



A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA NA FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PARA OS PROFISSIONAIS DO TURISMO

Rhanica Evelise Toledo Coutinho, Marcus Vinícius Barbosa, Salete Leone Ferreira,
Roger Silveira Bretas, Mirianne Nunes Bernardes
(UNIFOA; FaSF; UNESA)

Resumo: A Gestão do Conhecimento, objeto deste estudo baseia-se em um trabalho direcionado ao desenvolvimento de pessoas, de forma que se tornem qualificadas em suas áreas de atuação. Tendo em vista os jogos esportivos a serem executados entre 2014 a 2016 no Brasil e a necessidade estratégica de qualificar pessoas tornando-as capacitadas, ao setor de turismo, este artigo visa responder quais são as competências acerca da Gestão do Conhecimento necessárias para o bom desempenho profissional no setor turístico? Acredita-se que no setor turístico algumas competências se evidenciam para o bom resultado das atividades empreendidas e que devem ser desenvolvidas nos profissionais da área, tais como capacidade de comunicação, ética, bom relacionamento interpessoal e capacidade para planejar e executar eventos. O objetivo geral deste estudo consiste em identificar junto a Gestão do Conhecimento as competências fundamentais à formação do profissional adequado as demandas do turismo. Metodologicamente adotou-se a revisão bibliográfica, seguida de uma pesquisa qualitativa através da releitura de estudo de caso pré-existente (CRESWELL, 2007) encontrado no Google acadêmico, por meio do recorte do relato de caso do IH - Instituto de Hospitalidade. Concluiu-se que os benefícios da aplicação da Gestão do Conhecimento nesse segmento são diversos: vantagem competitiva em correlação à concorrência, aumento do valor no serviço oferecido referente à qualidade dos produtos e dos serviços aos clientes, melhoria na coordenação de equipes, maximização do capital intelectual/ativos, aperfeiçoamento dos procedimentos internos, maior fluxo nas operações realizadas e auxílio nos processos de tomada de decisões de forma mais eficientes e rápidas.

*Palavras-chaves: Gestão de Conhecimento; Competências; Qualificação Profissional;
Setor Turístico.*

1. Introdução

Com o crescimento do setor turístico, todas as partes envolvidas neste eixo de mercado estão atentas quanto a estimular o país ao âmbito internacional, tendo em vista os jogos esportivos a serem executados entre 2014 a 2016 e assim, efetuar novas políticas estratégicas para qualificar pessoas, tornando-as competentes ao setor de turismo. Competência requer postura estratégica e necessária na atuação bem definida de um trabalho, desenvolvido através de ideias habilidosas, somadas a atitudes, resultando em execução diferenciada e eficiente. (PACHECO E PEREIRA, 2001)

O aumento significativo do mercado turístico proporcionou maior procura por profissionais treinados e qualificados a responder as necessidades deste ramo de atividade. Dessa forma, quais são as competências acerca da Gestão do Conhecimento necessárias para o bom desempenho profissional no setor turístico? Acredita-se que no setor turístico algumas competências se evidenciam para o bom resultado das atividades empreendidas e que devem ser desenvolvidas nos profissionais da área, tais como capacidade de comunicação, ética, bom relacionamento interpessoal e capacidade para planejar e executar eventos.

O objetivo geral deste trabalho consiste em identificar junto a Gestão do Conhecimento as competências fundamentais à formação do profissional adequado as demandas do turismo.

Para realização deste trabalho far-se-á revisão bibliográfica, seguida de uma pesquisa qualitativa feita através da releitura de estudo de caso pré-existente (CRESWELL, 2007) no Google acadêmico, por meio do recorte do relato de caso do IH - Instituto de Hospitalidade.

2. Gestão do Conhecimento (GC)

Para Magnani e Herberlê (2010) “[...] atualmente, [...]. O conhecimento passou a ser, assim, o maior gerador de riquezas e o mais importante fator de produção” (MAGNANI e HEBERLÊ, 2010, p. 12). Desta forma, aprimorar o conhecimento das equipes de trabalho nas empresas tornou-se a melhor estratégia para os resultados organizacionais. A consciência desta realidade faz com que as empresas busquem gerir o conhecimento de seus colaboradores.

A Gestão do Conhecimento diz respeito ao preparo, treinamento, a disciplina e principalmente em desenvolver todo o potencial das pessoas, reciclando com ajuda da teoria, de livros, revistas, jornais e outros tipos de recursos como televisão, internet e cursos. Já que se faz necessário aumentar o conhecimento (MAGNANI E HERBERLÊ, 2010), principalmente diante

das exigências do mercado, fazendo com que os profissionais se tornem ainda mais competentes no que fazem. Segundo Sveiby (1998, p.3) “[...] a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”.

Uma das formas de promover a Gestão do Conhecimento no mundo corporativo dá-se com as Universidades Corporativas, cuja origem veio das empresas americanas. Seu surgimento se deu meio a associação da Gestão do Conhecimento com as inovações e tendências globalizadas do crescimento de Recursos Humanos pelas empresas.

[...] a utilização das chamadas universidades corporativas pelas as empresas. O principal objetivo da utilização dessa prática representa o desenvolvimento dos funcionários que estarão alinhados com as estratégias de negócios e competências essenciais (FLEURY E FLFURY, 2001, p. 19).

Com base em Fleury e Flury (2001) a criação deste espaço, definido como uma parte corporativa da instituição tem por objetivo instruir seus prestadores de serviços mediante as competências necessárias para o desempenho da função que exercem. Conforme Trigo e Gouveia (2004, p. 02) a Universidade Corporativa “[...] é também uma função ou unidade funcional de uma organização que está estrategicamente orientada para integração do desenvolvimento dos recursos humanos e seu desempenho conjunto e, em uma instância da própria organização.”

A Gestão do Conhecimento, não se resume num sistema eficiente padronizado e operacional de uma empresa, este conceito tem como foco principal o eixo nas pessoas e caminha junto com a Gestão de Informação, sabendo que conhecimento e informação andam lado a lado, porém as práticas dão base ao conhecimento. Outra característica da Gestão de Conhecimento consiste em modular estratégias eficazes e de simples execução, para que haja participação efetiva dos membros envolvidos (MAGNANI E HERBERLÊ, 2010).

A GC representa um ponto estratégico para as organizações, uma vez que proporciona a criação e compartilhamento de conhecimento de várias formas, ou seja, ao incentivar todos os envolvidos a aprender, a treinar, a dividir o que sabe e logo colocar em prática nas funções que executa (MAGNANI E HERBERLÊ, 2010).

3. Habilidades e Competências

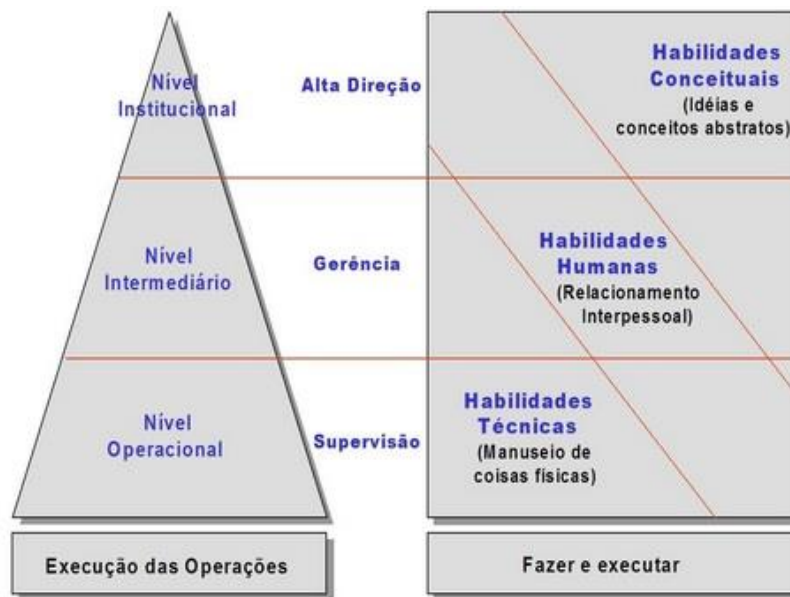
Segundo Katz (1974, p. 53), “[...] o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é”, ou seja, da habilidade que possui para lidar com as situações que se lhe apresentam. Conforme Katz (1974, p. 34) “[...] uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado”. Para Brandão e Guimarães (2001, p. 10) “[...] o conceito de competência passou a ser utilizado [...], para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho”.

Para que ocorram melhores resultados, as habilidades devem ser divididas em três partes bem definidas: "as habilidades técnicas, humanas e conceituais" conforme Katz (1974, p. 34). As habilidades técnicas estão diretamente relacionadas na forma simples de execução do trabalho que envolve o uso especializado a partir do conhecimento em práticas e técnicas bem definidas ao procedimento realizado. Diretamente proporcionado a uma habilidade já definida pelo executor de como fazer, sendo que o mesmo procurou estudos relacionados ao trabalho se especializando num determinado foco ligado a sua formação (KATZ, 1974).

No que tange as habilidades humanas, estas estão condicionadas diretamente ao trabalho com pessoas e a facilidade de como relacionar de forma interpessoal e com todo grupo envolvido. Tendo como características físicas a capacidade de fácil comunicação, motivação, coordenação e principalmente uma liderança que saiba trabalhar a resolução de conflitos tanto pessoais e profissionais dentro e fora da empresa. Nesta hipótese deve existir um entendimento pessoal e assim com a equipe, colocando-se então como facilitador que saiba disseminar tarefas e práticas de coordenação participativa que envolva as pessoas em diferentes aspectos típicos de habilidades. Utilizar-se do uso da empatia, que consiste em uma maneira simples e objetiva de saber se sobrepor ao oposto, saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas (KATZ, 1974).

Quanto às habilidades conceituais envolvem o olhar prático da organização como um todo. A facilidade de trabalhar ideias e conceitos práticos, teorias e abstrações de maneira que um administrador com toda a bagagem de aprendizados esteja pronto para a compreensão frente as diversas variações de funções da organização, sabendo diagnosticar situações e a respectivas soluções. Para Katz (1974, p. 35) “[...] as três habilidades são importantes para o desempenho administrativo bem sucedido”. A Figura 1 demonstra as três habilidades no contexto das empresas:

Figura 1: Pirâmide Organizacional – Evolução do Pensamento Administrativo



Fonte: Chiavenato (2003, p. 05)

Sintetizando as habilidades na visão de Katz (1974, p. 37) estas devem “[...] ser aperfeiçoadas na busca das competências”. Por competências, deve-se compreender um conjunto de dimensões, que dependem de sua utilização concreta e do contexto em que forem empregada. Conforme Katz (1974, p. 39) “[...] a competência permite a mobilização de conhecimentos para que se possa enfrentar uma determinada situação, uma capacidade de encontrar vários recursos no momento e na forma adequada”. Sendo assim, o profissional demonstra sua competência quando consegue mobilizar seus “[...] conhecimentos e esquemas que se possui para desenvolver respostas inéditas, criativas e eficazes para problemas novos” (KATZ, 1974, p. 39).

Segundo Katz (1974, p.42), “[...] a capacidade de tomar decisões e a experiência está estreitamente relacionada na operação de uma competência. Tomar uma decisão muitas vezes implica certo grau de improvisação, mas uma improvisação orientada pela experiência”.

Katz (1974) classifica como sendo três as dimensões precursoras que compõem uma Competência as quais são intituladas como: Qualificação, Interesse e Performance.

A Qualificação se distingue na quantidade de conhecimento de uma pessoa, que adquiriu ao longo da vida, a título de experiência profissional. Já o Interesse serve para medir o grau de compreensão e disposição de participação de em atividades que envolvam relatos e competência no foco principal. E finalmente a Performance representa a qualificação e envoltura do indivíduo dentro da corporação, de forma que haja interação participativa.

4. Formação/Desenvolvimento de Competência

A formação de competências pressupõe capacitar um indivíduo para colocar em prática um determinado trabalho. Conforme Brandão e Guimarães (2001):

[...] o centro da questão da relação de formação e trabalho estão no de transferir, ou seja, em conseguir que as aprendizagens feitas em situação laboratorial e escolares se operacionalizem em situação real, passando do saber para agi-lo. A diferença entre as duas está nos trocados Fins com os Meios (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 2).

A competência deve ser colocada em prática na qualidade da realização de algo desejado, deve sinalizar a reação do ser humano na prática, suas potencialidades na concretização profissional. Brandão e Guimarães (2001) afirmam:

[...] a palavra competência deve ser utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa, são aspectos ligados à natureza humana como comportamentos observáveis que determinam, em grande parte o retorno da organização em um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Um programa de desenvolvimento de competências tem por finalidade mostrar como fazer de maneira certa e eficaz, para que o conhecimento possa ser compartilhado entre os envolvidos no processo. Por isso, cabe a empresa, avaliar todos os itens de prós e contras na gestão de competências, pois não basta pensar nos rendimentos financeiros como principal foco, têm-se que reconhecer o bem-estar das pessoas que ali somam valores e/ou crescimento empresarial.

[...] o estudo desse processo envolve também um exercício de autoconhecimento, ou seja, a organização, ao descobrir como se formam suas competências, acaba por conhecer e entender melhor sua história e como ela contribuiu para o alcance e manutenção das competências (FLEURY E FLEURY, 2001, p. 19).

Em qualquer segmento e atuação tem que haver competências necessárias para exercer uma atividade com perspectivas de expansão. O desempenho no setor turístico está interligado a prática profissional de seus agentes:

A atuação e a prática profissional em turismo e hotelaria têm merecido tratamento específico, visando à qualidade dos envolvidos com tais práticas, ou seja, há uma necessidade crescente de direcionar o comportamento profissional em termos das competências e perspectivas éticas (KANAANE e SEVERINO, 2006, p.110).

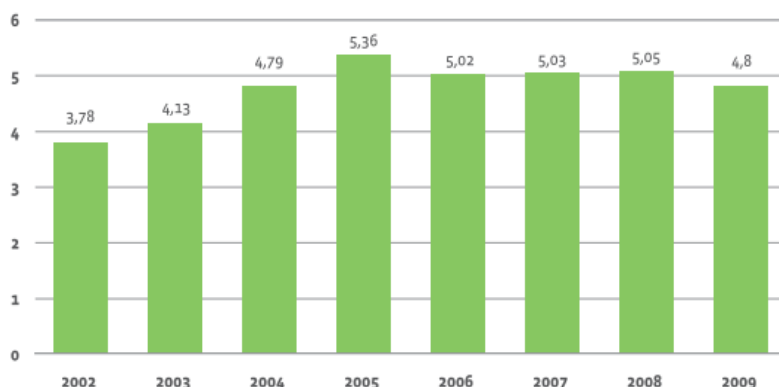
Os profissionais do segmento enfrentam inúmera diversidade socioeconômica e cultural, uma vez que o mundo pós-globalizado gera e aproxima diversas culturas no setor turístico. Desta forma, a experiência profissional deve ser desenvolvida e embasada em conhecimentos de várias áreas: psicologia, social, geografia geral, gerenciamento de alimentos e bebidas, técnicas de organização de eventos e vários outros ligados a organização turística e hotelaria (KANAANE E SEVERINO, 2006), sendo estas algumas competências que o profissional de turismo deve possuir.

Nesta área de atuação a qualificação deve representar um processo contínuo, alinhado as estratégias organizacionais, que devem tomar para si a Gestão do Conhecimento de seus colaboradores. Dessa maneira, a Gestão da Competência tem como foco promover a interação entre as pessoas para que com isso, ocorra a redução da timidez diante dos outros e do público. Trabalhando o lado carismático de seus colaboradores, desenvolvendo a capacidade comunicativa de/e entre todos na equipe. Direcionando o aprendizado destes colaboradores de forma que coloquem em prática no seu dia a dia, todo o conhecimento apreendido (MOURA E NICKEL, 2001). Assim, estarão desenvolvendo a competência de saber lidar com o público.

5. O cenário atual do Setor Turístico

O turismo vem se destacando no mundo inteiro, e se transformando em uma atividade promissora, com ênfase no desenvolvimento da economia mundial. No Brasil, de 2002 a 2006 ocorreu um aumento expressivo de turistas que utilizaram hotéis e pousadas como meio de hospedagem e o avião como meio de transporte. Estes dados comprovam que no Brasil o turismo vem assumindo um papel econômico importante e lucrativo para as empresas. Conforme Kanaane e Severino (2006, p. 110) “[...] conseqüentemente, tem-se que o turismo vem gradativamente assumindo papel significativo no Brasil, na medida em que vem agregado valor econômico aos negócios implementados pelas empresas turísticas”. A seguir o Gráfico 1 demonstra estes dados.

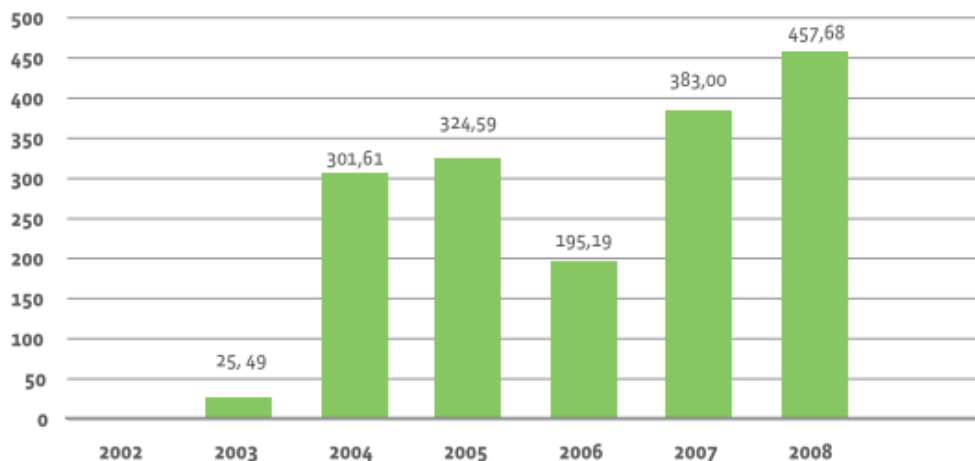
Gráfico 1: Chegada de Turistas no Brasil (em milhões)



Fonte: Departamento de Polícia Federal/ Ministério do Turismo (2010, p. 43)

Percebe-se que o setor turístico nacional vem apresentando resultados positivos nesses últimos anos, as atividades se destacando e se consolidando no país como alvo importante para o desenvolvimento socioeconômico. Há grande expectativa para esse setor que está crescendo gradativamente, apresenta um quadro de euforia (jogos esportivos 2014 a 2016), seja devido aos aspectos econômicos, mas também pela oportunidade de vagas e atualização profissional no setor (ANDRADE, 2008), conforme Gráfico 2:

Gráfico 2: Ocupações Criadas (empregos formais e informais) nas Atividades Características do Turismo – ACT (em milhares)



Fonte: Ministério do Turismo, Brasil (2010, p. 31)

Toda essa projeção exige um forte agrupamento turístico, representados pelas agências de viagens, operadoras, meios de transportes, hotéis, bares, restaurantes, museus etc. Sendo assim, considerado o mesmo fragmento de prestação de serviço, que deve ser fornecido com qualidade e

agilidade, Kanaane e Severino (2006), exigindo desta forma, profissionais capacitados para que o turista seja impactado positivamente.

E assim, os turistas satisfeitos e realizados certamente trarão mais outros turistas, divulgando os pontos assertivos reconhecidos, pois a melhor propaganda e marketing estão diretamente ligados a forma como se vê e presencia o ato da visita (KANAANE e SEVERINO, 2006).

Nesse segmento, a realização de grandes eventos no país centraliza anseios e investimentos de perspectivas globais, sendo comparados e/ou classificados a outros países. Desde o ano de 2013, com Festival de Música Internacional, visita do Papa a cidade do Rio de Janeiro e em 2014 a Copa das Confederações, dão margens para que o país e as organizações turísticas invistam na Gestão do Conhecimento de seus colaboradores, seja atualizando ou formando suas competências para o exercício da função. Todos estes eventos constituem em ótima oportunidade para o turismo nacional, para a projeção do Brasil no exterior e até mesmo para seu reconhecimento como nação.

Para que o resultado, destes eventos, deixe uma imagem positiva no consciente dos turistas que deles desfrutarem, será necessário que os empresários invistam na qualificação de seus colaboradores, como também a implementação de políticas governamentais, como investimentos de melhoria na integração da malha aérea doméstica (BARRETO FILHO, 2013).

6. A Gestão do Conhecimento como Estratégia na Formação de Competências para os Profissionais do Turismo

A disseminação de novos conhecimentos, juntamente com a capacidade de aquisição de aprendizados, ocasiona uma mudança significativa nos processos de atualização das empresas, conforme Carbone (2009, p. 7) permite “[...] identificar, construir e alcançar novas competências,” mas para isso:

[...] gerenciar os talentos de uma organização é, hoje, um grande desafio. À medida que a história do homem evolui, novas necessidades e recursos surgem para a sociedade, tornando-se indispensáveis e essenciais, consequentemente alterando as relações de trabalho (LANA e FERREIRA, 2007, p. 2)

No cenário atual do turismo, observa-se que saber com que se trabalha e como de deve trabalhar, gera potencial para melhores resultados. A capacidade de criar e produzir com qualidade e eficiência, definem a chave do sucesso pessoal e empresarial. Assim, a formação de

competências junto aos profissionais do turismo atribui maior importância funcional para as organizações, justificando este investimento por parte das empresas, conforme mostra Lana e Ferreira (2007):

[...] a gestão de pessoas é incumbida de garantir que a organização mantenha um quadro de trabalhadores que possuam as competências necessárias a obtenção de vantagens competitivas. A adoção de formas eficazes de atração e de desenvolvimento de talentos ganha, com isso, uma significatividade. Sabendo-se que medidas isoladas não alcançam bons resultados, faz-se necessária, portanto, uma completa revisão nas políticas e nos procedimentos da gestão de pessoas, para que sejam eficazes nessa nova perspectiva (LANA e FERREIRA, 2007, p. 8).

Portanto, a Gestão do Conhecimento está interligada a competência das pessoas, dessa forma, planejar e ter estratégias para desenvolvê-la garantem melhorias para o setor turístico.

7. Caracterizações da Empresa

A empresa relacionada na concepção do estudo de caso selecionado para esta pesquisa, foi o Instituto de Hospitalidade (IH), conforme apresentado por Ruschmann e Quadro (2008). Essa instituição iniciou sua operação no ano de 1997, tornando-se uma organização não governamental nacional, inteiramente privada, com propósitos e objetivos direcionados ao público de maneira abrangente, sem distribuição de lucros e lógica voltada no segmento empresarial. Tendo como principal objetivo tornar o setor turístico com perfeição por estratégias de qualificação profissional e evolução setorial das mesmas, mas ultrapassa esse propósito, qualificando também grandes empreendimentos e destinos direcionados ao setor turístico, com base de qualificação pessoal e instituição.

O IH foi idealizado, tendo como visão primordial, a mostra de um leque de oportunidades de crescimentos e aprimoramentos ao turismo, sendo apresentado como novos métodos de desenvolvimento econômico e social do Brasil. A verdadeira missão do IH se concretiza na vasta necessidade de propor a mudança da sociedade e o processo turístico com base na educação e na conscientização participativa.

Os regentes desta instituição são: o turismo de qualidade como agenciador de emprego e renda; criação de ambiente propício à inclusão social e ao aparecimento de micro e pequenos negócios ligados ao setor turístico; educação e trabalho como base para formação da cidadania; o

investimento certo no social como alicerce na qualificação e produção; a clara ação de saber receber e servir como fundamentos da boa hospitalidade.

O IH mantém uma base de atuação centralizada em programas e projetos padronizados conforme normas internacionais, de forma que possam qualificar pessoas na prestação diferenciada de serviços no turismo. E de forma articulada, visa mobilizar e conscientizar outros representantes do setor, sobre a grande importância da qualificação profissional, bem como os resultados futuros deste investimento para o turismo.

8. Relato do Caso

O presente estudo foi retirado banco de dados do Google Acadêmico, de um Estudo de Caso intitulado “Formação Baseada em Competências no Turismo: Análise do Modelo Proposto pelo Instituto de Hospitalidade” desenvolvido por Ruschmann e Quadro (2008). A partir desse estudo fez-se o recorte da página 4 à página 19 para posterior releitura e análise.

A seguir serão expostos e discutidos os resultados da pesquisa realizada por Ruschmann e Quadro (2008), propiciando subsídios que possibilitem responder ao problema deste estudo e será apresentada a análise da entrevista realizada junto à coordenação de projetos educacionais do Instituto de Hospitalidade.

8.1. 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. Assim, por meio de uma entrevista conduzida de maneira informal, a coordenadora passou informações valiosas, apresentou documentos e pôde relatar sua experiência.

“Relatou que o IH chegou ao modelo de formação 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.” A Coordenadora e o IH defendem “a ideia 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”.

“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 ideia de competência profissional ampliada, que não pode ser somente técnica, pois está ligada a todo um patrimônio de experiências coletivas, 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.” Para o IH “o maior desafio seria o desenvolvimento de competências docentes”.

“Para isso, foi necessária uma capacitação de instrutores, a fim de reforçar as competências para que a atuação docente se concretizasse. 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”.

“Obedece a critérios que incluem uma avaliação diagnóstica com o objetivo de identificar possíveis lacunas de competências. As competências averiguadas na avaliação diagnóstica são: 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”.

“De acordo com os resultados da avaliação diagnóstica, pode-se planejar a formação, levando-se em consideração o preenchimento das lacunas durante a capacitação. Entre os assuntos abordados durante a formação figuram: qualidade; conceito de hospitalidade; noções sobre turismo; ética e postura profissional; comunicação; excelência no atendimento; e assuntos ligados à instrutória. Tais temas são trabalhados a partir da Metodologia de Desenvolvimento de Competências no Trabalho (MDCT), o que possibilita uma desconstrução do processo de aprendizagem tradicional para a construção de um novo, baseado em competências”.

A coordenadora afirma que “os resultados tabulados, a partir das pesquisas aplicadas aos donos dos estabelecimentos que já adotaram esse modelo, apontam aumento significativo no nível de satisfação dos colaboradores e integração das equipes, o que acaba se refletindo em uma melhor prestação dos serviços turísticos.”

A coordenadora finalizou a entrevista dizendo que, “diante desses resultados, está convicta de 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. As competências entendidas como importantes para o processo de formação são as apresentadas na Norma Nacional NIH 043 – Instrutor da Qualidade Profissional, que corresponde a uma certificação profissional entendida como processo que atesta publicamente a competência para o trabalho”.

9. Considerações Finais

Com base no conteúdo teórico estudado e na entrevista efetuada no Estudo de Caso, construiu-se a Tabela 1, onde as competências relacionadas na primeira coluna foram mapeadas a partir do referencial teórico deste estudo - anterior à coleta de dados da entrevista e depois comparadas às apresentadas pelo Manual Norma Nacional NIH 043 disponibilizado pelo IH, relacionadas na segunda coluna:

1.Planejamento do trabalho.	a) Elaborar programas de capacitação :
2.Importância do relacionamento interpessoal.	-Diagnosticar necessidades do ambiente de trabalho e defasagem de capacitação.
3.Interação com as pessoas.	-Identificar aspectos da cultura organizacional e competências necessárias para o aprimoramento profissional de indivíduos e de grupos.
4.Liderança.	-Identificar oportunidades de desenvolvimento das pessoas e de seus potenciais.
5.Incentivar e estimular o desenvolvimento da equipe.	-Identificar evidências no mercado e necessidades de melhoria profissional.
6.Motivar.	-Propor ações e meios de aprendizagem.
7.Demonstrar interesse pelas atividades.	-Mobilizar pessoas e grupos para a aprendizagem.
8.Importância do relacionamento com o cliente.	-Viabilizar estratégias e logística para capacitação.
9.Flexibilização para adaptação às exigências do meio.	-Sugerir métodos, recursos e ambientes dentro da educação flexível.
10.Saber negociar e buscar soluções satisfatórias das partes envolvidas.	-Participar da elaboração de programa de capacitação no trabalho.
11.Identificação de novas oportunidades de ação.	-Promover a formação de substitutos e de novos integrantes.
12.Propor e implementar soluções aos problemas.	-Estimular a capacidade crítica e criativa.
13.Importância da comunicação, o saber ouvir.	-Identificar critério e indicador de mensuração de resultados.
14.Importância de saber expressar-se de diversas formas.	-Estimular o autodesenvolvimento e a evolução profissional.
15.Importância a respeito da habilidade criativa.	-Estimular a criatividade para solução de problemas.
16.Valor com relação à qualidade.	b) Estimular melhorias dos padrões de qualidade:
17.Busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas.	-Buscar referências de padrões de qualidade de produtos e serviços e de desempenho profissional.
18.Saber lidar com processos.	-Estimular a percepção sobre o estágio de desenvolvimento e possibilidades de crescimento.
19.Trabalhar sob pressão.	

Fonte: Elaborado pelos autores com base no referencial teórico e no Manual Norma Nacional NIH

Com base nos teóricos elencou-se 19 competências listadas na coluna 1 e conforme o Manual Norma Nacional NIH 043 estas foram sintetizadas em 4 categorias chaves (coluna 2) direcionando os aspectos a serem trabalhados no curso de gestão por competência ministrado pelo IH, observa-se que a coluna 1 e 2 se inter-relacionam e caracterizam competências necessárias para qualquer função relacionada ao turismo, contudo principalmente as relacionadas a liderança,

fato que se justifica devido a autonomia que este profissional precisa possuir no desempenho de seu trabalho.

Perpassando pela fundamentação teórica deste estudo, verificou-se que a Gestão do Conhecimento foca a formação eficaz de indivíduos, para que estejam qualificados para atuarem no cenário turístico nacional. Com isso, o indivíduo em questão necessita compreender qual a melhor maneira de se enquadrar e de se reciclar mediante as mudanças geradas em tão curto espaço de tempo devido a globalização e ao uso das novas tecnologias. De acordo com o seu entorno, o profissional necessita assumir responsabilidades e habilidades profissionais, para assim conquistar seu espaço, que virá com seu aprendizado e qualificação.

Pode-se identificar no relato de caso da instituição IH que a empresa prima pelo aprimoramento dos profissionais envolvidos no ramo turístico, com o propósito de qualificá-los.

Confrontando esta afirmativa pautada na teoria pode-se verificar que o estudo de caso dialoga com a fundamentação apresentada neste trabalho, primando pela Gestão do Conhecimento como embasamento e não agindo empiricamente.

A qualificação empreendida pelo IH em cursos diferenciados tendem a integrar valores e a aumentar a capacitação propiciando ao profissional um mercado promissor.

A Gestão de Conhecimento tem a função de auxiliar os colaboradores na importante tarefa de se requalificar, essa “metamorfose” pela qual toda empresa deve passar, e que deve ser aplicada de forma ágil, onde os aprendizados, vão muito além da base técnica perpassando pela comportamental. Destaca-se para o quesito do aprendizado de novas línguas e novas culturas, que poderão potencializar esse eixo de trabalho, frente aos desafios advindos da Copa Mundo e dos Jogos Olímpicos.

Os benefícios da aplicação da Gestão do Conhecimento nesse segmento são diversos: vantagem competitiva em correlação à concorrência, aumento do valor no serviço oferecido referente à qualidade dos produtos e dos serviços aos clientes, melhoria na coordenação de equipes, maximização do capital intelectual/ativos, aperfeiçoamento dos procedimentos internos e maior fluxo nas operações realizadas, além de auxiliar nos processos de tomada de decisões de forma mais eficientes e rápidas.

Em relação questão sobre as competências necessárias para o bom desempenho profissional no setor turístico? Várias foram elencadas no texto além das apresentadas na Tabela 1, mas confirmando a hipótese de que para o setor turístico, tornam-se fundamentais a capacidade de comunicação, o comportamento ético, o bom relacionamento interpessoal, a capacidade para



planejar e executar eventos, a autonomia, a liderança, a tomada de decisões rápidas e eficazes e a negociação.

Pode-se concluir que a Gestão do Conhecimento torna-se primordial para os resultados das empresas, que pode e deve ser utilizada como estratégia no setor turístico brasileiro tendo em vista sua projeção atual, recompensando sua utilização.

Referências

BARRETO FILHO, Luiz Eduardo P. Turismo No Brasil 2011-2014, Brasília: **Ministério do Turismo**, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena e GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**, Revista RAE, FGV, 2001.

BRASIL – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Estatísticas Básicas de Turismo – Brasil.**

Brasília, abr. 2010. Disponível em:
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticas_indicadores/downloads_estatisticas/Estatxsticcas_Bxsicas_do_Turismo_-Brasil_2003_a_2008_--_03dez2009_-_Internet.pdf>. Acesso em 05.2013.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier: Brasil, 2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza. **Construindo o conceito de competência**. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: Edição Especial, 2001.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópico da indústria brasileira**, São Paulo: Atlas, 2007.

KANNAANE, Roberto e SEVERINO, Fátima Regina Giannasi. **Ética em Turismo e Hotelaria**, São Paulo: Atlas, 2006.

KATZ, Robert. **Skills of an effective administrator**, EUA: Harvard Business Review, 1974.

LANA, Manuela Sampaio e FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão Por Competências: impactos na gestão de pessoas**, Juiz de Fora: Estação Científica Online, 2007.

MAGNANI, Márcio e HEBERLÊ Antônio. **Introdução à Gestão do Conhecimento**, Pelotas: Embrapa, 2010.

MOURA P, Maria Alice e NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão de Pessoas**, São Paulo: Coleção Gestão Empresarial, 2001.

PACHECO, Fernando Flávio e PEREIRA, José Heitor. **Gestão do Conhecimento: Uma experiência para o sucesso empresarial**, Curitiba: Champagnat e Serpro, 2001.

RUSCHMANN, Dóris de Van Meene e QUADRO, Luciane. **Formação Baseada em Competências no Turismo: Análise do Modelo Proposto pelo Instituto de Hospitalidade**, Rio Grande do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2008

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIGO, Miguel Romber e GOUVEIA, Luis Borges. **A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implantação do conceito**, Portugal: Cerem, 2004.