

**Competências Empreendedoras em Hotéis de Pequeno Porte em Curitiba,
Paraná: Análise das Competências Necessárias e Desejadas e Formas de Aprendizagem
de Proprietários e Gestores**

Rivanda Meira Teixeira¹

Resumo

Este estudo tem como objetivos delinear o perfil dos empresários/gestores de pequenas empresas do setor hoteleiro, identificar as competências percebidas como necessárias ao desempenho eficaz dos negócios, as competências desejadas por eles, assim como apontar como os empreendedores/gestores aprendem/desenvolvem essas competências. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais, baseadas em roteiro de entrevistas estruturado, realizadas com 43 empreendedores/gerentes de hotéis de pequeno porte, localizados em Curitiba, Paraná. Os resultados do estudo mostram que a maioria dos empreendedores possui outra atividade empresarial e, portanto, grande parcela desses negócios é administrada por gerentes. Com relação às competências técnicas necessárias ao desempenho eficaz dos negócios, os entrevistados destacaram que era muito importante ter conhecimento do ramo de atividade, de técnicas administrativas/gerenciais e ter visão do negócio.

Palavras-chave: Competências; aprendizagem; pequenas empresas; hotelaria

¹ Professora do Departamento em Administração e do Mestrado em Economia da Universidade Federal de Sergipe. Doutora em Administração pela Cranfield University, Inglaterra (2006). Pós-Doutorado em Gestão Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e na Strathclyde University – Escócia (2000-2001). Pós-Doutorado em 2006-2007 sobre Empreendedorismo em Turismo na HEC em Montreal, Canadá.

Introdução

O estudo das competências tem sido apresentado como alternativa decisiva para o aumento da competitividade das empresas, em especial no campo da estratégia e gestão de pessoas e recentemente no campo do empreendedorismo. Para Man e Lau (2000), o enfoque dado às competências favorece melhor entendimento das características individuais dos empreendedores relacionadas às suas atividades na função e organização. Conforme Fleury e Fleury (2001) destacam, o tema competências está associado a diferentes instâncias de compreensão: competência do indivíduo, competência das organizações e competência dos países.

O aumento das competências gerenciais é para Landstrom, Frank e Venciana (1996) ponto vital para a criação de vantagens competitivas nas empresas do setor turístico e, como enfatizam, condição necessária para o desempenho satisfatório da indústria do turismo. Competências gerenciais se referem a motivos, habilidades e capacidades que distinguem o desempenho eficiente do ineficiente e é geralmente aceito como consequência das características das pessoas e dos ambientes nos quais as empresas operam. Segundo Szivas (2001), as habilidades requeridas para se abrir um negócio dentro do turismo são mais simples e fáceis de adquirir, se comparadas com as características empreendedoras necessárias para outros setores da economia. Teixeira e Morrison (2004) afirmam que uma das maiores dificuldades e desafios para o desenvolvimento gerencial de empresários de pequenos negócios do setor turístico é justamente descobrir formas de aumentar o seu nível de competência gerencial. Para Keep e Mathew (1999), há grandes *gaps* entre as habilidades existentes e as exigidas para o gerenciamento de pequenos empreendimentos.

Este estudo tem como objetivos delinear o perfil dos empresários/gestores de pequenas empresas do setor hoteleiro, identificar as competências percebidas como necessárias ao desempenho eficaz dos negócios, as competências desejadas por eles, assim como apontar como os empreendedores/gestores aprendem/desenvolvem essas competências.

Competências Empreendedoras

O conceito de competência empreendedora foi definido por Snell e Lau (1994) como corpo de conhecimento, área ou habilidade, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio e gerenciamento. A arte de criar e gerenciar um

pequeno negócio é relacionada ao plano de vida do empreendedor, aos valores e à sua característica pessoal e isto é refletido na liberdade desta definição. Martin e Staynes (1994) concluem que podem existir diferenças consideráveis em relação às competências entre os proprietários e gerentes de pequenas empresas e proprietários de grandes empresas. Além disto, é possível identificar algumas competências “universais”, mas dentro de cada setor, existem diferenças baseadas no contexto do ambiente interno e externo, como o grau de maturidade de um empreendimento, a natureza do setor, e o modelo de gestão e controle.

Segundo Mamede e Moreira (2005) existem competências associadas a posturas empreendedoras que auxiliam no entendimento de atributos geradores de respostas de valor positivo, na interação com grupos internos e externos à organização. Elas se vinculam ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização.

Para Man e Lau (2000), as competências empreendedoras serão categorizadas em seis áreas distintas de comportamento, quais sejam: a competência de oportunidade, de relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas e de comprometimento. Friedman, Christesen e Degroot (1998), consideram mais outra competência, a do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Esta competência tem sido particularmente analisada pelos autores que estudam os empreendedores do setor turístico.

No ambiente das pequenas e médias empresas, vale destacar a pesquisa realizada por Snell e Lau (1994), na China: procurou identificar as principais competências dos proprietários ou gerentes seniores de 21 pequenos empreendimentos em Hong Kong, organizações que apresentaram crescimento e expansão e participaram voluntariamente da pesquisa. Neste estudo foram consideradas como competências importantes para as organizações que tiveram crescimento: a visão orientada para negócios, em perspectiva mundial e atitude global, abordagem analítica de marketing, prontidão para aproveitar oportunidades relevantes e gerenciamento financeiro sistemático. Lenehan (2000) procurou identificar as organizações consideradas eficientes no setor hoteleiro da Irlanda e paralelamente examinou a natureza da gestão e competências dos donos desses hotéis. Foram identificados 144 incidentes críticos, os quais foram reunidos a partir de pesquisa com 48 gerentes gerais de hotéis classificados como eficientes. Esse estudo revelou grande variedade e diversidade das práticas e atividades gerenciais; o autor propôs um modelo integrado de

análise das práticas gerenciais, competências e práticas organizacionais. Em pesquisa realizada na Áustria, Peters e Buhaliz (2004) procuraram investigar hotéis de pequeno porte, enfatizando algumas áreas de gestão, como planejamento, desenvolvimento de estratégias e comportamento, para detectar lacunas de competências e habilidades. Os resultados do estudo sugerem possíveis áreas de treinamento ou educação voltadas para os gestores das pequenas empresas do setor hoteleiro, como desenvolvimento de estratégia e planejamento, o gerenciamento da cooperação e parcerias, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e melhor gestão de pessoas, dentro dessas empresas.

No Brasil, os estudos sobre as competências e desenvolvimento dos empreendedores são muito escassos e em menor número os voltados para o setor de turismo. Alguns estudos são destacados a seguir, inicialmente em setores diversos e a seguir em turismo. Paiva Júnior e Mello (2003), baseado no modelo de Man e Lau, desenvolveram um estudo em que se procurou compreender os comportamentos relacionados a competências empreendedoras, que podem auxiliar no entendimento dos atributos geradores de respostas de valor na interação com grupos internos e externos. Como principais resultados, pode-se considerar que algumas competências em especial compõem a área de competências empreendedoras, como a sensibilidade e a vontade de aprender, como expressão do aprender a aprender, essencial ao processo de desenvolvimento de competências, o pensar de forma intuitiva, que é marcante na ação independente e criativa do sujeito da ação empreendedora e a facilidade de avaliar riscos em meio a cenários obscuros e de incerteza.

Leiria (2004) analisou quais competências os empreendedores colocam em ação para desenvolver e expandir suas organizações e os fatores que determinam o sucesso dos seus negócios. A pesquisa foi realizada com 12 empreendedores dos setores da indústria, comércio, e serviços e ficou claro que o processo dessa análise é complexo, podendo-se concluir que as competências básicas que sustentam a sobrevivência dos empreendimentos pesquisados estão concentradas nos recursos de conhecimentos, habilidades e principalmente de atitudes. Morales (2004) fez um estudo sobre competências, buscando medir o grau de relação entre as competências dos empreendedores, identificado no modelo de Cooley, e os tipos psicológicos Junguianos. A pesquisa foi feita com 82 empreendedores, a partir de amostra aleatória, no Estado de Santa Catarina. Como resultados da pesquisa, primeiramente tem-se que as características comportamentais empreendedoras mais encontradas na amostra de Santa Catarina foram “busca de informações”, “persuasão e redes de contato” e “persistência”.

As competências e o desenvolvimento dos empreendedores em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro foram analisados no estudo de Teixeira e Morrison (2004). Foi focado o processo de aprendizagem, por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, as necessidades de treinamento e, além disso, como as redes de relacionamento interferem no processo. Foram realizadas entrevistas com cerca de 30 proprietários de hotéis de pequeno porte localizadas em Sergipe, em que se reforçam as constatações observadas na literatura relacionadas às dificuldades quanto às formas de aquisição e desenvolvimento das competências dos empreendedores, além de se delimitar estímulos para o processo de aprendizagem contínua.

Feuerschütte e Godoi (2007) analisaram as competências empreendedoras do setor hoteleiro a partir da reconstrução histórica de experiências de trabalho e da atuação dos sujeitos à frente do empreendimento. A identificação e a definição das competências construídas nas narrativas da história de vida demonstraram a vinculação entre os construtos competência do empreendedor e oportunidades empreendedoras mediados pelo surgimento dos eventos críticos ou situações complexas enfrentadas pelos sujeitos. As competências empreendedoras dos proprietários de hotéis foram também exploradas no estudo de Honma e Teixeira (2008), baseando-se em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e no modelo de competências empreendedoras elaborado a partir de Man e Lau (2000) e Cooley (1990). As principais conclusões deste trabalho baseado em estudo de casos múltiplos mostram que não é possível afirmar que todos os empreendedores apresentem uniformidade em relação à caracterização de suas competências, em função da complexidade da análise e variação dos perfis profissionais e pessoais, experiências, histórias de vida, ambientes em que estão inseridos, características dos empreendimentos, diferentes ciclos de vida das empresas, mercados, estratégias e posicionamentos de mercado.

Enfoque Metodológico

Em função de seus objetivos, algumas questões de pesquisa foram definidas:

- Qual o perfil dos empreendedores/ gestores das empresas de pequeno porte no setor hoteleiro de Curitiba?
- Quais as competências percebidas pelos empreendedores/ gestores como necessárias para o gerenciamento dos negócios?
- Quais as competências que os empreendedores/ gestores desejam adquirir?

- Como os empreendedores/ gestores aprendem as suas competências?

A escolha da hotelaria para este estudo se deve a sua importância no do setor serviços turísticos pela sua expressividade econômica, principalmente na geração de empregos. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, a indústria hoteleira no Brasil (EMBRATUR, 2000) um quarto de hotel construído gera de 0,4 a 2 empregos diretos. Foi adotada a definição do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008), onde são consideradas micro as que possuem até nove empregados e de pequeno porte, as que possuem de dez a 49 empregados. Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais, baseadas em roteiro de entrevistas estruturado, realizadas com os proprietários ou gerentes dos hotéis, que foram estimulados a explicarem suas respostas. Existiam em Curitiba, na época da pesquisa de campo (2007), de acordo com dados fornecidos pela Secretaria do Estado do Turismo, 113 estabelecimentos hoteleiros. Infelizmente, na lista disponibilizada pela instituição só constava o nome e endereço completo do estabelecimento, o que tornou impossível selecionar a priori a amostra pelo número de empregados. No entanto já era de conhecimento que a maioria daqueles hotéis, uma vez adotada a classificação do SEBRAE, estaria na categoria de micro e pequeno porte. Com base em experiências anteriores, observou-se que nem sempre a entrevista pessoal é aceita, portanto um percentual de recusas já havia sido determinado. Foi utilizado o critério amostral por acessibilidade ou adesão e foram feitas 43 entrevistas.

A variável “perfil do empreendedor/gerentes” dos hotéis de pequeno porte em Curitiba é analisada através dos indicadores idade, sexo, local de nascimento, formação e experiência anterior. As “competências” são abordadas em três dimensões: as existentes, as desejadas e as futuras e, com relação a “aprendizagem” das competências pelos empreendedores/gestores, é analisado quais as competências dos empreendedores/gestores foram adquiridas através de treinamento, quais as técnicas de treinamento que consideram mais adequadas, como aprendem mais facilmente e como avaliam as instituições que oferecem treinamento em hotelaria.

Perfil dos Empreendedores e Gestores

A grande maioria dos entrevistados no (79,07%,) era gerente do hotel. Os empreendedores representaram 20,93% da amostra. Foi constatado que o principal responsável pela gestão do dia-a-dia dos hotéis de pequeno porte é o gerente pois o

proprietário não está a frente do negócio e se dedica a outras atividades empresariais, que somente participa das decisões mais importantes. Pode-se observar que, apesar da maioria das empresas hoteleiras de pequeno porte em Curitiba ser dirigida por homens, a participação de mulheres no setor é expressiva pois cerca de 39,6% dos entrevistados é do sexo feminino. Nota-se também que entre os gerentes o percentual de mulheres é superior ao de empreendedores. Quando se compara estes resultados com outros estudos realizados em pequenas empresas do setor hoteleiro, a exemplo do de Teixeira (2005), realizado em Sergipe, no qual 33,3% das empreendedoras eram do sexo feminino, observa-se que a presença de mulheres em Curitiba é ligeiramente superior.

Não é possível destacar diferenças marcantes com base no fator idade nos entrevistados já que existem pessoas de todas as idades nos hotéis que participaram do estudo. Os empreendedores e gestores das empresas hoteleiras de pequeno porte em Curitiba estão bem distribuídos na faixa de idade entre 30 e 60 anos. É importante ressaltar o fato de menores de 30 anos representarem uma parcela relativamente significativa, 13,95% da amostra total. Em linhas gerais os gestores são mais jovens do que os empreendedores, que nasceram, em sua maioria, no Estado do Paraná.

Ambos possuem um nível elevado de escolaridade, 47,4% dos empreendedores possuem formação superior enquanto 62,5% dos gerentes possuem esse nível de escolaridade. Verificou-se que nenhum dos empreendedores é graduado em hotelaria, a maioria tem formação em engenharia civil, direito e administração. Por sua vez, quase metade dos gestores é graduado ou pós-graduado em cursos relacionados a hotelaria. A outra metade tem formação acadêmica em cursos que têm ligação indireta com setor hoteleiro, a exemplo dos cursos de Administração, Direito, Gestão de Pessoas e Contabilidade. Mais de um terço gestores deles está a menos de cinco anos na empresa e na função. Quando se compara com os resultados do estudo de Teixeira (2005), realizado em empresários do setor hoteleiro em Sergipe, observou-se que o nível de escolaridade também era alto pois 50% desses empresários tem formação superior, apesar de apenas 3,3% ter formação na área de turismo. Essa tendência já foi verificada em outros estudos realizados no setor turístico a exemplo do de Barbosa e Teixeira (1997), que foi realizado em empresas de diversas atividades como hotelaria, agências, restaurantes e transportes, que identificou que 60% dos que atuavam com negócios turísticos tinham formação acadêmica superior.

Procurou-se conhecer no estudo se os empreendedores/gestores tinham experiência anterior no negócio de hotelaria. Verificou-se que apenas 26,32% dos empreendedores tinham atuado no setor turístico. Os gestores apresentaram maior experiência anterior na área, a grande maioria, 70,83%, já teve experiência no setor turístico e iniciou sua vida profissional em cargos operacionais e aos poucos conseguiram atingir a gerência. No estudo de Teixeira (2005) esse resultado foi também encontrado pois apenas 20% dos empresários entrevistados em Sergipe tinham tido experiência anterior na área de turismo.

Competências Necessárias e Desejadas

Quando questionados sobre as competências técnicas que consideram necessárias para gerenciar este tipo de negócio, os entrevistados afirmaram que era muito importante ter conhecimento do ramo de atividade, de técnicas administrativas/ gerenciais e ter e visão do negócio. Enfatizaram também que era importante saber gerenciar pessoas, estar muito bem informado, ser organizado e ter alguma experiência anterior na área hoteleira. Conhecimentos contábeis, idiomas e conhecimento dos serviços que os hotéis, principalmente as redes nacionais e internacionais oferecem também estão presentes na tabela 01.

Tabela 01- Competências técnicas para gerenciar um hotel

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Conhecimento do tipo negócio	16	37,21
Conhecimento administrativo/gerencial	11	25,58
Visão de negócio	5	11,63
Informação	4	9,30
Organização	2	4,65
Experiência	2	4,65
Conhecimento em gestão de pessoas	1	2,33
Competência	1	2,33
Conhecimento Contábil	1	2,33
Conhecimento de línguas estrangeiras	1	2,33
Conhecimento dos serviços das redes	1	2,33
Não soube responder	6	13,95
TOTAL RESPOSTAS	52	
TOTAL RESPONDENTES	43	100

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta. O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Ao se comparar esses resultados com os encontrados por Teixeira e Morrison (2004) em Sergipe, observou-se que as habilidades técnicas relacionadas ao conhecimento de contabilidade e finanças mereceram maior destaque, seguida pelo conhecimento do tipo de negócio. Por sua vez, a dedicação exclusiva ao negócio foi para os empresários sergipanos

destacado por 40% dos respondentes, enquanto em Curitiba esse fator nem foi sequer mencionado.

Quando perguntados sobre quais as competências comportamentais necessárias para o gerenciamento dos negócios (tabela 02) muitos dos entrevistados garantem que a paciência com os hóspedes e com os empregados é pré-requisito para quem quer gerenciar bem um negócio de hotelaria. Paciência com os funcionários, para que eles entendam a forma correta de atender o hóspede. Ter empatia e saber entender o que seu cliente deseja, tratá-lo da melhor forma mesmo quando ele exige coisas que não têm direito, o que acontece com frequência. Enfatizam a importância da liderança, simpatia, flexibilidade e gostar do trabalho que faz e dedicação. Outras habilidades foram mencionadas como ter agilidade, bom senso, dinamismo, dedicação, motivação, criatividade, espírito de equipe, honestidade, entres outras.

Tabela 02- Competências comportamentais para gerenciar um hotel

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Paciência com funcionários	14	32,56
Habilidade de relacionamento com os hóspedes	10	23,26
Liderança	6	13,95
Simpatia	5	11,63
Flexibilidade	4	9,30
Gostar do que faz	4	9,30
Dedicação	3	6,9
Outros	31	72,09
TOTAL RESPOSTAS	77	
TOTAL RESPONDENTES	43	100

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta. O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

As habilidades comportamentais citadas pelos entrevistados em Curitiba foram coincidentes com as encontradas no estudo de Teixeira e Morrison (2004), quando os empresários de Sergipe citaram também que as habilidades mais importantes para o empresário seriam a facilidade de relacionamento com os hóspedes e saber lidar com os empregados. Foi perguntado aos entrevistados se gostariam de adquirir alguma competência que não possuíam e que achavam importante para gerenciar o negócio hoteleiro. Cerca de 23% consideram que o conhecimento de um idioma, como o inglês e o espanhol, é um dos pontos que gostariam de melhorar pois teriam mais facilidade com os hóspedes vindos do exterior. Já 13,95% disseram que o conhecimento da administração hoteleira e de suas ferramentas ainda lhes falta para gerenciar melhor as empresas.

Alguns enfatizaram que seria necessário conhecer mais sobre informática, marketing, contabilidade, leis e normas, a área de alimentos e bebidas e até mesmo ter uma formação acadêmica. Outros mencionaram habilidades comportamentais como paciência, organização, rapidez nas decisões, liderança e melhor administração do tempo.

Tabela 03- Habilidades que o entrevistado gostaria de possuir para gerenciar um hotel

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Idiomas	10	23,26
Não existem/não especificou	12	27,90
Conhecimentos em hotelaria	6	13,95
Informática	3	6,98
Experiência	2	4,65
Conhecimento jurídico	2	4,65
Paciência	2	4,65
Conhecimento administrativo	2	4,65
Rapidez nas decisões	1	2,33
Organização	1	2,33
Conhecimento contábil	1	2,33
Liderança	1	2,33
Administração do tempo	1	2,33
Formação acadêmica	1	2,33
Conhecimento da área de A&B	1	2,33
TOTAL RESPOSTAS	46	
TOTALRESPONDENTES	43	100

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta. O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Comparando essas respostas com as do estudo de Teixeira e Morrison (2004) observa-se de novo existe coincidência com relação a competência mais desejada ser o conhecimento de idiomas. No entanto, os empresários sergipanos enfatizam com maior destaque o desejo de possuírem conhecimentos técnicos de marketing, informática, custos e finanças.

Os entrevistados foram questionados sobre as competências que serão exigidas para gerenciar o negócio hoteleiro no futuro. Segundo suas percepções, as duas competências que consideram mais expressivas foram a necessidade de formação acadêmica e a sensibilidade. Esta sensibilidade representa a intuição, a capacidade de observar o ambiente e entender o que está ocorrendo. A seguir os empresários e gerentes acreditam que flexibilidade, informação, conhecimentos do setor hoteleiro, conhecimentos de informática, dinamismo, contato com o hóspede, disponibilidade e criatividade são competências necessárias no futuro. Outras competências forma citadas a exemplo de polivalência, o conhecimento em idiomas, administração financeira e gestão de pessoas, o gosto pelo trabalho e a visão de negócio.

Tabela 04- Competências e habilidades exigidas no futuro

	Frequência	Frequência
--	------------	------------

	Absoluta	Relativa (%)
Formação acadêmica	4	9,3
Sensibilidade	4	9,3
Flexibilidade	3	6,9
Conhecimento do ramo	3	6,9
Informação	3	6,9
Conhecimentos de informática	2	4,6
Dinamismo	2	4,6
Disponibilidade	2	4,6
Contato com o hóspede	2	4,6
Criatividade	2	4,6
Outras	20	46,5
TOTAL RESPOSTAS	47	
TOTAL RESPONDENTES	43	100

Obs. Esta questão admitiu mais de uma resposta. O percentual foi calculado em função do número de respondentes.

Aprendizagem das Competências

Inicialmente são abordadas quais as competências empreendedores/gestores adquiriram através de treinamento, quais as técnicas de treinamento que consideram mais adequadas, como acham que aprendem mais facilmente e como avaliam as instituições que oferecem treinamento específico em hotelaria.

Os entrevistados foram solicitados a informar se algumas das competências que possui foram adquiridas através de programas de treinamento. Metade dos entrevistados (51,16%) garante que aprenderam essas habilidades em programas de treinamento, porém 46,51% dos respondentes não aprenderam dessa forma. Alguns desses entrevistados acreditam que a melhor forma de aprendizado é a prática, principalmente os gerentes. Muitos dos gerentes iniciaram suas carreiras muito jovens, em cargos operacionais do hotel, tendo a oportunidade de observar e aprender com as pessoas que detinham maior experiência. A medida que, iam subindo de posição nas empresas, desenvolveram as habilidades gerenciais necessárias e, mais tarde, alguns deles buscaram aprimorar tais habilidades em treinamentos e cursos.

No estudo de Teixeira e Morrison (2004), realizado em Sergipe, observou-se que o percentual dos que participaram de treinamento foi um pouco maior do que em Curitiba, 60%. No entanto pode-se afirmar que apesar do número dos empresários que não participaram de programas de treinamento é menor, esse número ainda pode ser considerado elevado, pois muito poucos tinham formação específica em hotelaria e, sem dúvida, necessitam de treinamento na área. Muitos entrevistados acreditam que todas as técnicas de treinamento são válidas, uma vez que qualquer forma de adquirir conhecimento trará benefícios ao pequeno

empreendimento. Algumas das técnicas foram escolhidas pelos empreendedores/gestores como as mais efetivas, a exemplo dos cursos que consideram técnica que agrega bastante conhecimento, onde muita informação conceitual é passada e o onde o empresário/gerente pode aprender sobre áreas que normalmente tem maior dificuldade, como contábil e administrativa.

As discussões em pequenos grupos foram assinaladas como a segunda opção por 44,19% dos entrevistados. Esta técnica foi mencionada pois, segundo suas percepções, existe a troca muitas informações entre os participantes, diminuição de dúvidas, a discussão de formas de gerenciamento e o contato com pessoas com mais experiência. A participação em *workshops* e oficinas, palestras/seminários e congressos e feiras são consideradas técnicas adequadas para o aprendizado por 32,56% dos respondentes que acreditam que novas formas para aprimorar o gerenciamento das empresas são explicadas nessas formas de treinamento. A internet aparece como técnica adequada de aprendizado somente para 11,63%.

Quando se compara essas respostas com os resultados encontrados no estudo de Teixeira e Morrison (2004) com empresários da hotelaria em Sergipe, observa-se que a preferência nesse Estado foi por seminários e palestras havendo uma tendência a formas mais rápidas de aprendizagem.

Segundo a avaliação de 76,74% dos entrevistados, os órgãos de treinamento existentes (SEBRAE/SENAC, SESC, entre outros) atendem às suas necessidades. Eles consideram os cursos oferecidos por essas instituições são bons, acessíveis e de fácil aplicação no dia-a-dia do hotel. Porém criticam o horário em que estes cursos são oferecidos, geralmente durante todo o período da tarde, atrapalhando a rotina de trabalho na empresa.

Somente para 16,28% dos hoteleiros os treinamentos oferecidos não suprem suas necessidades totalmente ou parcialmente. Eles alegaram também que o valor cobrado pelos órgãos promotores dos treinamentos é inacessível aos seus funcionários. No estudo de Teixeira e Morrison (2004) essa avaliação foi menos favorável pois 50% os empresários do estado de Sergipe consideram que a oferta de treinamento oferecido por essas instituições não atende às suas necessidades. Justificam suas repostas dizendo que os instrutores que ministram os cursos não tem conhecimento prático, os cursos são caros ou insuficientes em oferta.

Perguntados sobre como acham que aprendem mais facilmente, 62,79% dos empreendedores/gerentes afirmaram que aprendem melhor fazendo na prática, no contato

direto com clientes e funcionários e resolvendo os impasses do dia-a-dia. Outros 30,23% acham que aprendem observando quem tem mais experiência ou mesmo o que a concorrência está praticando. A leitura é considerada uma boa forma de aprendizado por 16,28% e a participação em cursos e conversa com amigos por 13,95% e 11,63%, respectivamente.

Ao se comparar esses resultados com os encontrados por Teixeira e Morrison (2004) em Sergipe observou-se que também esse Estado a aprendizagem através da prática é a forma preferida pelos empresários que participaram desse estudo. A exemplo do que ocorreu em Curitiba, foi mencionado que a observação e a leitura aparecem como a segunda e terceira opção. Não resta dúvida que o aprendizado através da prática fazendo e aprendendo é eficiente, mas não necessariamente permite ao empreendedor/ gestor buscar novas técnicas para aprimorar-se.

Conclusões

Conforme mencionado por Teixeira e Morrison (2004) um dos desafios para o desenvolvimento gerencial de empresários/gestores de pequenos negócios do setor hoteleiro é a adoção de uma filosofia de aprendizado contínuo, pois essas competências estão sempre mudando em função das necessidades do mercado. A maioria dos empreendedores dos hotéis de pequeno porte de Curitiba possui e se dedica a outra atividade empresarial e, portanto, grande parcela desses negócios, não é administrada pelo seu próprio dono, mas por gerentes. O gerente é responsável pela gestão do dia-a-dia do hotel, no qual o dono participa apenas das decisões mais importantes. Ambos possuem um nível elevado de escolaridade, no entanto, os gerentes têm maior grau de instrução formal que os empreendedores, já que a maioria deles possui pelo menos o terceiro grau completo. Verificou-se que nenhum empreendedor é graduado em hotelaria e poucos possuíam experiência anterior na área. Já os gestores possuíam experiência anterior na área e muitos iniciaram sua vida profissional desempenhando funções operacionais em hotéis. Pode-se destacar ainda o expressivo número de gerentes do sexo feminino e percentual expressivo de mulheres proprietárias.

Com relação às competências técnicas necessárias ao desempenho eficaz dos negócios os entrevistados destacaram que era muito importante ter conhecimento do ramo de atividade, de técnicas administrativas/ gerenciais e ter visão do negócio. Já com relação às competências comportamentais os entrevistados consideraram que é muito importante saber lidar com os funcionários e hóspedes pois sem essas habilidades é difícil atuar na prestação de serviços de

hotelaria. Quanto às competências desejadas, mereceu ênfase o desejo de conhecerem outro idioma além do conhecimento de ferramentas da administração hoteleira para gerenciar melhor as empresas. Em relação às competências exigidas no futuro, as duas mais expressivas foram a formação acadêmica e a sensibilidade. Cerca de metade dos empreendedores/gestores de Curitiba aprenderam suas competências através de treinamento e consideram cursos, discussões de pequenos grupos as técnicas mais apropriadas. Avaliam de forma positiva as instituições que oferecem esse treinamento, apesar de considerarem o seu custo alto para a empresa de pequeno porte.

A preferência ao aprendizado através da prática, “fazendo”, foi destacada como a forma mais fácil de aprender. Segundo Teixeira e Morrison (2004), um dos maiores obstáculos a aprendizagem de novas competências reside no fato desses empresários considerarem a atividade hoteleira relativamente simples e não perceberem a necessidade de esforços maiores para manter-se atualizado ou de aprender novas técnicas gerenciais. Afirmam as autoras que outra dificuldade é a percepção dos empresários de que o gerenciamento de hotéis/pousadas de pequeno porte é considerado como essencialmente prático, então a melhor maneira de aprender a gerenciar é fazendo.

A identificação de competências existentes e desejadas, assim como o conhecimento das formas de aprendizagem mais efetivas para os empreendedores/gestores, poderão subsidiar futuros programas de capacitação ou apoio a projetos voltados para o desenvolvimento de pequenos negócios do setor turístico, possibilitando que novas competências sejam assimiladas por seus empreendedores/gestores, permitindo que seus negócios sobrevivam em mercado cada vez mais competitivo.

Referências

- BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Avaliação da Oferta Turística: Uma Contribuição dos Empresários Para a Formulação de Estratégias Para o Setor. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21, Angra dos Reis, RJ, 1997. *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- COOLEY, L. *Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report.* Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial 2001, p. 183-196.GLOBAL.
- FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; GODOI, Christiane Kleinübing Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD, 2007 CD-ROM.

- FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the zero-sum game. *Harvard Business Review*, nov./dez 1998.
- HONMA Edson Tadayoshi, TEIXEIRA, Rivanda Meira. Competências Empreendedoras: Estudo de Casos Múltiplos no Setor Hoteleiro em Curitiba. In: Seminário Internacional de Turismo, 10, Curitiba, 2008. *Anais...* Curitiba: SIT, 2008.
- IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <http://www.ibge.org.br/>. Acesso em: 15 abril de 2007.
- INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Cadeia produtiva do turismo no Paraná: estudo sobre as regiões turísticas do estado / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social., Curitiba, Paraná, 2008:
- LANDSTROM, H.; FRANK, H.; VECIANA, J. *Entrepreneurial and small business research in Europe*, Avebury: Aldershot, 1996.
- LENEHAM, T. A Study of management practices competences within effective organisations in the Irish tourism industry. *The Services Industries Journal*, v. 20, n. 3, July, 2000, p. 19-42.
- LEIRIA, A. M. L. *As competências do empresário da empresa de pequeno porte*. Porto Alegre, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- KEEP, E., MAYHEW, K. The leisure sector, skills task forces, *Research paper 6 ESRC Centre on Skills Knowledge and Organisational Performance*, Oxford and Warwick Universities. 1999.
- MAMEDE, M. I.; MOREIRA, M. Z. Perfil de Competências Empreendedoras dos Investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2005, Curitiba. *Anais..* Curitiba: ANPAD, 2005.
- MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. *Journal of Enterprising Culture*, v.8, n.3, 2000.
- MARTIN, G.; STAYNES, H. Managerial Competences in Small Firms. *The Journal of Management Development*, v.13, n. 7, 1994.
- MORALES, S. A. *Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos*. Florianópolis, 2004. 199 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- PAIVA Jr., F.; MELLO, S. C. L. Competências Empreendedoras em Comportamentos de Dirigentes de êxito Socialmente Reconhecido. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais....* SÃO PAULO: ANPAD, 2003.
- PETERS, M.; BUHALIS, D. Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education and Training*. v. 46, n. 8/9, 2004.
- SEBRAE. Disponível em <www.sebrae.org.br> Acesso em 07/08/2008.
- SNELL, R.; LAU A. Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, v. 13, n.4, 1994.
- SZIVAS, E. Entrance into tourism entrepreneurship: a UK case study. *Tourism and hospitality research*. V. 3, n. 2, 2001.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do setor Hoteleiro. *Revista de Administração Contemporânea*, vol 8, n 1, jan/mar 2004.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira. Diagnostico de Pequenos Negócios Hoteleiros em Sergipe. In: *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. Ed. Trigo, Luiz Gonzaga Godoi. São Paulo: Roca, 2005.