivos de trabalho.(CHIAVENATO, 2001, p.30).

A competitividade tornou-se intensa e complexa ente as organizações. O conhecimento tornou-se básico e o desafio maior passa a ser a produtividade do conhecimento através das informações recebidas. A maior responsabilidade dos gerentes atuais é de tornar o conhecimento criado por seus funcionários, útil e produtivo, desencadeando produtos e

serviços diferenciados. Eles precisam ser inteligentes e criativos. Para isso, tornou-se necessário identificar as habilidades e dispor o trabalhador em ambientes que este possa provocar as mudanças necessárias.

Daqui a algumas centenas de anos, quando nossa história estiver sendo escrita, muito provavelmente o mais importante evento que os historiadores verão não será a tecnologia, nem a Internet, nem o comércio eletrônico. Será a mudança sem precedentes ocorrida na condição humana. E pela primeira vez na história temos de aprender administrar a nós próprios. Essa é a mudança maior do que a trazida por qualquer tecnologia. (DRUCKER, in VOCÊ S. A, 2001, p.50).

Nos momentos que antecedem a era do conhecimento, viu-se a importância na mecânica, por processos, e agora volta-se a compreender o valor do ser humano no processo produtivo. Após uma economia baseada na produção, inicia a economia baseada no serviço e isso é uma tendência muito importante no mundo empresarial moderno, porque todos estão sentindo a necessidade e tendo a oportunidade de alcançar níveis de excelência no que fazem.

### **O Prestador de Serviços Hoteleiros e as Pousadas**

A expansão do turismo nos últimos anos, no Brasil, trouxe uma expansão nas empresas hoteleiras, que no setor turístico são caracterizadas pela prestação de serviços. A qualidade desses serviços depende da especialização do capital humano, adquirida através de um processo de inovação constante para chegar a uma formação profissional de qualidade, suprimindo as necessidades que o setor enfrenta com a carência de mão-de-obra especializada e com as mudanças que o mundo apresenta.

Com as mudanças tecnológicas ocorridas, as empresas industriais, por uma questão de sobrevivência, necessitavam mudar e com a ajuda de todos os seus colaboradores. Não aconteceu o mesmo com as empresas hoteleiras.

Ao analisar o seguimento hoteleiro, do ponto de vista da gestão dos negócios e mais precisamente dos seus recursos humanos, é possível identificar vários entraves. Um dos entraves existentes, pois, na maior parte das empresas hoteleiras, denomina-se o estilo gerencial, constituindo-se numa das principais causas do atraso em que se encontram as empresas hoteleiras quando comparadas com aquelas de outras áreas. As empresas do ramo industrial com a globalização da economia viram-se obrigadas a modernizarem, mudando radicalmente não só a sua estrutura funcional, mas, sobretudo o seu estilo gerencial. Os chefes passaram a ser menos chefes e mais líderes. Passaram a ser facilitadores junto a seus subordinados e a voltarem-se inteiramente para os clientes, internos inclusivamente, e se transformaram em empresas

triunfadoras. Enquanto isso acontecia, o que é que as empresas hoteleiras estavam fazendo? Ou ainda, as empresas hoteleiras também sofreram essa pressão para se modernizar, para melhor competir? A resposta para esta questão é não.(CASTELLI, 2000, p.46).

Para as empresas hoteleiras tornarem-se triunfadoras, é preciso oferecer bens e serviços com qualidade, e isso, em hotelaria, não se consegue sem recursos humanos qualificados. Mas com o atraso das mudanças dentro das empresas hoteleiras, observa-se uma reação dos funcionários quanto a esse avanço na nova forma de gerenciar.

A hotelaria tem como função a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, tornando-os fieis, obtendo lucro, como em qualquer atividade econômica. Para isso acontecer é necessário aceitar as mudanças e buscar métodos atuais de aprendizagem. Bolívar (1993) esclarece que “o turismo é uma atividade de utilização intensa de capital humano. As tarefas são complexas e exigem a atuação de profissionais especializados, com conhecimento e formação na área”.

Para trabalhar nas empresas hoteleiras é indispensável a necessidade de servir, pois o sentido principal do setor é a prestação de serviços, e é em datas comemorativas como Natal, Reveillon, Carnaval e outros que se atinge um pico alto da demanda, não dando aos funcionários espaço para folgas.

Atuar no campo do Turismo não é tarefa fácil, como pode parecer muitos, requer muita paciência e perseverança, pois enquanto as pessoas estão descansando nos finais de semana, feriados/férias, o prestador de serviços está, em sua maioria trabalhando. Pra uma atuação eficaz nas empresas do setor, além de competência, visão, disposição pra inovar, confiança em si mesmo e nas suas idéias, paciência e preparação apropriada.(ANSARAH, 1994, p.61).

A área de atuação em turismo abrange atividades de varias naturezas, como prestação de serviços, hospedagem, alimentação, entretenimento, entre muitos outros. Para tender as demandas de turistas e as mais avançadas tecnologias, os prestadores de serviços necessitam estar preparados. Outras qualidades importantes de um prestador de serviços na formação de um perfil satisfatório às empresas hoteleiras é destacado por Bolívar (1993):

“Aprender a aprender e ter uma ampla formação cultural; ser criativo e inovador; estar consciente da ênfase que se deve dar a um serviço de qualidade e que o cliente é a pessoa mais importante; dominar perfeitamente todas as funções operacionais do setor; ser um profissional com suficiente conhecimento teórico-prático; possuir capacidade de trabalho, conhecimentos tecnológicos atualizados, e conhecimentos de vários idiomas”.



Tornou-se um desafio atingir e conseguir manter, o que é mais difícil, o padrão de qualidade que os clientes das empresas prestadoras de serviços esperam. Para atingir um alto grau de qualidade, todos os funcionários devem estar capacitados para assumir integralmente os desafios das funções da empresa, principalmente na hotelaria, onde os funcionários são a peça principal para a excelência.

O mesmo também acontece no caso das pousadas, que podem ser definidas como hotéis de pequeno porte, com instalações modestas e menor quantidade de serviços oferecidos, possuindo também menor número de apartamentos, sendo que, na maioria delas, as diárias são completas (incluindo café, almoço e jantar) servidas em um único ambiente, tornando o tratamento com o hóspede mais pessoal. A EMBRATUR classifica as pousadas como

Meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, penas, ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa.(Diário Oficial, nº27, de 9 fev. 98, seção 1, p.62)

Por mais que a administração exerça uma atração maior por organizações de médio e grande porte, Albrecht (2000, p.37) afirma que “muitos estabelecimentos pequenos também podem utilizar com eficácia a administração de serviços”.

No caso como o das pousadas, pode-se dizer que ser grande nem sempre é o melhor, principalmente quando se analisa as vantagens de ser um estabelecimento de serviço de pequeno porte e apresentar algumas características positivas.

Há menor inércia organizacional, isto é, regras e costumes; você pode mudar a organização mais facilmente; você pode mudar ou reposicionar o produto mais facilmente; pode fazer com que seus valores como líder sejam mais concretamente sentidos; a liderança está mais próxima do pessoal de operações; é mais fácil manter o espírito de equipe e um sentido de objetivo comum; pode-se desenvolver os indivíduos em bases mais pessoais.(ALBRECHT, 2000, p.38)

Em estabelecimento de serviço de pequeno porte pode-se geralmente tentar utilizar algo novo e descobrir se funciona com espaço de tempo mais curto. Muitas inovações e descobertas em serviços começaram e continuam a acontecer nas pequenas empresas.

Apesar do exposto acima, os estabelecimentos de serviços de pequeno porte também apresentam algumas desvantagens.



Você não se beneficia do reconhecimento da imagem ou do nome; Qualidade a nível luxo pode exigir investimento acima de seus recursos; Geralmente você não conta com eficiência em termos de preço; Seus erros geralmente são mais caros; ser pequeno pode não dar margem a erros; Pode ser mais difícil atrair pessoal qualificado. (ALBRECHT, 2000, p.38).

Nos pequenos hotéis, como é o caso das pousadas, a qualidade dos serviços tem atingido um bom nível, em virtude do interesse econômico. Observa-se, porém, que mesmo dentro dessas organizações simples, fez sentir-se a necessidade de uma melhor formação dos funcionários para dar maior organização dos serviços e ordenar melhor os elementos necessários para cálculo de rentabilidade e satisfação dos clientes.

### **Pequeno histórico de Garopaba, Laguna e Imbituba**

O nome “Garopaba” tem origem Guarani, língua indígena local. *Ygá, Ygara, Ygaratá*, significa barco, embarcação, canoa; *MPBA, PABA*, é estância, paradeiro, lugar, enseada. Garopaba, então, significa “enseada das canoas”, “enseada dos barcos”. O nome condiz com a primeira utilidade da enseada, recanto seguro para ancoradouro de embarcações. Localizada a 84 Km ao sul de Florianópolis, Garopaba transformou-se, nos últimos anos, num dos principais pontos turísticos de Santa Catarina, sendo destacada pela proximidade com outros pontos como Laguna e Imbituba, como pode-se observar a seguir.

Laguna também está localizada na região sul de Santa Catarina e foi fundada pelo bandeirante Domingos de Brito Peixoto, em 29 de julho de 1676, para servir de posto avançado da coroa portuguesa. Foi desta terra que partiu a conquista da região sul do país. A cidade possui 16 praias, dentre elas as praias de Itapirubá, do Sol, do Gi, do Mar Grosso, da Ponta, do Gravatá, de Ipuã, Nane Lome, da Teresa, da Ilhota, da Galheta, Grande, do Farol, do Cardoso e da Cigana. Possui também duas praias de lagoa: a de Cabeçuda e a da Barranceira. Faz parte dos pontos turísticos e históricos a arquitetura riquíssima do século XVIII, com antigos casarões, monumentos e ruas estreitas. Os principais pontos turísticos da cidade são a Fonte da Carioca, construída em 1863, a Casa de Anita, construída em 1711, o Morro da Glória com 126 metros de altura, a Igreja Matriz, construída em estilo toscano, o Museu construído em 1747, as Docas e o Farol de Santa Marta distante 14 Km da cidade. Em novembro de 1984, Laguna passa a figurar como a primeira cidade do Sul de Santa Catarina a ser tombada pelo Patrimônio Histórico Nacional. São aproximadamente 600 casas e diversos monumentos históricos tombados.

O nome Imbituba é formado por duas palavras de origem indígena: *Imbé*, que é o nome de uma planta com folhas largas; *Tuba*, que significa abundancia. Desta forma Imbituba significa “grande quantidade de Imbé”. Imbituba é um município privilegiado pela natureza e tem como pontos turísticos as praias da Vila, do Porto, D’água, da Ribanceira, da Barra, de Ibiraquera, da Luz, do Rosa e a Vermelha. Também as ilhas Santana de dentro, Santana de fora, Araras, Itacolomi e Batuta; as lagoas de Ibiraquera, do Mirim e da Barra e a estrada de ferro Dona Teresa Cristina.

### **Metodologia**

Pesquisa Bibliográfica consultando trabalhos disponíveis já concluídos, livros que tratam do assunto pesquisado, dicionários, revistas científicas e a Internet e, Pesquisa Quantitativa, usando um questionário que foi aplicado com vinte gerentes de pousadas, em entrevistas diretas pessoais, com perguntas semi-abertas e fechadas, nos municípios e Garopaba, Laguna e Imbituba. O questionário foi elaborado a partir das qualidades descritas por Ansarah (1995) e Bolívar (1994), sendo selecionadas as seguintes características predominantes: Determinação, Criatividade, Visão Global, Inovação, Confiança em si mesmo e Conhecimento Teórico-prático. Essas alternativas foram apresentadas pelos gerentes em ordem de prioridade, de 1 a 5.

### **Resultado da Pesquisa Exploratória**

Resultado da pesquisa aplicada aos gerentes de pousadas no Sul de Santa Catarina (Garopaba, Laguna, Imbituba):

a) Cidades da região Sul de Santa Catarina em que foram aplicados os questionários;

Dos 20 questionários, 7 foram aplicados na cidade de Garopaba (35%), 7 na cidade de Imbituba (35%) e 6 na cidade de Laguna (30%).

b) Idade dos gerentes;

Dos 20 gerentes entrevistados, 10 tem idade entre 25 e 35 anos (50%), 8 entre 35 e 45 anos (40%) e 2 entre 45 e 55 anos(10%).

c) Sexo dos gerentes;

De todos os entrevistados, 13 são do sexo masculino (65%) e 7 do sexo feminino (35%).

d) Grau de escolaridade dos gerentes;

Dos 20 gerentes entrevistados, 1 possui o 2º grau incompleto (5%), 5 possuem o 2º grau completo (25%), 1 tem curso superior incompleto (5%) e 13 tem curso superior completo (65%).

e) Formação profissional dos gerentes que possuem curso superior;

Dos 20 gerentes entrevistados, 3 são formados em Direito (15%), 4 são formados em Administração de Empresas (20%), 2 em Jornalismo (10%), 3 em Curso Técnico em Turismo (15%), 1 em Publicidade e Propaganda (5%), 1 em comércio exterior (5%) e 6 não tem curso superior (30%).

f) Tempo de serviço dos gerentes;

Dentre os entrevistados, 10 têm de 2 a 10 anos de serviço (50%), 5 têm de 10 a 20 anos (25%) e 5 têm de 20 a 30 anos (25%).

g) Tempo de serviço dos gerentes na área;

Dos 20 gerentes entrevistados, 9 têm de 0 a 5 anos de serviço na área (45%), 6 têm de 5 a 10 anos (30%), 2 têm de 10 a 15 anos (10%), 2 têm de 15 a 20 anos (10%) e 1 tem de 20 a 25 anos (5%).

h) Cargo que ocupam na pousada;

De todos os entrevistados, 8 ocupam o cargo de gerente (40%) e 12 de gerente-proprietário (60%).

i) Número de gerentes que frequentaram curso gerencial nos últimos anos;

Dos 20 gerentes, 7 frequentaram curso gerencial nos últimos 2 anos (35%) e 13 não frequentaram (65%).

j) Perfil de funcionário de pousadas segundo os gerentes – prioridade 1.

As características Determinação e Conhecimento teórico-prático foram as mais identificadas pelos gerentes, determinando na mesma proporção o perfil de funcionários de pousadas. Os gerentes que apontaram a Determinação como prioridade 1, são gerentes com idades entre 25 a 35 anos (5), 35 a 45 anos (3), com curso superior completo (2), 2º grau completo (5) e 2º grau incompleto (1). Possuem de 10 a 20 anos de serviço na área (8), onde 1 fez curso gerencial nos últimos dois anos e 7 não fizeram. Todos (8) são do sexo masculino.

Apontaram conhecimento teórico-prático como prioridade 1, os gerentes com idade entre 25 a 35 anos (6), 35 a 45 anos (2), sendo 5 do sexo feminino e 3 do sexo masculino, os 8 com curso superior completo, onde os únicos 3 formados em curso técnico em

turismo apontaram esta característica para o perfil de funcionário de pousadas. O tempo de serviço dos gerentes na área é de 2 a 10 anos (6) e de 10 a 20 anos (2), sendo que 6 não freqüentaram nenhum curso gerencial nos últimos dois anos e 2 freqüentaram.

k) Perfil de funcionários de pousadas segundo os gerentes – Prioridade 2.

Os gerentes que apontaram Determinação como 2, 5 são do sexo feminino e 4 do sexo masculino, 6 têm curso superior completo, sendo que 3 são formados em Curso Técnico em Turismo e 3 têm o 2º grau completo. O tempo de serviço na área é de 0 a 10 anos (7), de 10 a 20 anos (2). Todos (9) têm de 25 a 35 anos de idade, onde 5 fizeram Curso Gerencial nos últimos dois anos e 4 não fizeram.

l) Perfil de Funcionários de pousadas segundo os gerentes – Prioridade 3.

Os gerentes que apontaram Visão Global como prioridade 3 apresentam idade entre 25 e 35 anos (5), 35 a 45 anos (2), onde 5 são do sexo feminino e 2 do sexo masculino. Possuem curso superior completo (6), sendo que 3 formados em Curso Técnico em Turismo, o restante (1) tem 2º grau incompleto. Tem de 0 a 10 anos de serviço na área (5), de 10 a 20 anos (2). De todos somente 2 freqüentaram curso gerencial nos últimos dois anos e 5 não freqüentaram.

m) Perfil de Funcionários de pousadas segundo os gerentes – Prioridade 4.

Os gerentes que indicaram Criatividade como prioridade 4, apresentam idade entre 25 e 35 anos (5) e de 35 a 45 anos (4), são do sexo masculino (5) e do sexo feminino (4), tem curso superior completo (5), trabalham na área de 0 a 10 anos (6) e de 10 a 20 anos (3), onde 8 não freqüentaram curso gerencial nos últimos dois anos e 1 freqüentou.

n) Perfil de Funcionários de pousadas segundo os gerentes – Prioridade 5.

Apontaram Inovação como prioridade 5 os gerentes com idade entre 25 e 35 anos (6) e 35 a 45 anos (3). São do sexo masculino (6) e do sexo feminino (3). Possuem de 0 a 10 anos de serviço na área (6) e de 10 a 20 anos (3). Não freqüentaram curso gerencial nos últimos dois anos (7) e freqüentaram (2).

### **Considerações Finais**

Não é só através da informação que as empresas prestadoras de serviços terão uma gestão bem sucedida, mas sim das pessoas que têm acesso a essas informações. São elas

que irão transformar as informações em conhecimento, gerando produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. Quanto mais características os produtos e serviços possuírem que possam ser traduzidas em satisfação para as pessoas, mais apreciados e desejados eles serão.

Todas as pousadas oferecem aproximadamente os mesmos equipamentos e quem quiser se diferenciar deverá oferecer um serviço melhor do que as demais, suas concorrentes. Para que tudo isso aconteça, é preciso que os funcionários que prestam serviços dentro destas empresas estejam inseridos em um perfil bastante exigente. Foi para identificar este perfil que a pesquisa foi realizada e nada melhor do que a gerência para responder esta questão. Como foi observado, o perfil de funcionários de pousadas do Sul de Santa Catarina (Garopaba, Laguna, Imbituba), segundo a visão gerencial é a Determinação e o Conhecimento Teórico-prático. Dentro de uma Universidade o aluno tem uma preparação crítica sobre mercado e a concorrência que terá de enfrentar no atual mundo globalizado, principalmente o Curso de Turismo e Hotelaria que abrange varias disciplinas distintas. E as empresas do ramo hoteleiro, para serem competitivas necessitam do capital humano qualificado, dispostos a servir, fator que na maioria das vezes é tão falho e causa principal dos clientes abandonarem uma empresa. Atualmente, o diferencial está na maneira como se presta um serviço, conquistando ou afastando o cliente.

Muitas pessoas que trabalham com o ramo hoteleiro não possuem formação na área, mas suas habilidades foram sendo adquiridas ao longo da experiência e esta foi a única escola que lhe forneceu alguns ensinamentos valiosos. Cabe ressaltar que a Determinação também é marcante como qualidade, porque os estudantes de Turismo e Hotelaria geralmente aprendem a pratica com gerentes de hotéis que não tem formação profissional, mas conviveram grande parte de suas vidas trabalhando neles.

Outras qualidades como Inovador, Visão Global, Criatividade e Confiança em si mesmo não foram citadas como preponderantes, mas tem grande valor a um prestador de serviços por guardar muitos diferenciais e conhecimentos que são essenciais para à evolução da empresa.

Sendo assim, todas as qualidades citadas acima são de grande valor e é preciso buscar o conhecimento e novas técnicas de aprendizagem constantemente. Os gerentes que foram entrevistados não estão atualizados e nem tem uma ampla formação profissional no setor

turístico, mas acreditam em pessoas qualificadas na área e determinadas para prestação de serviços.

### Referencias Bibliográficas

- ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços*. 6.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- ANSARAH, M. *Educação e Formação do Bacharel em Turismo*. Turismo em análise. São Paulo: ECA/USP, 1995.
- BOLIVAR, T. M. 1994. *III Congresso Panamericano de Hotelaria y Turismo*. Estudios y Perspectivas em Turismo. Buenos Aires: CIET, v.3, n.4, p.358-67, oct.
- CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 7.ed. Caxias do Sul: Educus, 2000.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 2001.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 4.ed. São Paulo: Makron books, 1993.
- DEMING, E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-saraiva, 1993.
- DRUCKER, P. *Você está preparado? Você AS*, São Paulo, v.3, ed.26, p.48-51, ago.2000.
- DRUCKER, P. *Introdução a administração*. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.
- Ministério da Industria, do Comercio e do Turismo. EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Deliberação Normativa n° 387, de 28 de janeiro de 1998. Publicada no Diário Oficial n° 27, de 9 de fevereiro de 1998, seção I, p. 70.
- MOLLER, C. *O lado humano da qualidade*. 12.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.