

VANESSA DE OLIVEIRA MENEZES

**O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NO BLUE TREE TOWERS
CURITIBA PREMIUM HOTEL: O FATOR TREINAMENTO PARA A
QUALIDADE DE SERVIÇOS**

Projeto Técnico apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, para a obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

CURITIBA

2004

“Há três coisas que nunca voltam atrás: a flecha lançada, a palavra pronunciada e a oportunidade perdida.” - Provérbio chinês

“Muitas coisas não ousamos empreender por parecerem difíceis; entretanto, são difíceis porque não ousamos empreendê-las.” – Sêneca

RESUMO

Neste projeto técnico se encontram os fundamentos básicos da busca da qualidade nos Serviços de Hotéis, e alguns aspectos históricos do movimento desta busca, com um enfoque especial no Desenvolvimento e Treinamento de Pessoas. O projeto de pesquisa tem como principal objetivo identificar as características e conteúdos de um Programa de Qualidade de Pessoas que atenda às reais necessidades de treinamento do Blue Tree Towers Curitiba Premium Hotel mantendo os padrões de qualidade da rede Blue Tree Hotels. Foi realizada uma pesquisa de campo com o departamento de Recursos Humanos do hotel e com os funcionários, e através destes dados foi recomendado um PDI que conseguisse alcançar os objetivos antes estabelecidos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema	3
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivos Gerais	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificativa	5
1.4 Estrutura do Trabalho	6
2. TREINAMENTO E APRENDIZAGEM: O ATIVO HUMANO DOS HOTÉIS NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO	7
2.1 Treinamento: Objetivos e Aprendizagem	9
2.2 Hotelaria	11
2.2.1 O Profissional da Hotelaria	12
2.2.2 Qualidade na Hotelaria	13
2.2.3 Recompensa	14
2.2.4 Treinamento na Hotelaria	15
2.2.5 Problemas na Capacitação de Recursos Humanos	16
3. METODOLOGIA	18
4. A EMPRESA – CARACTERÍSTICAS E ANÁLISE	19
4.1 Blue Tree Hotels	19
4.2 Blue Tree Tower Curitiba Premiun Hotel	20
4.3 Análise	21
5. RECOMENDAÇÕES	24
5.1 Perfil do Colaborador	25
5.2 Objetivos do Programa de Desenvolvimento de Indivíduos PDI	25
5.3 Estrutura do PDI	27
6. PROGRAMAÇÃO DE ATIVIDADES	37
7. CONCLUSÃO	38
8. REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS	40
ANEXOS	41

1. INTRODUÇÃO

Desde as duas décadas do século XX, os diversos setores da economia mundial vêm passando pela chamada “Revolução da Qualidade”. Esta tendência teve início no Japão, que após a guerra iniciou a reconstrução de suas indústrias sobre uma nova base formada por Tecnologia e Qualidade.

Com isso, orientais trouxeram novos desafios para o mundo ocidental. As indústrias, principalmente as americanas, sentindo-se ameaçadas, procuraram entender as razões do sucesso japonês, e descobriram que um dos trunfos estava na aplicação de um sistema de Gerenciamento Total para a Qualidade, composto por filosofias voltadas para a melhoria contínua e o envolvimento dos funcionários. Começou, então, o movimento das empresas ocidentais para a utilização destas filosofias e suas novas técnicas, e, à sua maneira, o ocidente conseguiu aplicar estes programas, às custas de muitos investimentos, frustração e dificuldades.

Os padrões de qualidade, que por muitos anos foram utilizados no processo de produção, passaram a ser usados no setor de serviços, o que fez com que os profissionais dessas áreas precisassem se adaptar às novas exigências do mercado vigente.

Os profissionais da área de Recursos Humanos estão percebendo que todo e qualquer serviço deve ser considerado e é um produto. Durante as últimas décadas, os países industrializados do mundo têm se movido em direção a uma “sociedade de serviços”. A elevação dos padrões de vida tem aumentado a demanda por serviços. Empreendimentos turísticos (hotéis, agências de viagens, agência de eventos e etc.), hospitais, escolas, instituições, serviços público são “indústria de serviços”. Os serviços não são mais subprodutos, eles são o próprio produto.

Segundo MOLLER (1995, p.18), “O fator humano determina como os clientes experimentam a qualidade do serviço”. De fato, estudos mostram que o fator humano tem um efeito crucial sob a percepção, por parte do receptor, da qualidade de serviço. A qualidade “subjativa”, por exemplo, é, com frequência, mais importante que a qualidade “objetiva”. Isto acontece porque os serviços são, normalmente produzidos e usados ao mesmo tempo”

Ainda de acordo com MOLLER (1995, p.20), “Qualidade é prestar atenção” Muitas vezes, detalhes bastante simples denotam qualidade. Por isso, todo provedor de serviços para que seu cliente sintam-se bem e perceba um trabalho positivo e brilhante precisa seguir regras

simples principalmente relacionadas com o comportamento humano como: sorrir, manter contato nos olhos, chamar o cliente pelo nome, dar-lhe atenção exclusiva, falar em tom de voz e mesma velocidade dele, mostrar-lhe respeito independente do sexo, raça, cor, religião ou profissão. Seguindo estas regras de cidadania, bom senso e humanismo, com certeza, é possível deixar uma ótima impressão da empresa para o cliente; principalmente em hotéis, onde o contato é feito face a face e é tido por muitos como um segundo lar.

Enfim, toda empresa pode melhorar e muito a qualidade de serviços treinando seus funcionários e enfatizando as atitudes, as relações interpessoais e a comunicação. A Qualidade dos Recursos Humanos deve melhorar para que melhore o funcionamento da empresa como um todo.

Baseado no exposto, o presente projeto técnico de pesquisa pretende informar o quanto é vantajoso qualificar os funcionários de uma empresa hoteleira, analisar quais os passos que tem sido feitos nesse sentido e indicar caminhos para o Desenvolvimento de pessoal como forma de melhorar a performance do empreendimento frente à competitividade do mercado atual.

1.1. PROBLEMA

Para um hotel de qualidade é necessário o Desenvolvimento de Pessoal; e para atingir-se; este Desenvolvimento com Qualidade, é imprescindível o treinamento.

O hotel que se preocupa com o Desenvolvimento Pessoal tem capacidade e compromisso com a melhor qualidade. Procura fazer o melhor todos os dias e melhorar sempre. Sabe que seu pessoal precisa ser motivado e treinado para conduzir melhor seu trabalho. E, provavelmente, seja esta a mais importante função do setor de Recursos Humanos.

Durante a monografia, algumas questões referentes ao desenvolvimento pessoal serão respondidas. São elas:

1. Qual o Programa de Desenvolvimento de Pessoas já aplicado pelo Blue Tree Towers Curitiba Premium Hotel?
2. Qual o desempenho demonstrado pelos colaboradores (equipe de funcionários) do hotel através do programa de vigente?
3. Quais as características e conteúdo de um Programa de Desenvolvimento de Pessoas que atenda aos padrões de qualidade Blue Tree Hotels?

1.2.OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Identificar as características e conteúdo de um Programa de Qualidade de Pessoas que atenda às reais necessidades de treinamento do Blue Tree Towers Curitiba Premium Hotel mantendo os padrões de qualidade da rede Blue Tree Hotels na qual o hotel pertence.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os padrões de qualidades da rede Blue Tree Hotels;
- Descobrir as reais necessidades de treinamento deste meio de hospedagem;
- Elaborar um Programa de Desenvolvimento de Pessoal, que atenda as necessidades do hotel e que atenda aos padrões de qualidade da cadeia hoteleira.

1.3. JUSTIFICATIVA

O tema deste projeto técnico pode ser considerado importante por destacar a gestão do Desenvolvimento de pessoal em empreendimentos hoteleiros. O setor da hotelaria no Brasil se desenvolveu muito nos últimos anos, devido principalmente ao fomento da atividade turística no país e pela entrada de grandes grupos hoteleiros internacionais que deram à hotelaria nacional um aspecto mais profissional, unindo tecnologia com conforto e qualidade de serviços. O projeto será um estudo de caso que terá o Blue Tree Towers Curitiba Premium Hotel como objeto de estudo.

A gestão voltada à melhoria da Qualidade de Recursos Humanos é uma nova forma de administrar a organização hoteleira que já comprovou sua eficácia nos países que a adotaram, como: França, Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos, Japão dentre outros. Ela implica numa mudança total da cultura, que só poderá ocorrer por uma liderança altamente comprometida da administração superior, que além de entendê-la intelectualmente e de expô-la verbalmente, deve comportar-se de tal maneira que sua teoria seja comprovada pela prática.

A mudança cultural supõe a colaboração e o envolvimento dos funcionários como solucionadores de problemas e implementadores de idéias, tendo sempre duas funções: executar suas próprias tarefas e atividades e melhorar a maneira como elas são feitas. Para isto os administradores de hotéis e responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos devem acreditar que os funcionários têm a capacidade e o desejo de melhorarem a situação e o ambiente do hotel. Se isto não ocorrer não há melhoria de Qualidade nos Recursos Humanos que possa ser implantada. Porque as pessoas querem perceber sentido e propósito em suas funções e, se os responsáveis pelas mudanças organizacionais só lhe pedirem números isso não ocorrerá. Eles, pelo contrário, devem criar nos funcionários o sentido de parceria e capacitá-los para obterem a realização das necessidades tanto individuais quanto às necessidades para o bom funcionamento do hotel, onde as energias criativas de cada pessoa que ali trabalha, possam ser desenvolvidas e melhor aproveitadas.

Os funcionários quando percebem que sua dignidade está sendo respeitada, passam a alinhar as necessidades individuais com as da organização. Como isso, acredita-se que todos compreenderão que não haverá melhoria possível na performance organizacional se não passar pela Qualidade da administração dos Recursos Humanos e não começar com ela.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Através dos conceitos de qualidade e de casos já aplicados em outras empresas hoteleiras; será desenvolvido um Programa de Desenvolvimento Pessoal para o Blue Tree Towers Curitiba Premium Hotel. Serão pesquisados no departamento de Recursos Humanos deste meio de hospedagem, quais os programas utilizados atualmente no empreendimento. Através das diretrizes do programa anterior, será elaborado um novo Programa de Desenvolvimento de Pessoas. O mesmo será voltado ao setor de serviços, adequado às novas exigências do mercado turístico nacional e os padrões já estabelecidos pela rede Blue Tree Hotels visando como principal fator de desenvolvimento, a valorização dos colaboradores para a organização.

2. TREINAMENTO E APRENDIZAGEM: O ATIVO HUMANO DOS HOTÉIS NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO

Para FIGUEREDO (2000), a era da globalização inclui a era do conhecimento. O profissional tem que ser holístico e integral. Uma perfeita combinação entre a mente racional e a mente emocional, com habilidades para pensar e sentir antes de agir. Sendo assim, os novos tempos, fortemente influenciados pela globalização da economia mundial, pede novas técnicas de gestão do ativo humano nos meios de hospedagem. Pede processos integrados e fundamentados nas competências e habilidades pessoais e profissionais. Pede empreendedores individuais, ao invés de simples colaboradores e cumpridores de normas e procedimentos. Pede a ação do cliente interno, como protagonista principal do negócio.

Não bastará mais contratar o trabalhador braçal como era feito na era industrial. A nova era, também considerada da informação, pede que se contrate a mente e o coração das pessoas. De pouco adiantarão os modernos equipamentos e sistemas se não houver mentes emocionalmente equilibradas para fazê-los funcionar. O mesmo ocorrerá com as modernas instalações destinadas aos meios de hospedagem; elas de nada adiantarão se não houver pessoas adequadamente maduras e seguras para fazer o hotel funcionar satisfatoriamente. Nasce, então, o conceito do ativo humano, aquele que empresta vida aos demais ativos da organização hoteleira.

Como parte da globalização, entram em cena os modernos sistemas integrados de gestão, diminuindo sensivelmente o efeito humano das empresas. Prega-se o fim dos empregos, mas o que de fato estará ocorrendo é uma nova oferta de trabalho. É preciso considerar que a globalização traz consigo a era dos serviços, que, por sua vez, pede profissionais diferentemente qualificados, pessoas plenamente capacitadas para usar a mente e a razão no trato com o cliente. Desperta a consciência de primeiro “vender” a empresa, seus produtos e serviços para o cliente interno: o funcionário, para que ele possa vendê-lo com maior comprometimento ao cliente externo, o hóspede. Dentro das próprias empresas estarão sendo instalados centros de serviços compartilhados que eliminarão as áreas e os cargos tradicionais de gestão do negócio. As tarefas-meio, que não agregam valor direto, passarão a ser realizadas pelas áreas de serviços compartilhados, com custo infinitamente menor rateado entre as várias unidades produtivas da empresa, as quais caberão as tarefas fins, aquelas que agregam valor direto ao negócio dos acionistas.

Sendo assim, a moderna área de gestão do ativo humano dos hotéis deixa de ser apenas cumpridora legal e passa a desempenhar atividades que agregam valor mensurável ao negócio. Portanto, dentro desse enfoque moderno de gestão, os hotéis devem, sem perda de tempo, dimensionar seu mais importante recurso, o capital humano, capacitando-os freqüentemente e adequadamente e criando seu banco de talentos.

Os empreendimentos hoteleiros precisam ser administrados adequadamente. As pessoas são os únicos elementos capazes de autodireção e de desenvolvimento. Como tal elas tem uma enorme aptidão para o crescimento. Daí a necessidade de um departamento de Recursos Humanos que tem como maior preocupação o desenvolvimento do capital humano da organização. Esse desenvolvimento através de treinamento trará ao empreendimento hoteleiro maiores subsídios para se destacar no mercado.

Treinamento, então é um tipo de educação profissional mais específico do que a formação profissional e aperfeiçoamento profissional. O treinamento é o processo educacional para gerar mudanças de comportamento. Seu conteúdo envolve transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, atitudes e de conceitos. O treinamento é responsabilidade do departamento de Recursos Humanos para o qual é necessário o comprometimento de todos os colaboradores. É um processo que envolve um ciclo de quatro etapas: levantamento de necessidades, programação de treinamento, implementação e execução e avaliação dos resultados.

- *Levantamento de Dados*: Envolve um diagnóstico dos problemas de treinamento e pode ser feito em três diferentes níveis de análise: ao nível organizacional, ao nível de recursos humanos existentes das operações e tarefas que devem ser realizadas;

- *Programação do Treinamento*: Visa planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas: O que treinar, quem, quando, onde e como treinar, a fim de utilizar a tecnologia instrucional mais adequado.

- *Execução do Treinamento*: Envolve o binômio instrutor e aprendiz, e uma relação-instrução *versus* aprendizagem.

- *Avaliação dos Resultados dos Treinamentos*: Visa à obtenção de retroação do sistema e pode ser feita ao nível organizacional dos recursos humanos ou ao nível das tarefas e operações.

2.1 TREINAMENTO: OBJETIVOS E APRENDIZAGEM

Segundo CHIAVENATO (2003), o treinamento consiste em:

- “- preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas do cargo;
- proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.”

Acredita-se que já foi o tempo em que treinar era só uma necessidade a ser atendida segundo as requisições pontuais de um empreendimento. Hoje a dimensão é outra e muito maior que no passado, e inclui o desenvolvimento permanente de pessoas. Treinamento então é uma forma de educação especializada, uma vez que o seu próprio é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada.

Conforme CARVALHO & NASCIMENTO (1999), nessa linha de raciocínio, o treinamento pode ser identificado como sendo um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos. Desse modo, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado.

Acontece que, nos dias atuais, a velocidade alucinante com que estão acontecendo as mudanças, exige a necessidade de um treinamento constante. Claro que, atualmente, embora imprescindível, somente o treinamento não é suficiente para a sobrevivência de um hotel. Todos no hotel precisam saber os porquês e para quem irá direcionar-se os esforços de treinar.

Alguns meios de hospedagem ficam tão preocupados com a carga horária de seus treinamentos e com outros dados quantitativos que na maioria das vezes se perde em seus principais objetivos estratégicos. Muitos estão focados só em treinar seus colaboradores em suas funções específicas de forma mecânica, não existindo um real compromisso com o desenvolvimento dos mesmos. Essas posturas dificultam e, por vezes, impedem o desenvolvimento do hotel como um todo. Aliás, vale a pena lembrar que uma organização, hoteleira ou não, é composta por pessoas; pessoas que sentem, pensam e que tem aspirações pessoais que nem sempre estão alinhadas e em consonância com as aspirações organizacionais.

Entende-se que, as pessoas são curiosas por natureza e há muito tempo sentem-se facilmente motivadas a interagir e a aprender umas com as outras em famílias, clãs e comunidades. Existe uma vontade inata do ser humano em se relacionar e fazer a interação do que sabem. Assumindo esse fato, o melhor é utilizar esse benefício em favor das organizações. Por isso, é preciso urgentemente atentar nos meios de hospedagem para a necessidade de transmitir para todos: a missão, visão e objetivos organizacionais. Isso para que se a possa estimular nos colaboradores o interesse sobre o real valor de seu trabalho para todo o empreendimento hoteleiro de forma individualizada. E, além disso, mostrar a imperiosa importância em aprender e desenvolver novas habilidades. É exatamente este o ponto central para a sobrevivência das pessoas no hotel e desta no mercado, pois se não estiverem capacitadas a aprender novas habilidades e competências, a locomotiva da mudança irá atropelar a todos. Entretanto, não há nada que substitua o engajamento autêntico e a visão pessoal, que surgem quando as pessoas começam a se comprometer com determinadas mudanças no ambiente de trabalho. É uma questão comportamental, as pessoas tem que acreditar em algo que tenha significado pessoal para elas, caso contrário o processo do aprendizado não será mantido.

Conforme CABRAL (2000), o aprendizado pode envolver algum treinamento, mas vai além disso. Para aprender necessita-se de inter-relações e questionamentos mais profundos, que são constituídos e formulados ao longo do tempo e tem muito a ver com a cultura organizacional de cada hotel. O aprendizado sempre acontece quando as pessoas estão as voltas com questões essenciais e vêem diante de grandes desafios. Atualmente, isto acontece de forma mais freqüente, devido à grande velocidade das mudanças mercadológicas, entre outras. Faz-se então um *mix*, relacionando o aprendizado à missão e aos objetivos do hotel de forma sistêmica, comunitária e, principalmente, criativa.

2.2 HOTELARIA

De acordo com PETROCCHI (2002), empresa hoteleira é a pessoa jurídica que explora ou administra meios de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira. A EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo, órgão que regula todos os empreendimentos hoteleiros e turísticos do país, conceitua meio de hospedagem e turismo:

Estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, as seguintes condições:

- ✓ É licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;
- ✓ É administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira que adota, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem, com as características definidas pelo Regulamento mencionado e pelas demais legislações aplicáveis;
- ✓ Atende os padrões classificatórios previstos pela legislação em vigor;
- ✓ Mantém permanentemente os padrões de classificação.”

Ainda segundo a EMBRATUR, os meios de hospedagem e turismo deverão oferecer ao hóspede, no mínimo:

- ✓ Alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;
- ✓ Serviços mínimos necessários ao hóspede em:
 - a) recepção/portaria para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;
 - b) guarda de bagagem e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;
 - c) conservação, arrumação e limpeza das instalações e dos equipamentos.

De acordo com BARRETO (1999), a história da Hotelaria é tão antiga quanto a história do Turismo em si. Na Antigüidade Grega, as pessoas recebiam os forasteiros durante as Olimpíadas e se inicia a partir deste período, o espírito de hospitalidade. Segundo ANDRADE (2001), na Idade Média quase não havia turismo pois viajar durante esse período era extremamente perigoso. Os poucos peregrinos que viajavam, se hospedavam em Abadias e Mosteiros, na época controlados pela Igreja. A partir da Revolução Industrial, começa o fomento e desenvolvimento da hotelaria moderna. O desenvolvimento começa na Europa (Inglaterra e França) e posteriormente nos Estados Unidos. Os meios de hospedagem passam a ser empresas mais profissionais e passam a oferecer facilidades e serviços diferenciados. Em 1870 há a introdução do quarto com banheiro privativo e outros empreendimentos hoteleiros introduzem diferentes serviços aos hóspedes. O grande desenvolvimento da hotelaria se dá a partir da década de 50, quando o avião passa a ser usado como transporte civil e o turismo se transforma em uma atividade de massa.

A partir da década de 70 a hotelaria passa pela automação - o uso da tecnologia. Essa nova realidade trouxe um grande desenvolvimento no atendimento, devido principalmente ao uso do computador.

Com o desenvolvimento mundial do setor de serviços, entre eles a hotelaria; os meios de hospedagem deixaram de possuir somente espaços destinados a hospedar pessoas, para integrar-se ao seu entorno e oferecer outros tipos de serviço e principalmente espaços multifuncionais, voltando-se também, para eventos empresariais e acontecimentos sociais. Em todas as atividades, o hotel deve perseguir a satisfação dos clientes, pois esse é hoje o grande objetivo da hotelaria moderna.

2.2.1 O Profissional da Hotelaria

O profissional de hotelaria é responsável pela direção de hotéis e similares, além da organização de grandes eventos. Ele deve ter bom nível cultural, domínio de mais de um idioma, habilidade para o trato com o público e facilidade para trabalhar em equipe. Além de lidar com pessoas de culturas diferentes, o profissional de hotelaria precisa ser versátil o suficiente para atuar em vários níveis. Ele tanto deve gerenciar problemas rotineiros, como o vazamento de um cano ou o mau atendimento na recepção, como estar preparado para indicar opções de cultura, lazer, transportes e restaurantes a hóspedes e turistas. Nem sempre a jornada de trabalho pode ser cumprida à risca. O profissional deve estar preparado para dar conta de imprevistos

Este profissional deve estar sempre acompanhando os avanços tecnológicos, atento e preocupado com as mudanças políticas e econômicas do país e do mundo além de experimentar técnicas de trabalho e tecnologia de serviços hoteleiros e entender o hotel como uma empresa moderna que opera em um ambiente de constantes mudanças.

Segundo Michel ROCHAT, que lecionou, por 32 anos, na Escola de Glion, na Suíça, instituição que costuma ser considerada a melhor faculdade de hotelaria do mundo, o profissional de hotelaria precisa gostar de pessoas, ter prazer em servir, ser minucioso e detalhista. O principal cargo, na hotelaria nacional, é o de gerente-geral. No exterior, o cargo de gerente-geral é equiparado ao de diretor, pois sua autonomia é bem maior que a concedida para o mesmo cargo, no Brasil. Ou seja, são considerados diretores porque "dirigem, criam

diretrizes", administram o hotel, representando, com plenitude, a presidência da organização ou seus sócios investidores. Além dos gerentes-gerais, especialmente nos hotéis com mais de 150 unidades habitacionais, há os denominados "gerentes de áreas", que, sob as ordens do gerente-geral, administram uma parte do complexo hoteleiro, compartilhando, com aquele, as responsabilidades dos resultados. As responsabilidades do gerente contemplam, basicamente: a qualidade dos serviços prestados, em todos os âmbitos; os resultados econômico-financeiros alcançados por sua unidade; o desenvolvimento do pessoal ocupado; e o patrimônio que lhe é confiado.

2.2.2 Qualidade na Hotelaria

A qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Na atualidade, o profissional do setor de serviços, especialmente o de hotelaria, precisa se reciclar sempre, para acompanhar as mudanças de perfil dos hóspedes. A presença das redes internacionais, no país, tem contribuído para a maior qualificação da mão-de-obra hoteleira, bem como na melhoria de qualidade dos serviços prestados.

O segmento hoteleiro encontra-se, atualmente, em um processo significativo de certificação de qualidade, objetivando o alcance de padrões previstos nas normas ISO, o que se constitui em um importante diferencial de qualidade, haja vista, inclusive, a maior concorrência no mercado nacional, presente com a entrada de cadeias hoteleiras internacionais. A Faculdade SENAC de Turismo e Hotelaria, de São Paulo, e o Centro de Estudos em Turismo e Hotelaria, do SENAC-SP, foram certificados com a norma ISO 9002. A referida Faculdade é a primeira instituição de ensino de nível superior, no Brasil, a receber tal certificação. A partir dos programas de certificação profissional, o segmento hoteleiro deverá promover a melhoria de qualidade dos serviços prestados, além de especializar a mão-de-obra atualmente ocupada. A promoção de ações voltadas para a certificação de qualidade do segmento hoteleiro originou-se com o Instituto de Hospitalidade, ONG já mencionada anteriormente. Tem, como principal objetivo, contribuir para o aprimoramento de qualidade do trabalho executado pela mão-de-obra ocupada com o atendimento a turistas. A referida entidade percebeu que a inexistência de padrões e normas de procedimento sistematizado constituía-se em um grande entrave para a real profissionalização do segmento. Essas ações,

agrupadas como um projeto, possuem um custo orçado da ordem de R\$ 5 milhões, sendo 50% custeado com recursos do próprio Instituto, e os outros 50% financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), contando ainda, com o apoio do Sebrae, para a sua implantação. O projeto prevê a elaboração de 50 normas para o setor de turismo, contemplando seus mais variados segmentos, tais como hotéis, restaurantes, agências de viagens, guias de turismo e o mercado de entretenimento. A certificação profissional terá validade em todo o país, e deverá ser renovada periodicamente.

2.2.3 Recompensa

De acordo com CHIAVENATO (1999), recompensa é o que as pessoas recebem em troca do desempenho de tarefas organizacionais. As recompensas podem ser classificadas como recompensas financeiras e não-financeiras. As financeiras são feitas através dos salários, bônus, prêmios e comissões. As recompensas não-financeiras são orgulho, auto-estima, reconhecimento, segurança no trabalho etc.. Elas também são importantes maneiras de recompensar os colaboradores. Afetam a satisfação das pessoas e podem ser fatores decisórios na escolha de um trabalho. Daí a necessidade de considerar todas as recompensas no seu conjunto.

Os sistemas de recompensa deverão ser estruturados de forma a conterem um conjunto de contrapartidas materiais e imateriais, em razão da qualidade do desempenho do empregado, da contribuição deste para o desenvolvimento do negócio, e da sua identificação com os valores e princípios operativos da empresa. O objetivo primordial de um sistema de recompensa é o reforço da motivação dos empregados com o projeto da empresa. O Departamento de Pessoal, cuja preocupação básica, mesmo no setor hoteleiro, era com a folha de pagamento, os recolhimentos de obrigações e os processos de admissão e demissão, passou a adotar nova filosofia de trabalho, expandindo a área de treinamento e, com isso, padronizando os serviços e qualificando a mão-de-obra existente. Até a área comercial, que, anteriormente, só se preocupava em efetuar contratos com operadores, agentes e diretores de empresas, está se voltando mais para o hóspede, o que inclui a criação de condições especiais, tarifas atraentes, pacotes incluindo uma série de serviços extras e bônus de utilização, bem como associações com administradoras de cartões de crédito ou utilização mais intensa do

telemarketing. Grande parte das empresas hoteleiras optou por terceirizar alguns serviços, tais como: jurídico, recursos humanos, contabilidade, publicidade, informática, limpeza de áreas comuns, jardinagem, manutenção, mecânica, marcenaria e estofados. Em alguns casos, tratando-se de hotéis menores, observa-se, também, a terceirização das áreas de alimentação e bebidas.

2.2.4 Treinamento na Hotelaria

A primeira escola com o objetivo de treinar mão-de-obra especializada para os meios de hospedagem é a da cadeia hoteleira francesa, Accor. O empreendimento, pioneiro no Brasil, localizado na cidade de Campinas, foi constituído em 1992, mantendo um intercâmbio constante com sua similar francesa, a Académie Accor - Université de Services (constituída em 1985), com a qual compartilha os mesmos interesses e expectativas. O objetivo estratégico da Academia mencionada abarca a formação dos quase 20.000 colaboradores da Accor Brasil, distribuídos em unidades estratégicas de negócio, que congregam as 17 marcas presentes no país, com valores culturais e empresariais comuns, motivando-os e, principalmente, reduzindo o indesejável "*turn-over*".

Vale ressaltar que há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas como o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão adquiridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento constituem processos de aprendizagem.

Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas.

Através do treinamento e do desenvolvimento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes.

2.2.5 Problemas na Capacitação de Recursos Humanos

Mesmo com o desenvolvimento da hotelaria nacional, ainda encontramos alguma carência de profissionais capacitados. Normalmente estes profissionais são treinados por outros funcionários, que por estarem também no desempenho de suas funções, não encontram tempo para transferirem aos novatos os melhores ensinamentos, e estes finalizam por nem sempre entenderem a verdadeira filosofia da empresa. Raramente preocupam-se em isentar estes novos companheiros dos vícios adquiridos e acabam transformando-os em profissionais limitados. São grandes os esforços de alguns institutos que bravamente tentam equilibrar esta necessidade, passando ao mercado alguma formação, básica ou avançada. Mas isto ainda é pouco. O ideal seria que todas as empresas que buscam excelência, encontrassem uma forma de proporcionar a seus colaboradores uma capacidade cada vez maior de prestar serviços com qualidade. Existe espaço para empresas especializadas em treinamentos e reciclagem profissional. Mas isto só será possível com a conscientização do empresariado, que deve buscar junto a estas empresas, maneiras mais econômicas de obter algum serviço de treinamento e/ ou desenvolvimento de pessoal, chamando-as para a responsabilidade de aprimorar este mercado.

As empresas que prestam consultoria de treinamento, são de grande importância para este fim, uma vez que conseguem levar este aprimoramento a qualquer lugar. Onde quer que haja um hotel. Muito mais interessante é que este tipo de treinamento é personalizado e preparado apenas para a empresa contratante. E como diferencial, algumas destas empresas, como a nossa, ao combinar alguma espécie de treinamento, fazem ainda algumas avaliações de procedimentos existentes, com possível prática de correções ao longo dos cursos. Sem dúvida, acreditamos que uma das poucas fórmulas de sucesso é prover sua equipe de capacidade para representar seus negócios.

O problema da capacitação de recursos humanos na hotelaria constitui um tema já em debate há bastante tempo, no Brasil, tendo sido, em 1995, objeto de uma ampla pesquisa levada a efeito pela FIPE / USP, que abrangeu 5 municípios (São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Manaus e Florianópolis) e 7 segmentos (hotéis, restaurantes, agências de viagens, centros de convenções, espaços para eventos, escolas de cursos regulares e escolas de cursos não regulares). A seguir, são destacados os principais problemas verificados na capacitação de recursos humanos para a hotelaria, no Brasil: os Estados de maior potencialidade para o

turismo receptivo apresentam o menor número de cursos de turismo, em todos os níveis; carência de docentes capacitados para o magistério; 77,8% das entidades com cursos não regulares não possuem espaço físico para laboratório de idiomas e 76,5% não contam com laboratório de turismo. Em 1999, através de pesquisa realizada, no Brasil, pelo Instituto de Hospitalidade, uma organização não- governamental, constituída em 1998, com incentivos da Fundação Odebrecht e do Banco do Brasil, constatou-se que, para cada 100 trabalhadores empregados na hotelaria, 63% ocupavam funções cujos atributos eram de natureza estritamente operacional. Verificou-se, justamente para essas funções, a maior carência de mão-de-obra especializada, qualificada e bem preparada.

3.METODOLOGIA

O trabalho em questão é um estudo de caso que tem o Blue Tree Towers Curitiba Premium Hotel como pano de fundo. Segundo DENCKER (1998) estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de determinados objetos ou situações. Permite o conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais.

As metodologias empregadas para o desenvolvimento deste trabalho, dependerão do problema que está sendo investigados, dos objetivos e da disponibilidade de recursos para a realização do projeto.

Durante a realização do estudo de caso, foram realizadas duas pesquisas distintas:

- uma *exploratória*, que conforme OLIVEIRA (2000), envolve levantamentos bibliográficos (leitura, resumo e resenha de livros, artigos da *Internet*, revistas científicas e jornais). Este tipo de pesquisa tem como principal objetivo dar maior conhecimento e dados sobre o tema pesquisado;

- uma *pesquisa de campo*. Esta pesquisa foi realizada em duas etapas: na primeira, foi entrevistado o departamento de Recursos Humanos do hotel, setor responsável pelo treinamento e aprimoramento dos colaboradores deste meio de hospedagem. A entrevista foi informal, sendo: semi-estruturada e com questões abertas com o propósito de não limitar as respostas a serem obtidas. **ANEXO I.**

A segunda, foi feita com os colaboradores do hotel. Foram entrevistados 2 pessoas de cada departamento do empreendimento, totalizando 20 funcionários. Os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória e o número de pessoas escolhidas foi feito de maneira a formar uma mostra uniforme e considerável. O questionário foi estruturado com questões fechadas e dicotômicas (sim-não). Entretanto algumas questões abertas foram incluídas para conseguir maior subsídios para a análise posterior. **ANEXO II**

Este tipo de pesquisa, também chamado de dados primários, foi imprescindível para a conclusão do estudo e de acordo com VERGARA (1998), tem como objetivo complementar colaborar com os dados da pesquisa bibliográfica.

4. A EMPRESA - CARACTERÍSTICAS E ANÁLISE

4.1 BLUE TREE HOTELS

A história da Blue Tree Hotels está intimamente ligada à trajetória de Chieko Aoki – proprietária e presidente da rede hoteleira. Com a criação da administradora Caesar Towers, em julho de 1992, estava plantada a primeira semente do que viria a ser o grupo BTH. Chieko Aoki se tornou a principal executiva da empresa. Em janeiro de 1997, a empresária dá um grande passo e adquire 100% da Caesar Towers. Já são 6 hotéis sob o controle da administradora.

O crescimento da Caesar Towers desperta o interesse de um dos maiores fundos de pensão do Brasil, a FUNCEF - Fundação dos Economiários Federais, que compra, em julho de 1998, 20% das ações da empresa.

No final dos anos 90 - em setembro de 1998, mais precisamente, o grupo ganha novo nome e nova identidade, passando a se chamar Blue Tree Hotels, em uma associação imediata com sua fundadora. A mudança de marca consolida uma nova etapa da BTH, que entra no século XXI preparada para oferecer os melhores serviços em concepção, implantação e gerenciamento de hotéis. Hoje, são cerca de 30 contratos de gerenciamento assinados, entre os segmentos de hotéis de 5, 4 e 3 estrelas.

A Administradora Blue Tree Hotels, com sede em São Paulo, foi fundada em 1992 pela empresária Chieko Aoki para administrar hotéis localizados em regiões estratégicas, voltados para o segmento de hóspedes viajando a negócios. Motivada pelo crescimento da administradora e pela demanda por hotéis com alto padrão de serviços e rentabilidade, em diversas categorias e segmentos, a empresa entrou no segmento de hotéis de luxo e de Resorts. Em 1998, Chieko Aoki criou assim as marcas Blue Tree Park (para hotéis de padrão 5 estrelas), Blue Tree Towers (para hotéis de padrão 4 estrelas) e Blue Tree Plaza (para hotéis de padrão 3 estrelas). Na ocasião, consolidou-se a expansão da Blue Tree com a participação societária da FUNCEF (Fundação dos Economiários Federais), que adquiriu 20 % da administradora.

Chieko Aoki escolheu a designação Blue Tree pela associação natural que tem com o nome Aoki, tradução em japonês para “árvore azul”. A Blue Tree Hotels traz em sua missão

ser a mais conceituada rede brasileira de hotéis, com reconhecimento pela alta qualidade e estilo próprio de serviços bem como pelo alto retorno do investimento e valorização dos empreendimentos que administra.

A empresa já conta com 22 hotéis em operação e outros 5 em fase de implantação. Em São Paulo, a rede está presente com 9 empreendimentos voltados para o mercado das viagens de negócios: os Blue Tree Towers Berrini, Vila Olímpia, Paulista, Nações Unidas, Anália Franco, Faria Lima, Ibirapuera, Morumbi e Convention Ibirapuera e com 1 empreendimento voltado a convenções e lazer, o Blue Tree Park Mogi das Cruzes. Em importantes cidades como Recife, Salvador, Porto Alegre, Florianópolis, Joinville, Curitiba, Caxias do Sul e Brasília a rede Blue Tree também oferece empreendimentos modernos e bem localizados, destinados às viagens de negócios. A rede administra ainda empreendimentos no segmento de hotéis de luxo, no qual destacam-se os beach resorts Blue Tree Park Cabo de Sto. Agostinho, em Pernambuco, o Blue Tree Park Angra dos Reis e o imponente resort urbano Blue Tree Park Brasília.

4.2 BLUE TREE TOWERS CURITIBA PREMIUM HOTEL

O hotel, inaugurado em setembro de 2001, situa-se no bairro do Batel, novo pólo comercial de Curitiba, em frente à Praça do Japão e próximo aos melhores shoppings da cidade. A 30 minutos do Aeroporto Internacional Afonso Pena. Ele possui 194 modernos apartamentos com ar-condicionado, duas linhas telefônicas, cofre digital, TV a cabo e mini-bar, conexão para computadores e internet, andares para não-fumantes e apartamentos para deficientes físicos. Além da hospedagem, o Blue Tree Towers Curitiba oferece ainda um restaurante internacional e um *sushi* bar.

No setor de eventos, este meio de hospedagem dispõe de um Salão de Convenções com pé direito de 8 m de altura, proporcionando uma acústica inigualável para todos os tipos de eventos; salões moduláveis adaptáveis aos mais variados tipos de eventos, com capacidade total para 490 pessoas; três salas de reuniões com capacidade total para 110 pessoas; duas cabines de tradução simultânea; amplo *foyer* e sala VIP.

O hotel ainda dispõe de serviços de um Health & Fitness Center com sauna seca e a vapor, sala de descanso, sala de massagem, piscina coberta e aquecida com aulas de hidroterapia, sala de ginástica com modernos equipamentos e Personal Trainer.

O hotel tem como principal segmento o público executivo e para atender essa exigente demanda conta com algumas facilidades como:

- Room Service 24horas;
- Serviço de lavanderia;
- Business Center;
- Estacionamento coberto com capacidade para 100 automóveis e serviços de manobristas.

4.3 ANÁLISE:

O Blue Tree Curitiba Premium Hotel possui 110 colaboradores sendo estes 63 pertencentes ao condomínio e 47 de empresas terceirizadas. A média de idade é de 32 anos. Dos funcionários contratados, 62 são do sexo masculino e 48 feminino. Esses números mostram que os homens ainda têm um grande espaço nas organizações hoteleiras.

Existe no hotel 5 profissionais graduados em cursos de turismo e/ou hotelaria. Destes, 3 estão se especializando através de cursos de pós-graduação (*latu sensu*). O hotel ainda apresenta 9 funcionários graduados em outros cursos de ensino superior. Além dos graduados, o hotel tem 9 colaboradores cursando Bacharelado em Turismo e/ou Hotelaria. Grande parte destes funcionários trabalham nos departamentos de recepção ou administrativo. Através destes dados, podemos perceber que os colaboradores têm uma grande preocupação com a formação profissional.

O hotel oferece mensalmente treinamento aos seus colaboradores. Os treinamentos têm como principais focos: a revisão de processos e procedimentos, atendimento e integração.

Para o treinamento, o hotel utiliza os programas formatados pelo próprio empreendimento, desenvolvidos através de pesquisa de necessidades e programas da cadeia hoteleira. A rede Blue Tree Hotels tem como principal diferencial no mercado sua qualidade no atendimento ao hóspede. O treinamento executado pela cadeia hoteleira foca principalmente: atendimento e qualidade de serviços. O hotel procura não só atender seu

cliente da melhor maneira mas também surpreendê-lo a cada minuto. Quando o hóspede realiza o *check-in*, todas as informações sobre o mesmo ficam no sistema e estão disponíveis para qualquer hotel da rede. Além dos dados pessoais, a ficha do hóspede ainda contém seus costumes e preferências, que podem ser informações primordiais para a fidelização deste cliente. Os colaboradores devem atender seus hóspedes sempre com um grande sorriso e atenção.

Outro diferencial do hotel é a apresentação visual de seu pessoal. Os uniformes são todos lavados e passados no hotel. Desta forma, seus colaboradores permanecem impecáveis. Nos corredores de serviço, existem espelhos para que os mesmos percebam se não há nenhum problema em seu visual, antes de entrar em qualquer ambiente social do hotel. Abaixo do espelho, há uma frase com os dizeres: “Lembre-se que você faz parte de um grande espetáculo onde o público são nossos clientes então, trate os da melhor maneira possível para que eles sempre retornem.”

A rede não possui nenhum plano de desenvolvimento de pessoal que abrange toda a organização. O plano de desenvolvimento de pessoal existente é voltado apenas para os cargos gerenciais, tornando este projeto técnico importante para o empreendimento.

O programa de desenvolvimento que será realizado no Blue Tree Curitiba Premium Hotel é de suma importância para a empresa pois um programa abrangente e eficaz consegue trazer além do conhecimento aos colaboradores; comprometimento dos profissionais e demais parceiros; produtividade das equipes; credibilidade junto aos clientes se transformando em economias geradas pela ação competente e maior lucratividade.

Foi realizada uma entrevista com 20 colaboradores que trabalham em todos os departamentos do hotel. Foram selecionados aleatoriamente 2 pessoas de cada departamento.

Quando questionado sobre sua satisfação em trabalhar naquele meio de hospedagem, 100% dos entrevistados disseram estar plenamente satisfeitos com a organização na qual trabalha.

Foi perguntado também, se os treinamentos realizados no hotel são de grande valia para a vida profissional dos colaboradores. Das pessoas questionadas, 85% acreditam que os treinamentos são importantes e 15% não vê a necessidade deste tipo de treinamento.

Quando questionado se o departamento de Recursos Humanos do hotel tem feito trabalhos significativos para a capacitação e integração de funcionários, 100% responderam que este departamento tem realizado diversas ações para capacitar e principalmente integrar todos os colaboradores.

Das pessoas entrevistadas, 100% acreditam que um programa de desenvolvimento de pessoal seria importante meio de capacitação dos colaboradores. Quando questionado o porque, a maioria dos entrevistados acredita que este programa possibilita a aquisição de novas habilidades que podem ser decisivas em momentos como promoção ou um novo posto de trabalho.

Na última pergunta, foi questionado qual o foco que precisaria ser ressaltado durante o PDI. Nesta questão, as pessoas poderiam indicar vários assuntos. 50% acreditam que lidar com situações de conflitos seria um assunto imprescindível; 15% disseram que poderia ser abordado trabalho de equipe e 35% não souberam opinar.

5. RECOMENDAÇÕES

As organizações são complexas e multifacetadas, comportam crenças, culturas e comportamentos. São percebidas como um fenômeno global e para mudá-la é necessário uma visão sistêmica.

As mudanças organizacionais são vistas como um aspecto dinâmico e com características estruturais e políticas; onde a redistribuição de poder pode acontecer espontaneamente.

As mudanças organizacionais dão-se de forma progressiva e passam pela criação de condições que possibilitem a alteração na maneira de pensar – no sistema de crenças e nos valores do indivíduo - através do entendimento dos modelos mentais e do desmanche dos bloqueios.

A transformação é responsabilidade de todos os dirigentes e pode começar pela descentralização da gestão empresarial e pelo entendimento das relações que caracterizam os sistemas organizacionais.

A aprendizagem deve ocorrer nos grupos, através do diálogo aberto e contínuo entre os membros; visando objetivos comuns e uma imagem de futuro tanto para o grupo quanto para a organização. Percebe-se, a necessidade de uma equipe de profissionais habilitados para assumir as atividades inerentes ao cargo e preparados para assumir desafios. Hoje, o bom colaborador é aquele considerado não apenas excelente por suas qualidades técnicas, mas principalmente por sua capacidade de resolver conflitos, trabalhar em equipe, empatia e espírito empreendedor.

O desenvolvimento dos indivíduos é um meio para o aprimoramento da força de trabalho e retenção de talentos aumentando a capacidade competitiva, a competência crítica e a melhoria dos produtos e serviços ofertados. Para tal, além do treinamento e desenvolvimento de pessoal, deve existir na empresa uma sinergia entre o colaborador e a organização, ou seja, um alinhamento de metas organizacionais com metas pessoais que promova a satisfação e a motivação para o trabalho, obtendo maior produtividade com a satisfação do cliente.

Auto-realização é determinante. Deve existir liberdade para se concretizar as próprias idéias, tentar coisas novas, tomar decisões e cometer erros.

O desenvolvimento deve ser gerado e promovido por um ambiente de confiança, *feedback* e relações humanas autênticas.

5.1 PERFIL DO COLABORADOR

Os colaboradores de um meio de hospedagem devem possuir habilidades e competências técnicas para a realização das atividades diárias. Porém, os mesmos deverão desenvolver competências nos seguintes níveis:

Habilidades Interpessoais:

- ✓ Comunicação – Espírito Empreendedor;
- ✓ Abertura a mudanças – flexibilidade;
- ✓ Criatividade – inovação – ação;
- ✓ Percepção – catalisação;
- ✓ Capacidade de resolver conflitos e tensões – decisão – facilitador;
- ✓ Trabalho em equipe – conhecimento do grupo – motivação;

Ética profissional:

5.2 OBJETIVOS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE INDIVÍDUOS – PDI

O PDI tem por finalidade a sensibilização para o desenvolvimento dos colaboradores e o crescimento do grupo de trabalho. O desenvolvimento dos indivíduos envolve uma série de conhecimentos que propiciam ao colaborador possibilidades de auto-desenvolvimento como pré-requisito para exercer adequadamente as suas atividades, tendo como foco, a facilitação do trabalho.

Portanto, o PDI tem por objetivo desenvolver nos colaboradores dos hotéis, conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem uma atuação eficaz e contínua no

desenvolvimento e aquisição de novas competências. Visa, conseqüentemente, a melhoria na qualidade dos serviços e estimula a capacidade competitiva e a saúde organizacional. Vale ressaltar que para a organização hoteleira, investir nos colaboradores do empreendimento é investir na própria empresa já que treinando os funcionários é capaz de aumentar a produtividade, diminuir a rotatividade tão rotineira nos empreendimentos hoteleiros e aumentar a lucratividade.

5.3 ESTRUTURA DO PDI

O PDI está direcionado aos profissionais de todas os departamentos do meio de hospedagem. Ele será apresentado através de módulos teóricos e práticos, com metodologia ativa e participativa. Serão desenvolvidos trabalhos em grupo e individuais, dinâmicas de grupo, exposições participativas, discussões, *cases* e dramatizações.

Módulo I

SENSIBILIZAÇÃO PARA O PROCESSO DE PDI

a) Objetivo do Módulo:

A organização é responsável pelo provimento de condições que propiciem o desenvolvimento de cada gerente/líder, mas a este cabe o esforço extra pessoal, para o aproveitar e buscar oportunidades de desenvolvimento. A sensibilização tem por objetivo despertar o interesse e obter o envolvimento e a adesão dos colaboradores de todos os departamentos do hotel para a legitimação do processo.

b) Temas a serem abordados:

Apresentação do PDI

Conscientização

Diagnóstico

c) Métodos:

Dinâmica de Integração:

Minha Característica é...

Objetivo: Promover a integração e o conhecimento do grupo de trabalho.

Duração: Aproximadamente 55 minutos, para um grupo de até 20 pessoas.

Procedimentos:

- 1) Formar um círculo com os participantes e utilizar um objeto lúdico para descontração (bola- peteca...)

- 2) Espalhar figuras e/ou objetos no chão e orientar que cada pessoa escolha uma/um deles com o qual se identifique. Orientar para que se apresentem de uma forma bem inusitada, utilizando uma palavra-objeto, sentimento, adjetivo, etc. Ex. “ Eu sou Maria e gosto de jogar dominó”...”Eu sou Lilian e gosto de caminhar...” e assim, sucessivamente.
- 3) Começar por qualquer pessoa, seguindo a ordem ou não.
- 4) Após todos se apresentarem, fazer uma amostragem com algumas pessoas, a fim de verificar se gravaram os nomes e as respectivas características.

Apresentação teórica e expositiva:

Serão focalizadas as partes conceituais e metodológicas do módulo I do PDI, bem como os aspectos relativos a comprometimento, responsabilidades e papéis. Serão explorados e definidos: histórico, conceitos do desenvolvimento de indivíduos e contextos organizacionais.

Autodiagnóstico:

Aplicação de um questionário – *check-up* que proporcione uma avaliação da situação atual em que encontram-se os participantes dos grupo do PDI.

Após a avaliação delimitar algumas questões como:

Qual a sua maior dificuldade em atuar em sua atividade de trabalho ou dentro de equipes de trabalho?

Na situação atual, o que será possível colocar em prática nos próximos 15 dias?

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Conhecer e familiarizar-se com o PDI, esclarecendo objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados.	Compreensão das necessidades para o desenvolvimento e mudança organizacional;	Abertura para o autoconhecimento
Conhecer e refletir sobre o histórico e os cenários organizacionais atuais - conhecimento da cultura empresarial.	Compreensão para o autoconhecimento.	Comprometimento com o sucesso
		Inovação

Módulo II

DESENVOLVENDO HABILIDADES

a) Objetivo do Módulo:

Definir habilidades, processos de comunicação e processos motivacionais, proporcionando o entendimento e a compreensão, bem como a importância dos mesmos nos processos relacionais. Desenvolver habilidades interpessoais, a capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, assim como o uso do *feedback*. Proporcionar o entendimento dos processos motivacionais no contexto organizacional e dos estilos de comportamento por ele atrelados.

b) Temas a serem abordados:

Definição de habilidades interpessoais

Dinâmica dos processos de comunicação e feedback

Dinâmica das motivações e estilos de comportamento

d) Métodos:

Apresentação Teórica:

Serão apresentadas informações detalhadas (conceitos/definições) sobre os assuntos serem abordados no módulo II do PDI, bem como seus objetivos e as competências a serem desenvolvidas. A apresentação teórica será intercalada com atividades práticas e reflexivas.

Casos:

Serão apresentados dois casos relatando projetos empresariais e resultados - avaliando-se habilidades, motivações, comunicação e etc.. Servirão como material para análise, reflexão, aprendizado, analogia e aplicabilidade.

Discussões em Grupo:

Serão discutidos os casos apresentados anteriormente - viabilidade, motivações, comportamentos, lideranças e resultados. As discussões servirão como um referencial de ações para melhoria das suas performances e atuações.

Dinâmica de Grupo

Cometa Haley

Objetivo: identificar a importância da clareza da comunicação, objetivando trabalhar fatores essenciais para uma comunicação eficaz.

Duração: aproximadamente 40 minutos.

Procedimentos:

- 1) Distribuir o texto “Cometa Haley” para todos os participantes;
- 2) Efetuar a leitura ou solicitar para que algum membro do grupo faça;
- 3) Fazer comentários reflexivos sobre a importância de não distorcerem as informações, apontando a excelente comunicação entre as pessoas – empresas, grupos de trabalho, instituições e etc..
- 4) Ao final, se necessário, levantar aprendizado e depoimentos.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Conceitos e fatores da comunicação	Reconhecer fatores de motivação	Flexibilidade
Conceitos e fatores de motivação e <i>feedback</i>	Dar e receber feedback	Catalisação
	Percepção dos processos de comunicação em grupo	Articulação de informações
		Valorização dos grupos

Módulo III

TRABALHO EM EQUIPE

a) Objetivo do Módulo:

Capacitar o colaborador a identificar e controlar comportamentos, emoções e mostrar a importância do trabalho em equipe, da distribuição de tarefas e resolução de conflitos.

b) Temas a serem abordados:

Importância do trabalho em equipe

Como trabalhar em equipe

Tomada de decisões e resolução de conflitos

c) Métodos:

Apresentação Teórica:

Serão apresentadas informações detalhadas (conceitos/definições) sobre os assuntos serem abordados no módulo III do PDI, bem como seus objetivos e as competências a serem desenvolvidas. A apresentação teórica será intercalada com atividades práticas e reflexivas.

Exercícios Práticos:

Aplicação de testes e questionários com o objetivo de identificar problemas quanto ao trabalho em equipe e resolver conflitos do cotidiano.

Casos:

Serão apresentados dois casos. O primeiro, uma empresa que trabalha com delegação de tarefas e trabalho em equipe. A segunda, uma organização que não valoriza esse tipo de trabalho e onde a maioria dos funcionários trabalham individualmente.

Discussões em Grupo:

Serão discutidos os casos apresentados anteriormente – trabalho em equipe, delegação de tarefas, conflitos e resultados. As discussões serviram como um referencial de ações para melhoria das suas performances e atuações.

Dinâmica de Grupo**Apresentação do filme “Eu e nós”**

O Filme apresenta um conjunto de personagens competentes e trabalhadores, cada um com diferentes e criativas idéias de como fazer/realizar as tarefas. Como será possível colocar essas personalidades fortes e independentes para trabalhar em equipe?

Discussão:

Discussão sobre o filme apresentado e proposições para novas soluções.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Compreensão sobre a importância do trabalho em grupo	Capacidade de ceder e trabalhar em conjunto	Flexibilidade/ abertura à mudanças
Compreensão da necessidade de resolução de conflitos	Percepção e identificação de necessidades	Respeito às diferenças
		Capacidade para saber ouvir
		Capacidade para trabalhar com outras pessoas

Módulo IV

RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

a) Objetivo do Módulo:

Proporcionar aos colaboradores a compreensão das causas dos conflitos e tensões tanto no ambiente interno como o cliente e desenvolver habilidades que permitam resolvê-los da melhor maneira possível.

b) Temas a serem abordados:

Conceitos e definições sobre Conflitos

Razões pelas quais eles ocorrem

Como resolvê-los

c) Métodos:

Apresentação Teórica:

Serão apresentados conceitos/definições sobre os assuntos abordados no módulo IV do PDI, bem como as razões pelas quais eles acontecem e as competências a serem desenvolvidas. A apresentação teórica será intercalada com atividades práticas e reflexivas.

Exercícios Práticos:

Apresentação de um filme com situações reais de conflitos em empresas. O filme mostra conflitos entre o público interno e convívio colaborador/cliente.

Discussões em Grupo:

Serão discutidos os fatos relevantes e observados no case e no filme apresentados anteriormente (comportamentos, atitudes...), servindo como um referencial para compreensão

dos processos organizacionais e para a melhoria das performances, atuações e relações. O instrutor dará dicas para evitar estas situações e como resolvê-los.

Dinâmica de Grupo:

Dramatização.

Serão feitos em grupos dramatizações referentes a conflitos vivenciadas no dia-a-dia. Após a dramatização cada grupo deverá dar sugestões para resolução destes conflitos.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Familiarização com os motivos que ocorrem os conflitos e tensões	Percepção e compreensão da situação	Habilidades para evitar e resolver situações de conflitos
	Análise da situação e viabilização de mudanças	

Módulo V

ÉTICA

a) Objetivo do Módulo:

Proporcionar aos colaboradores a compreensão da dimensão ética no trabalho incitando-o à humanização das relações.

b) Temas a serem abordados:

Conceitos e definições de Ética

A ética e as relações humanas

Dimensões éticas no trabalho

c) Métodos:

Apresentação Teórica:

Serão apresentados conceitos/definições sobre os assuntos abordados no módulo V do PDI, bem como seus objetivos e as competências a serem desenvolvidas. A apresentação teórica será intercalada com atividades práticas e reflexivas.

Exercícios Práticos:

Apresentação de um filme e um case sobre Ética e suas relações e consequências sobre o ser humano e o trabalho. Servirão como material de análise, aprendizado, analogia e aplicabilidade.

Discussões em Grupo:

Serão discutidos os fatos relevantes e observados no case e no filme apresentados anteriormente (comportamentos, atitudes...), servindo como um referencial para compreensão dos processos organizacionais e para a melhoria das performances, atuações e relações.

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Familiarização com os conceitos e definições de Ética	Percepção e compreensão da ética, suas relações com o trabalho e suas conseqüências no comportamento e na formação do indivíduo.	Humanização das relações no trabalho
		Valorização do ser humano
		Multiplicação de valores

7. CONCLUSÃO

As mudanças contextuais e o alto nível de complexidade do ambiente e da economia moderna exercem forte impacto nas organizações. Vivemos em uma economia globalizada que instiga os dirigentes a demandar esforços para capacitar seus colaboradores. Esta nova era de desenvolvimento implica numa delegação e direção de atividades e responsabilidades que precisam ser constantemente reavaliadas. As pessoas são freqüentemente solicitadas a exercer suas atividades da melhor maneira possível.

É necessário antes de tudo, que se dê mais valor ao funcionário como ser humano, pois muitas empresas e, possivelmente, nesse contexto generalizado, os hotéis, passam a super valorizar a tecnologia e menosprezar o ser humano, como se o computador, por exemplo, pudesse fazer alguma atividade sem o comando do homem.

Ao mesmo tempo, é preciso que os empregados possam ser atualizados constantemente, mesmo porque todos os meios de hospedagem exigem qualificação. Então, qualificar é muito importante no momento atual, sendo um dos maiores fatores que geram desemprego. Contudo, qualificar não significa que o empregado deva sair programado como um computador, com milhares de informações que lhe foram impostas, sem que ele estivesse preparado para tirar delas o máximo proveito possível. O ideal é unir o útil ao agradável, especializando melhor o funcionário, preparando-o melhor para a realização de suas tarefas e, deixando-o mais satisfeito com a possibilidade de poder opinar, colocando em prática seus ensinamentos, e uma nova visão da Administração na qual deverá agora se encaixar.

Outro detalhe importante diz respeito aos próprios cursos de hotelaria que são ministrados pelas universidades. Os alunos saem despreparados e com uma visão distorcida da realidade do dia-a-dia. É preciso ministrar mais aulas práticas e obrigar os alunos a fazer um estágio mais prolongado, principalmente onde ele possa atuar de verdade nas diversas atividades dos diferentes departamentos dos hotéis.

Este projeto teve como principal objetivo identificar as características e conteúdo de um Programa de Qualidade de Pessoas que atenda às reais necessidades de treinamento do Blue Tree Towers Curitiba Premium Hotel mantendo os padrões de qualidade da rede Blue Tree Hotels. A partir das pesquisas realizadas com o departamento de Recursos Humanos do hotel e entrevista com diversos colaboradores, foi desenvolvido um Programa de Desenvolvimento Individual que objetiva capacitar seu pessoal e fazer com que eles adquiram

habilidades e competências necessárias para o desenvolvimento das atividades no empreendimento.

Este projeto técnico não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas sim contribuir para o desenvolvimento de novos estudos a respeito do tema.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCOR. <http://www.accorhotels.com>

ANDRADE, N. **Hotel Planejamento e Projeto**. Ed. Senac, 2001.

BARRETTO, M. **Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo**. Ed. Papirus, 1999.

BARROS, V. **Conscientização Profissional sobre a importância da Capacitação**. In: ABAV – Rio de Janeiro, 2003.

BLUE TREE HOTELS. <http://www.bluetree.com.Br>

CABRAL, C.O.. **Muito mais que treinar: Aprender**. In: Revista de Recursos Humanos, ed. 94, out/2000, p.20.

CARVALHO, A.V. & NASCIMENTO, L.P. **Administração de Recursos Humanos**. Ed. Pioneira, 1999.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Ed. Educ, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Ed. Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos Fundamentos Básicos**. Ed. Atlas, 2003.

DENCKER, A. F. M. **Métodos de Pesquisa em Turismo**. Ed. Futura, 2000

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. <http://www.embratur.gov.br>

FIGUEREDO, J.C. **O ativo humano dos hotéis na era da globalização: treinamento e aprendizagem**. In: Revista T & D Desenvolvendo Pessoas, set/2000, ed. 93, p. 20.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. Ed. Makron Books, 2002.

OLIVEIRA, C.S. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa: Uma visão holística do conhecimento humano**. Ed. LTR, 2002.

PETROCCHI, M. **Hotelaria Planejamento e Gestão**. Ed. Futura, 2002.

MÖLLER, C. **O lado humano da qualidade: Maximizando a qualidade de produtos e serviços através do Desenvolvimento de Pessoas**. Ed. Pioneira, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1998.

ANEXOS

ANEXO I

Questionário:

1) Nome Completo do Hotel

2) Ano de Inauguração

3) Grupo hoteleiro ao qual pertence

4) Número de Funcionários

5) Número de UH e serviços ofertados aos clientes

6) Perfil dos funcionários.

a) Quantos formados em Turismo e/ou Hotelaria.

b) Quantos formados em outros cursos de graduação.

c) Quantos cursando um curso superior.

d) Qual a porcentagem de homens e mulheres trabalhando no hotel.

e) Qual a média de idade dos funcionários.

7) O hotel oferece treinamento aos funcionários? Qual a frequência?

8) O treinamento utilizado foi desenvolvido pelo próprio hotel ou é padrão da cadeia hoteleira ao qual pertence?

9) A rede Blue Tree Hotels possui um foco principal para os treinamentos? Qual é?

10) O hotel ou a rede Blue Tree Hotels tem algum programa de desenvolvimento pessoal? Como é?

11) Durante o treinamento, quais os pontos (assuntos) mais focados? Quais as maiores necessidades?

ANEXO II

Colaboradores

1) Nome:

2) Departamento no qual trabalha:

3) Tempo da trabalho no empreendimento:

4) Você está satisfeito com o trabalho no hotel?

- a) Sim, plenamente
- b) Sim, parcialmente
- c) Não

5) Você acredita que os treinamentos desenvolvidos e realizados pelo hotel são de grande valia para sua vida profissional?

- a) Sim
- b) Não

6) O departamento de Recursos Humanos tem realizado trabalhos significativos para a capacitação de seus colaboradores?

- a) Sim
- b) Não

7) Você sabe o que é um PDI?

8) Você acredita que a implantação de um PDI seria importante para a capacitação dos colaboradores do hotel. Por que?