

DULCEMARI CARVALHO

PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO DE NOVOS GESTORES DA REDE
DE HOTÉIS IBIS PARA AMÉRICA LATINA

Monografia apresentada como requisito parcial à
conclusão do Curso de Especialização em Gestão
Estratégica, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2010

Dedico este trabalho de conclusão de curso de MBA em Gestão Estratégica, primeiramente a minha família e amigos, que me apoiaram e me incentivaram. Em segundo, ao grupo de qual faço parte, o qual forneceu incentivo financeiro para que pudesse ingressar e cursar este MBA, especialmente ao meu Gestor Direto, Francisco Sobrinho e a Gerente de Recursos Humanos, Jacinta Pereira, que lançou o desafio de tratar de tema de suma importância para o futuro da empresa.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a colaboração de todos os envolvidos na concepção, no desenvolvimento e na aplicação deste projeto. Primeiramente a Jacinta Pereira, Gerente de RH do Pólo Econômico de hotéis da Rede Accor, ao grupo de Gestores que apoiaram, forneceram material, deram opiniões e aplicaram o projeto. Aos gestores contratados que utilizaram do projeto para sua formação e que contribuíram também com opiniões e sugestões valiosas para a melhoria e versão atual do projeto. Agradeço aos professores que contribuíram para a formação durante este período do MBA, oferecendo subsídios para desenvolver um pensamento crítico, que permitiu identificar esta necessidade e atuar na solução deste desafio.

EPIGRAFE

“Quando fizeres algo nobre e belo e ninguém notar, não fique triste.

Pois o sol toda manhã faz um lindo espetáculo, e no entanto a maioria da platéia ainda dorme...”

(John Lenon)

RESUMO

A necessidade de novos e bons gestores para o setor de hotelaria é um fato e não podemos negar. Sobretudo no Brasil, um país em franco desenvolvimento, para o qual o mundo esta com olhos bem atentos à possibilidades de novos investimentos, tendo em vistam os advindos 2 (dois) mega eventos a serem sediados neste país a saber, a Copa do mundo no ano de 2014 e as Olimpíadas no ano de 2016. Grandes investimentos na rede hoteleira estão previstos nos próximos anos, e muitas oportunidades de empregos neste segmento serão ofertados. No entanto algo que preocupa muito a Diretoria de Recursos Humanos, principalmente em grandes Redes Hoteleiras é como conseguir Gestores qualificados para gerirem estes novos empreendimentos que serão construídos. Esta monografia vai abordar exatamente este tema. Com base no conceito do Pós-Modernismo, seguindo a linha de raciocínio de David Harvey no seu livro “Condição Pós Moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural”, será explanada a necessidade desta formação dinâmica, com pessoas realmente capazes a exercer a função de gerir um negócio tão complexo em razão destas mudanças ocasionadas pelo Pós-Modernismo. Este estudo vai ser exemplificado também com um modelo de Formação e Integração de Novos Gestores que faz parte deste projeto e que já foi implantado e está sendo executado em uma grande Rede Hoteleira Internacional (Accor Hotels – Divisão Ibis), com atuação muito expressiva no Brasil. Cada etapa deste modelo será apresentado em detalhes, mostrando a necessidade de se conhecer todos os departamento que compõe um empreendimento hoteleiro, com suas particularidades e rotinas, para que de posse deste conhecimento o Gestor tenha plena convicção ao ter de tomar decisões e conduzir sua unidade a melhores resultados. A necessidade de habilidades, conhecimentos individuais e treinamentos complementares também será considerada neste exemplo como condição fundamental para o exercício da função. Acima de tudo este estudo mostrará que é possível formar e integrar novos gestores para que possam atuar de maneira competente mesmo num ambiente tão complexo como o que nos encontramos.

PALAVRAS CHAVES: FORMAÇÃO, GERENTES, HOTELARIA, PÓS-MODERNISMO 2010

ABSTRACT

The need for new and good managers for the hospitality industry is a fact and we can not deny. Especially in Brazil, a rapidly developing country, for which the world is with eyes wide attention to the possibilities of new investments with a view to stemming the two (2) mega events to be hosted in this country, namely the World Cup in 2014 and the Olympics in 2016. Large investments in hotels are planned in the coming years, and many job opportunities in this segment will be offered. However something of great concern to the Human Resources Department, mainly in large hotel chains and how to get qualified managers to manage these new developments to be built. This monograph will address exactly this issue. Based on the concept of post-modernism, following the reasoning of David Harvey in his book "Post-Modern Condition: a study of the origins of cultural change" will be explained the need for the dynamic formation, with people actually able to practice function of managing a business as complex as a result of these changes caused by postmodernism. This study will also be illustrated with a model of training and integrating new managers as part of this project and has already been deployed and is running on a large international hotel chains (Accor Hotels - Ibis Division), with very impressive performance in Brazil . Each step of this model will be presented in detail, showing the need to know all the department that makes up a hotel project, with its peculiarities and routines, so that this knowledge of the Manager have strong belief in having to make decisions and lead your unit the best results. The need for skills, personal knowledge and additional training will also be considered in this example as a precondition for the exercise of the function. Above all this study shows that it is possible to train and integrate new managers be able to work competently in an environment as complex as we are.

KEYWORDS: TRAINING, MANAGERS, HOSPITALITY, POSTMODERNISM 2010

SUMÁRIO

<u>1 INTRODUÇÃO</u>	P. 10
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	P. 11
1.1.1 Objetivo Geral.....	P. 12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	P. 12
1.2 JUSTIFICATIVA	P. 12
<u>2 DESENVOLVIMENTO</u>	P. 14
2.1 Considerações Teóricas	P. 14
2.1.1 Considerações Teóricas dos Elementos do Programa.....	P. 18
2.1.1.1 Considerações do Elemento Recrutamento e Seleção.....	P. 20
2.1.1.2 Considerações do Elemento Definição da Unidade Base e Padrinho.....	P. 22
2.1.1.3 Considerações Elemento Planejamento do Programa de Integração e Formação...P.	23
2.1.1.4 Considerações do Elemento Execução do Planejamento.....	P. 23
2.1.1.5 Considerações do Elemento Avaliação do Programa.....	P. 25
2.1.1.6 Considerações do Elemento Definição da Unidade Base.....	P. 26
2.1.1.7 Considerações Elemento Acompanhamento Complementar e Avaliação Final.....P.	27
<u>3 MÉTODO</u>	P. 31
<u>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</u>	P. 32
4.1 – Pesquisa aplicada e resultado.....	P. 32
4.1.1 Informática	P. 32
4.1.2 Auto-Controle.....	P. 33
4.1.3 I.S.O. 9001 e 14001.....	P. 35
4.2 – Elaboração do processo de formação.....	P.35
4.2.1 Detalhamento da oportunidade de melhoria encontrada no processo de recrutamento e seleção.....	P.38
4.2.2 Detalhamento da dificuldade encontrada no processo de escolha da unidade base e padrinho e solução apresentada.....	P. 38
4.2.3 Detalhamento do problema relacionado a etapa Execução do Planejamento.....P.	39
<u>5 CONCLUSÃO</u>	P. 41
<u>6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	P.44
<u>ANEXOS E</u>	
<u>APENDICE</u>	P. 45

1 INTRODUÇÃO

Vivemos atualmente um cenário desafiador, enfrentando uma realidade de crescimento da área de serviços, e conseqüentemente a escassez de Recursos Humanos, e principalmente da capacitação e preparação de profissionais para atuarem em posições estratégicas na hotelaria no Brasil. Ao mesmo tempo, dentro deste desafio, o crescimento é iminente, e uma solução para o acelerado crescimento do setor, se faz necessária.

Dentro deste contexto, foi identificado que a Rede Ibis, integrante do grupo Accor, possui hoje um cenário desafiador, devido ao crescimento acelerado da rede nos últimos 2 anos, e uma projeção de um crescimento de 30% para os próximos 2 anos.

Desta forma, hoje o grande desafio da área de Recursos Humanos juntamente com a Diretoria de Operações da rede, é o de identificar profissionais para gerenciar estas novas unidades que estão iniciando seu funcionamento.

A identificação destes talentos bem como o desenvolvimento deles pode ser feito dentro das próprias unidades, por gestores já experientes e preparados na marca, mas neste caso, posições nas unidades já em funcionamento se abrem, e novos profissionais precisam assumir estas posições.

Outra possibilidade de recrutamentos destes profissionais, é identificando dentro da Rede Accor, porém em unidades de outras marcas da Rede Accor (Mercure, Novotel, Sofitel, Formule 1), profissionais com grande potencial (normalmente em função de assistente de gerencia), e promovê-los a função de gerente em alguma unidade da marca IBIS.

Além destas duas formas de recrutamento , existe a possibilidade de contratação de profissionais já preparados do mercado, com experiência em função de Gerente Geral em outras empresas, para atender a demanda destas posições.

Para os que são contratados do mercado, os diferenciais da Rede Ibis no que refere-se a: padrão de produto, força de marca, forma de administração, quadro de colaboradores, especificidades do produto diferenciado, padronização de serviços, qualidade e meio-ambiente (certificações I.S.O 9001 e 14001), apresentam-se como um desafio, pois os mesmos precisam adaptar-se as especificações do produto, e adaptar o seu conhecimento e experiência a esta forma diferenciada.

Esta situação acima mencionada, torna necessário que haja um processo de Formação e Integração para gestores contratados do mercado, com gestores formadores

e experientes, num processo formal e organizado, antes dos mesmos assumirem suas unidades de atuação.

Esta formação e integração ocorre atualmente, mas o aumento da necessidade destas contratações, torna necessário o desenvolvimento de um Manual para formalização do processo de Integração e Treinamento, como ponto de apoio para o gestor que receberá o novo colaborador para esta formação. Desta forma será possível garantir que os novos gestores recebam uma formação homogênea e completa.

A proposta é que neste, constem aspectos detalhados de todas as áreas do hotel, assuntos e aspectos gerais e específicos do produto e do serviço prestado, bem como aspectos gerenciais, necessários a integração e formação inicial do gestor, para que este assuma sua posição gerencial, com conhecimento que permita desenvolver um bom gerenciamento, que ao mesmo tempo, garanta a solidez e padronização da marca.

1.1 Problema de Pesquisa

Qualquer Corporação do segmento hoteleiro sabe que ser eficaz na elaboração de um Plano de Formação e Integração de Novos Gestores é um grande desafio e o problema principal a ser resolvido. Elaborar um plano que seja equilibrado com o orçamento disponibilizado pela instituição e que ao mesmo tempo tenha todas as especificações necessárias a formação correta de um Gerente Geral responsável por um grande empreendimento é suficiente tema para uma pesquisa bem profunda. Some-se a este fato, identificar os detalhes de cada uma das rotinas e um hotel, e escolher o grau de conhecimento que o gestor deverá ter em cada uma delas para exercer bem a função, bem como o peso que este conhecimento terá em sua avaliação final.

A dificuldade encontrada, que gerou a necessidade e tornou este trabalho viável está relacionado com a dificuldade de mão de obra para assumir posições de gestão nos hotéis Ibis na velocidade requerida do crescimento da rede. Na verdade a formação e a preparação de profissionais para assumir estas posições, é um desafio que envolve todas as áreas da empresa. Neste caso o envolvimento de todos se faz necessário, e divisão da responsabilidade, bem como apoio dos gestores experientes é essencial ao sucesso do projeto.

1.1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo, que a Rede de Hotéis Ibis, seja líder de Recursos Humanos, no segmento hoteleiro, e torne-se atrativa ao mercado, dispondo de um processo padronizado, supervisionado e controlado que sirva como guia na integração e na formação de novos gestores contratados para gerenciar unidades da Rede Ibis no Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Levantamento das principais dificuldades e necessidades gerais ligadas ao processo de contratação, integração, formação e conhecimento, e avaliação de desempenho e competências dos gestores contratados do mercado e de outras marcas da empresa.

- Desenvolver ferramentas, materiais, manuais e formulários necessários ao cumprimento das etapas desejadas no processo, desde à integração à empresa, conhecimento de todas as áreas do hotel, conhecimento prático de todas as atividades e funcionamento operacional de uma unidade, conhecimento de todas as atividades gerenciais, conhecimento de todas as ferramentas de gestão disponíveis, conhecimento das áreas de suporte da sede, e avaliação de desempenho do programa de formação.

- Preparar de forma eficiente através do material desenvolvido, os gestores recém-contratados para assumirem as unidades Ibis, devidamente preparados, por este processo de aprendizagem.

- Acompanhar os resultados obtidos, através de avaliações constantes dos resultados obtidos, e trabalhar continuamente na melhoria dos processos, formulários e material disponível, a fim de não torná-lo obsoleto, frente as mudanças constantes que a empresa esta submetida.

1.2 Justificativa

Inicialmente a proposta deste trabalho, vem de encontro aos interesses corporativos da Rede Ibis, pois torna o processo de formação de novos gestores, um processo confiável e eficiente. Evitará que haja lacuna na formação, falta de informações e conhecimentos essenciais a gestão de uma unidade Ibis. Devido ao fato das unidades serem independentes, e o Gerente Geral, ser um profissional altamente responsável e com autonomia para a administração e condução da unidade hoteleira de forma plena, torna-se de extrema importância que esta formação seja conduzida por um processo formal, detalhado e

especialmente registrado, através de listagem de processos conhecidos, bem como avaliações do período de aprendizado, e material adicional de apoio a gestão. (ANEXO A)

A consequência deste trabalho para a organização será com certeza a colocação de profissionais experientes e devidamente capacitados para gerenciar uma unidade da Rede Ibis, e será utilizado pelo Recursos Humanos corporativo da empresa, para a escolha do gestor a formação, e para ser seguido como modelo por todos estes gestores escolhidos para receber um novo gestor para formação e integração a Marca Ibis.

Para a Ciência e sociedade em geral este trabalho contribuirá servindo de um modelo para outras instituições que necessitem como a Rede Accor, formatar um Programa de Formação e Integração de Novos Gestores. Independente de falsa modéstia o grande desenvolvimento da Rede Accor no Brasil, sobretudo na divisão de hotelaria econômica, se deve a atitudes inovadoras e inteligentes por parte dos Gestores. Este sucesso fez com que a Divisão Ibis do Brasil fosse “Estudo de Caso” até em outras partes do planeta. Este trabalho poderá basear pesquisas até mesmo para profissionais de outras instituições, mas que respeitam a importância da Rede Accor no segmento, e que naturalmente vão aproveitar as boas informações apresentadas aqui, adaptando à realidade de suas instituições. Tudo isso com o objetivo comum de que a rede hoteleira no Brasil corresponda às expectativas da sociedade e das instituições que acreditaram no Brasil para tantos investimentos vindouros, e que desenvolva Gestores competentes e capazes de assumir estas oportunidades que estão sendo apresentada no Setor Hoteleiro do nosso país.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Considerações Teóricas

Ao apresentar este Programa, são conciliados dois grandes objetivos. A aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos durante o curso de MBA em Gestão Estratégica, e a autoria de um projeto que seja de utilidade e tenha aplicabilidade para a organização de qual o autor faz parte atualmente.

A aplicabilidade da ferramenta, conforme já mencionado, vem sendo testada e pequenas adaptações foram e ainda podem ser realizadas com o objetivo de melhoria contínua, através da soma de conhecimentos. Estas mudanças e adaptações, são aliás características ligadas ao dinamismo da empresa e da atividade hoteleira, que busca aperfeiçoamento constante e por isso tem processos e informações que mudam com certa frequência. Por isso, ao obtermos um fluxo correto de informações, podemos evitar que comprometa-se a eficiência da nova ferramenta proposta.

O cenário do contexto atual mundial, com todas as diferentes características que a globalização e o século XXI trouxeram para o ambiente econômico mundial, nos leva a avaliar os principais motivos e as mudanças que apresentam-se. E estas mudanças demandam ações, ações planejadas e organizadas que permitam uma condução profissional e eficiente de processos de desenvolvimento das organizações, para que estas atendam plenamente as necessidades de seus clientes, acionistas e colaboradores. Os eixos pessoas, serviços e resultado, são premissas que precisam ser atingidas.

Em seu livro *Administração Estratégica Teoria e Prática Atlas*, 2007, p. 30, 31 – Bulgacov, Souza, Prohmann, Coser e Baraniuk, mencionam claramente este cenário de mudanças, especificando, como através das décadas, as mudanças são eminentes, e como o nosso século XXI, está marcado pela mudança de ambiente:

“...E o século XXI? O fato é que qualquer previsão corre o risco de não se concretizar diante do ritmo acelerado das mudanças que configuram o ambiente das organizações. Aliás, parece ser necessária uma revisão do próprio conceito de ambiente, em particular no que se refere à abrangência e interação entre os múltiplos “ambientes” aos quais estão sujeitas as organizações. De qualquer forma, são relacionadas algumas tendências para a formação de uma agenda de estudos ambientais em estratégia: aumento na busca por explicações interdisciplinares e multiparadigmáticas para o elementos dos impactos ambientais, crescimento dos estudos de rede interorganizacionais e outros formatos híbridos, aumento do interesse por fatores ambientais relacionados à questão de sustentabilidade global em seus diversos níveis e busca contínua por ferramentas gerenciais que aumentem a capacidade de percepção e filtragem das informações ambientais.”

Todo o contexto do projeto apresentado, tem por base o grande ritmo de mudanças da organização, com seu desenvolvimento planejado por uma área específica, e para isto a área de Recursos Humanos e Operações precisa planejar e desenvolver um plano para atender a nova demanda, demanda que com certeza apresenta-se cada vez mais evidente, tendo em vista o desenvolvimento sócio econômico brasileiro, e a projeção do Brasil internacionalmente com grandes eventos esportivos que ocorrerão no país. Conforme artigo na Revista Hotéis, ANO VIII, nº86, março 2010, p. 17, 18:

“O segmento hoteleiro está vivendo um grande momento no Brasil em razão de seu grande potencial turístico, aliado aos grandes eventos captados pelo País, como a Copa do Mundo de Futebol de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Para atender a esta demanda de hospedagem de qualidade, existem no Brasil 266 hotéis sendo construídos até 2014, o que equivale a um investimento de quase R\$11 bilhões registrados no Ministério do Turismo. Aliado aos incentivos do governo, como o financiamento do BNDES no valor de R\$1 Bilhão para modernizar e ampliar a hotelaria nacional, assim como o BNP Proatur Copa, programa de crédito regional que vai destinar cerca de R\$500 milhões destinados à ampliação e modernização da rede hoteleira do Nordeste, estes investimentos tendem a crescer ainda mais”.

Ainda neste contexto, em mais especificamente falando do desenvolvimento na hotelaria econômica, padrão dos hotéis da Rede Ibis, em entrevista a Revista Hotéis, ANO VIII, nº86, março 2010, p. 7, Alexandre Sampaio de Abreu, diretor da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira do Rio de Janeiro, quando questionado sobre as oportunidades para o setor hoteleiro na próxima década, o mesmo responde:

“No Brasil, os investimentos em hotelaria crescem de forma acentuada, não só por causa da Copa, mas também para atender o segmento de negócios, que demandará hotéis econômicos em cidades médias, aliado boas instalações e atendimento eficiente”.

No contexto de mudança organizacional podemos citar o texto criado pelo Prof. Dr. Acyr Seleme, “Mudança Organizacional : Uma síntese de Lawrence G. Hrebiniak, 2006”. Nele destacamos resumidamente, a questão de cultura organizacional, da qual depende o sucesso da equipe ao enfrentar mudanças, e conseqüentemente o sucesso do empreendimento. Esta cultura, inclui as normas, os valores, e a relação interpessoal, e pode ser determinante no contexto da motivação das equipes.

Por este motivo ter equipes altamente motivadas, seja um desafio para um gerenciamento eficaz. Neste aspecto o perfil do Gestor Ibis pede esta característica, o de ser Gestor de Recursos Humanos aliado a todos os demais atributos. Mariotti (1999) diz que:

“Seu objetivo é fazer emergir a cultura latente, que se situam o imaginário, o potencial criativo e abertura para mudanças, e então incorporar esses potenciais à cultura patente” (p.46)

Há uma relação consistente entre a qualidade oferecida no setor de serviços com a capacitação de pessoas envolvidas no processo. No contexto de hotelaria, o treinamento e desenvolvimento são responsáveis pela melhoria do atendimento, que por sua vez, é o contato direto com o cliente, realizado pelas pessoas integrantes da organização.

Chivenato (1994), comenta que o impulso alavancador da modernização está nas pessoas, ou seja são elas que movem a organização como mais ou menos velocidade, utilizando recursos de maneira eficaz ou não. Neste contexto, o treinamento e a formação, é a ferramenta para aproveitar o potencial de cada indivíduo para cada particularidade de suas atividades. Uma pessoa bem treinada, faz uma máquina produzir mais peças e ainda aumenta sua vida útil, faz a matéria prima ser menos desperdiçada e melhor organizada. Faz um procedimento altamente burocrático ser rápido e confiável, além do que dominar sua rotina e adquirir uma nova capacitação traz motivação. O mesmo autor ainda coloca que as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento. Essa aptidão deve ser por ambas as partes, pessoas e empresa: como formação profissional para as pessoas e como utilização dos conhecimentos adquiridos para a empresa.

No caso, em empresas do ramo hoteleiro, tais pressupostos são significativos, pois a realidade oferecida através das suas atividades está diretamente relacionadas às formações para atendimentos aos clientes internos e externos.

O processo de recrutamento e seleção, por sua vez, se apresenta complexo, ao que se refere no segmento hoteleiro, devido à exigência do perfil do profissional na busca externa, como a gestão de competências, que tem como sua principal característica a flexibilidade de conhecimentos profissionais, o indivíduo deixa de ser mono capacitado, e passa a exercer multifunções.

A dimensão principal de atuação do RH de forma estratégica é o foco em resultados, e não nas atividades burocráticas e operacionais da área. Para isso, Ulrich (2000), aponta a necessidade de um modelo de múltiplos papéis a serem desempenhados pelos profissionais a serem captados.

O sistema de gestão de competências, é formado por princípios valores e crenças políticas, diretrizes de ação, tradutoras ao compromisso da empresa com objetivos.

Frente às mudanças acima especificadas, a solução apresentada para enfrentar este cenário de mudanças está diretamente ligada ao tema "Formação". A formação aliada a um ambiente altamente motivador, pode ser segredo de sucesso. A questão da formação relacionada principalmente com a falta de profissionais totalmente experientes e

preparados com todos os atributos necessários a enfrentar este ambiente de mudanças, é um aspecto cada vez mais relevante da nossa atividade.

O desafio ligado ao processo de formação, está bem claro e evidenciado no artigo “A formação profissional no século XXI” desafios e dilemas, de **Edna Lúcia da Silva e Maria Vieira da Cunha** Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002:

“O mundo globalizado da sociedade do conhecimento trouxe mudanças significativas ao mundo do trabalho. O conceito de emprego está sendo substituído pelo de trabalho. A atividade produtiva passa a depender de conhecimentos, e o trabalhador deverá ser um sujeito criativo, crítico e pensante, preparado para agir e se adaptar rapidamente às mudanças dessa nova sociedade. O diploma passa a não significar necessariamente uma garantia de emprego. A empregabilidade está relacionada à qualificação pessoal; as competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. O profissional será valorizado na medida da sua habilidade para estabelecer relações e de assumir liderança. Para Drucker², “os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os ‘trabalhadores do conhecimento’”, pessoas capazes de alocar conhecimentos para incrementar a produtividade e gerar inovação. Na perspectiva do trabalho na sociedade do conhecimento, a criatividade e a disposição para capacitação permanente serão requeridas e valorizadas. As tecnologias de informação e comunicação estão modificando as situações de trabalho, e as máquinas passaram a executar tarefas rotineiras em substituição aos seres humanos. Neste ambiente de mudanças, “a construção do conhecimento já não é mais produto unilateral de seres humanos isolados, mas de uma vasta colaboração cognitiva distribuída, da qual participam aprendentes humanos e sistemas cognitivos artificiais”³. Consta-se, também, que esse é um processo sem possibilidade de reversão. O que fazer? Os seres humanos terão de alterar suas expectativas de emprego e modificar as suas relações com o trabalho.”

Sim, a formação é um diferencial, um diferencial para enfrentar a dinâmica da sociedade econômica atual. Atualmente como parte de um processo estratégico, pensando em desenvolvimento e crescimento de uma organização envolve a aprendizagem organizacional. O diferencial de uma organização frente a dinâmica do cenário econômico atual, está na velocidade de sua capacidade analítica e visão de futuro, para resolução dos problemas de forma preventiva.

Bulgacov (2007), cita como a aprendizagem organizacional estabelece-se como um diferencial competitivo:

“Morgan (1996, p. 83-84), utiliza a metáfora da organização cerebral para a busca da racionalidade, por meio do processo de aprendizagem consciente obtido a partir da vivência organizacional e das interações dos seus participantes com o ambiente. O desenvolvimento da inteligência organizacional ocorre quando a empresa pode ser comparada a um holograma, no qual o todo ocorre em cada uma das suas partes, de forma que cada uma e todas as partes representam o todo. Se ocorrer a quebra de alguma das partes, a memória distribuída permite a reconstrução do todo.”

Neste contexto apresentado acima fica claro que a vivência operacional é essencial ao desenvolvimento e formação. Ainda estabelecendo a importância da aprendizagem organizacional, Bulgacov (2007), prossegue:

“Senge (1990) sugere que o desenvolvimento de habilidades e aptidões do grupo que participa do mesmo processo altera a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades são incorporado, modificando os modelos mentais dos participantes. O enriquecimento do mecanismo por meio do qual os indivíduos interpretam a realidade, com novas crenças e atitudes, estimula o desenvolvimento contínuo de habilidades e aptidões, retroalimentando o sistema e transformando-o em ciclo reforçador de aprendizagem. O autor apresenta três dimensões para facilitar a aprendizagem organizacional: utilização de idéias e parâmetros que orientam a concepção de estratégias e ações dos gestores; disponibilização de teorias e desenvolvimento do raciocínio sistêmico; e implementação de inovações na estrutura organizacional e social da empresa.”

2.1.1 Considerações Teóricas dos Elementos do Programa

Os profissionais que trabalham na indústria do turismo, da qual a hotelaria faz parte, saltou de cerca de 703 mil, em 1993, para quase 1,4 milhões, dez anos depois em 2003, de acordo com as informações da Embratur, e a oferta de Mão de obra e oportunidades cada vez mais se multiplicam. Isto se deu por causa do forte aumento do número de cursos de Turismo e de Hotelaria, oferecido pelas universidades, que multiplicaram-se pelo país, lançando mão de uma nova visão e um novo foco para os profissionais que desejavam ou já trabalhavam na indústria hoteleira.

Entre os maiores desafios a enfrentar no desenvolvimento da indústria hoteleira, está o gerenciamento de carreiras. Os profissionais precisam ser persistentes, multifuncionais, resistentes à pressão e a grandes cargas de trabalho, além de necessitarem reunir habilidades de gestão financeira, administrativa, operacional, comercial e recursos humanos. Isto faz do profissional de hotelaria um dos profissionais mais completos e complexos do mercado.

E esta complexidade, faz com que a gestão de recursos humanos para o setor hoteleiro, seja um verdadeiro desafio. Os dois maiores desafios, são a captação e a capacitação (formação) desta mão de obra tão complexa e completa. Segundo CARVALHO (2002):

“De modo geral, vivemos em um mundo em acelerado processo de transformação. Nunca houve uma consciência tão acentuada para a necessidade de modificações significativas em nosso modo de pensar, agir, e encarar a dinâmica mundial. Isto acontece em todos os aspectos da vida, e não é diferente nas empresas. A tecnologia causou mudanças que consistem essencialmente na alteração parcial ou total das condições e características de existência do homem, atingindo a cultura e o

desenvolvimento sócio-econômico, gerando necessidade imediata de mudanças nos conceitos das empresas, que passaram a ter grande necessidade de capacitar os recursos humanos, para maior desenvolvimento e para diferenciação junto a nova era que se apresentava.

O homem é sem dúvida, o agente principal das transformações, abrindo novos horizontes de conhecimento e moldando as descobertas, como meio de aprimorar sua existência e ampliar constantemente as formas de desenvolver tarefas. As organizações têm sem dúvida, carência de desenvolvimento de seu patrimônio humano, no que tange principalmente às mudanças causadas pela tecnologia. Neste aspecto serão apresentados mecanismos de desenvolvimento do patrimônio humano. O setor de serviços têm-se destacado atualmente em razão de acelerado crescimento. O setor específico que estaremos destacando é a hospedagem, principalmente a hotelaria....”

Este perfil complexo e completo, é o perfil buscado pela área de Recursos Humanos para o gerenciamento de unidades da Rede Ibis.

Dentro do processo de formação e integração, proposto neste trabalho, existem elementos ou etapas a serem seguidas, para garantir a eficiência (ANEXO A). A partir de agora vamos analisar e fazer considerações de cada um destes elementos que compõem o Programa de Formação e Integração de Novos Gestores da Rede de Hotéis Ibis Para a América Latina.

O programa tem duração prevista de 30 a 90 dias, sendo totalmente adaptado as circunstâncias das necessidades da rede e do potencial de aprendizado e desenvolvimento do novo contratado. Ele tem por objetivo primeiramente a integração e conhecimento dos objetivos gerais da empresa, durante os primeiros 4 dias, atividade esta que deve ampliar e afetar sua visão do negócio, e da organização que esta adentrando.

Em segundo, a vivência operacional dura a maior parte do programa, em torno de 30 dias, com objetivo de fornecer conhecimento técnico das atividades a serem desenvolvidas pelos colaboradores dos hotéis, e já em conjunto um exercício pratico de liderança no hotel base do treinamento, com o objetivo de melhorar o potencial de liderança, e dar segurança nas decisões de sua gestão.

Em terceiro, durante aproximadamente 10 dias, deve conhecer as atividades gerenciais, ferramentas, análises, compromissos e tarefas gerais do cargo, acompanhando de forma ampla o gerente geral e o assistente de gerente, nas atividades gerais do cargo.

Em quarto, durante 3 dias, se houver possibilidade de locomoção geográfica, deverá conhecer a estrutura e as pessoas das áreas de suporte da empresa, para entender os planos estratégicos de cada uma das áreas, e saber em que ferramentas e pessoas pode buscar apoio e suporte, quando tiver necessidade durante a sua gestão.

Em quinto, o objetivo é concluir o processo, avaliando se todas as etapas foram devidamente cumpridas e se o elemento recrutamento e seleção foi eficiente na escolha do gestor envolvido na formação. É essencial o envolvimento e seriedade, do padrinho e do gerente de operações nesta fase, pois trata-se de realmente avaliar se o colaborador contratado pode assumir uma unidade da Rede com as competências e conhecimento mínimo para uma gestão satisfatória aos objetivos da rede.

De forma sintética, todo o plano de formação, abrange os seguintes pontos:

- 1) **Recrutamento e Seleção**
- 2) **Definição da unidade base e padrinho**
- 3) **Planejamento do programa de integração e formação**
- 4) **Execução do programa**
- 5) **Avaliação do programa**
- 6) **Definição da unidade base**
- 7) **Acompanhamento complementar e avaliação final**

2.1.1.1 Considerações do Elemento Recrutamento e Seleção

O elemento Recrutamento e Seleção é uma parte essencial e mais desafiadora de todo o processo. Considerando o elemento Recrutamento, falamos de um potencial atrativo de profissionais para a organização e este num mercado altamente competitivo é cada vez mais desafiador. Numa empresa como a Accor, o potencial de recrutamento interno, através do programa de formação gerencial e promoções, são sem duvida, um diferencial. No entanto com o objetivo de reciclar, e de obter homogeneidade dos profissionais que compõe a organização, o recrutamento externo no mercado e em outras marcas da rede, são também importantes e constituem um grande desafio. O recrutamento externo é feito de forma a atrair profissionais que estejam atuando ou não nas organizações. E devido a importância do cargo, este recrutamento é feito através de consultorias especializadas na contratação de executivos. O recrutamento em outras marcas é feito através de uma ferramenta interna que oferece e disponibiliza as oportunidades internas, para que os gestores de todas as marcas possam consultar e manifestar interesse pelas oportunidades.

Para a etapa seleção, é necessário avaliar o perfil dos candidatos, em relação as necessidades e pré-requisitos para a sua função, conforme descrição de cargo, e avaliação através de uma consultoria, para uma prévia avaliação das competências individuais, em

comparação com os objetivos gerais que a empresa requer para a função. Para compreendermos como um processo de seleção pode ser eficiente, nada mais simples, do que entendermos na prática o que espera-se e o que procura-se num profissional que vá assumir uma função de Gerente Geral. O Gerente Geral é a variável humana mais importante dentro de um hotel. Ele afeta diretamente todas as variáveis e todos os setores do hotel, além de lidar diretamente com as variáveis que compõem o hotel: Os colaboradores, a comunidade, os investidores e os clientes, aos quais mais comumente chamamos de hóspedes. Segundo Hayes, Ninemeier, 2005:

“Gerente Geral (GM): Título dado ao indivíduo responsável pela tomada de decisões final a respeito de políticas e dos procedimentos operacionais específicos da unidade. O GM é também o líder da equipe de gestão do hotel.”

Ainda falando sobre a importância do gerente Geral, SAAB (2000):

“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.”

Ao se tornar um gerente geral, será necessário tempo para familiarização com as tarefas executadas. Se já possui experiência com gestor hoteleiro, talvez boa parte do processo de formação possa ser acelerado e de certa forma, somente adaptado e revisado para a hotelaria econômica. No entanto se o gestor, possui experiência geral em outros ramos, entender a fundo o funcionamento das operações, é fator decisivo e de sucesso para aplicabilidade de suas virtudes gerenciais.

As atribuições gerais de um Gerente Geral de hotel, são atribuições básicas, também encontradas em gerentes de outros tipos de organização. Segundo Hayes, Ninemeier (2005) p. 49:

“...- Habilidade Conceitual: Capacidade de coletar, interpretar e usar as informações de maneira lógica. Por exemplo, quando o GM tem conhecimento da abertura de um hotel concorrente próximo ao seu e toma decisões de marketing de acordo com o fato coloca essa habilidade em prática.

- Habilidade interpessoal: Capacidade de entender as pessoas, incluindo hóspedes, funcionários e fornecedores, interagir bem com elas.

- *Habilidade administrativa: Capacidade de organizar e voltar seus esforços para a demanda do hotel. Exemplo disso é a habilidade de desenvolver as políticas e os procedimentos operacionais necessários para garantir a segurança do hospede em seu hotel.*

- *Habilidade técnica: Capacidade de lidar com os aspectos específicos da gestão hoteleira, como a projeção da demanda de apartamentos pelos hóspedes, o estabelecimento das tarifas e a efetivação da entrada do hospede, na ausência do recepcionista.”*

2.1.1.2 Considerações do Elemento Definição da Unidade Base e Padrinho

Requisitos estabelecidos para escolha do Gestor Padrinho:

- Mínimo de 2 anos exercendo a função de Gerente Geral
- Auditor Líder I.S.O 9001 e 14001 - Sistema Integrado Qualidade e Ambiental
- Gerente com bom perfil de liderança e coordenação de equipe.
- Gerente com perfil de formação, e conhecimento consistente de produto e procedimentos da marca.
- Gerente com domínio da área de Alimentos e Bebidas, Hospedagem e Ferramentas Gerenciais.

Requisitos estabelecidos para a escolha da Unidade Base de Treinamento:

- Pequeno porte até 150 uhs.
- Indicadores de pesquisa de clima mínimo 80%.
- Turnover da unidade abaixo de 30%.
- Unidade preferencialmente com disponibilidade de ocupação para hospedar gerente em formação.
- Unidade com facilidade de acesso para São Paulo, para etapas complementares.

Para que haja um processo de formação adequado, é necessário que haja pessoas habilitadas a fornecer esta formação. E como a formação não se dá exclusivamente num ensinamento em sala, e sim através da vivência operacional, selecionar uma unidade com características adequadas e positivas ao ambiente de formação, além do gestor com todo o preparo necessário a esta formação é muito importante.

A seleção de um gestor, é um grande desafio, mas é sem duvida, parte essencial de todo este processo. A disponibilidade de um gestor em participar da formação de um novo contratado, é uma atribuição que traz grandes responsabilidades, no entanto é parte essencial das atribuições de um gestor. Conforme citado por Heyes e Ninemeier(2005), p. 44, sob o titulo “O Gerente Geral do Hotel” de Carlos Alberto de Almeida:

“...Mais do que reconhecer novas possibilidades de negócio, também faz parte do papel de um gerente geral contribuir para o aprendizado de futuros profissionais – ...”

2.1.1.3 Considerações do Elemento Planejamento do Programa de Integração e Formação

De forma , simples: *“O planejamento é o processo derivado da função da administração de planejar, que significa “especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos”.*

A etapa do planejamento do período de formação é essencial para estabelecer tempo e cronograma, do que será seguido, tendo em vista as necessidades da Rede, da unidade de formação, do Gestor Padrinho e do Gestor Treinando. Não há como criar uma regra definida e pré-estabelecida de cronograma de formação, pois as pessoas que serão contratadas, possuem perfis diferentes. Desta forma, o planejamento do programa de integração e formação, deverá ser efetuado pelo gestor padrinho, tendo em vista o conhecimento do currículo, da experiência e do perfil. Tomando-se por base o check list de formação, deve ser planejado o processo de integração e formação, através de formulário próprio *“Plano de Formação” (ANEXO C)*.

Neste plano serão estabelecidos prazos, datas e responsáveis para as etapas do processo de formação, e com ele será possível, direcionar de acordo com as necessidades de todos os envolvidos, a melhor sequência para o período de integração e formação.

2.1.1.4 Considerações do Elemento Execução do Planejamento

Trata-se da execução do planejamento efetuado, através da vivencia operacional e gerencial do gerente contratado junto a unidade e ao gestor formador. Este processo deve ser seguido, cobrindo todas as áreas propostas no planejamento.

Dentro do processo de integração e formação, boa parte do processo está envolvido na vivência operacional por todas as áreas do hotel: Governança, Recepção, Reservas, Alimentos e Bebidas, Manutenção, Eventos, Administração e Comercial. Este processo de

formação operacional bem ,como a complementação das áreas de sede e atividades de gestão, estão definidas em check-list apropriado de atividades (ANEXO B). A importância desta vivência, em todas as áreas, é citado por Hayes e Ninemeier (2005):

“...Afinal, é na linha de frente que se tem contato direto com o público e se adquire uma visão mais clara da hospitalidade. Depois desse estágio preparatório, o profissional que tem pretensões a uma carreira administrativa terá ciência da realidade de um hotel, o que irá influir de modo significativo em sua compreensão da empresa..”

“...Orlando de Souza ressalta que nunca se deve perder de vista que o negócio hoteleira implica a prestação de bons serviços e que, para isso, é necessário desenvolver habilidade no trato de pessoas dos mais variados tipos – executivos, turistas, artistas e muitos outros – e gostar disso...”

Alem disto a questão da formação relacionada principalmente com a falta de profissionais totalmente experientes e preparados, é um aspecto cada vez mais relevante da nossa atividade. Esta característica, é forte e esta relacionado aos desafios do século XXI, principalmente reflexos da Globalização que transformou a sociedade moderna. SILVA e CUNHA (2002), evidenciam claramente este assunto:

“O mundo globalizado da sociedade do conhecimento trouxe mudanças significativas ao mundo do trabalho. O conceito de emprego está sendo substituído pelo de trabalho. A atividade produtiva passa a depender de conhecimentos, e o trabalhador deverá ser um sujeito criativo, crítico e pensante, preparado para agir e se adaptar rapidamente às mudanças dessa nova sociedade. O diploma passa a não significar necessariamente uma garantia de emprego. A empregabilidade está relacionada à qualificação pessoal; as competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita, de trabalho em equipe. O profissional será valorizado na medida da sua habilidade para estabelecer relações e de assumir liderança. Para Drucker², “os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os ‘trabalhadores do conhecimento’”, pessoas capazes de alocar conhecimentos para incrementar a produtividade e gerar inovação. Na perspectiva do trabalho na sociedade do conhecimento, a criatividade e a disposição para capacitação permanente serão requeridas e valorizadas. As tecnologias de informação e comunicação estão modificando as situações de trabalho, e as máquinas passaram a executar tarefas rotineiras em substituição aos seres humanos. Neste ambiente de mudanças, “a construção do conhecimento já não é mais produto unilateral de seres humanos isolados, mas de uma vasta colaboração cognitiva distribuída, da qual participam aprendentes humanos e sistemas cognitivos artificiais”³. Constata-se, também, que esse é um processo sem possibilidade de reversão. O que fazer? Os seres humanos terão de alterar suas expectativas de emprego e modificar as suas relações com o trabalho.”

Desta forma esta etapa do processo tem extrema importância. Estamos falando neste caso inicialmente de um processo de ambientação organizacional. Será na primeira fase, durante a semana de integração que será desenvolvido a relação de ambientação do novo colaborador. Nesta semana ele passa a ter uma noção dos valores gerais e específicos

da empresa, dos objetivos estratégicos, e das metas estabelecidas para a sua função. Tem também uma noção de seus direitos e de suas obrigações enquanto Gestor, mas também enquanto colaborador da nova organização.

Neste processo de integração, ele estará obtendo subsídios necessários a formação de opinião e ao início de uma relação afinada com a organização. Esta relação é essencial e esta ambientação precisa funcionar perfeitamente no caso de um novo gestor, pois ele precisa estar bem seguro de todos estes aspectos para se tornar um líder e gestor de pessoas que precisam estar envolvidas da mesma forma.

Nesta semana ele será apresentado a equipe da unidade base de treinamento, equipe esta que contribuirá para a obtenção dos conhecimentos operacionais, mas também será seu experimento, nas questões de direcionamento e gerenciamento. Grande parte deste conhecimento irá contribuir para tomar as decisões frente aos clientes, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviço da melhor forma, quando confrontado.

Esta fase de aprendizado precisa ter um caráter especial para o novo gestor. E com certeza faz parte de um processo de aprendizagem formal, que será decisivo para o seu desempenho futuro. Segundo BULGACOV (2005):

“...são as seguintes as práticas e os mecanismos que sustentam o processo de aprendizagem: aprender ao operar; aprender ao mudar; aprender por análise de desempenho; aprender por treinamento; aprender por contratação; aprender por busca. Enfatizam que, embora essas práticas já sejam comuns nas empresas, o desafio consiste em integrá-las em estratégia consciente e programada de aprendizagem. Ressaltam, igualmente, a importância da dimensão da gestão de pessoas, a qual, dentro da perspectiva estratégica de aprendizagem, consistem em obter força de trabalho motivada e comprometida com a organização e com a realização de sua estratégia.”

Sem duvida, para manter uma equipe multifuncional e reduzida motivada e comprometida, é necessário compromisso semelhante do gestor. Desta forma, ter conhecimento, e poder apoiar a equipe em decisões e em atividades em momentos de urgência é uma característica impar do gestor Ibis, e de certa forma, contribuirá para o sucesso de sua gestão.

2.1.1.5 Considerações do Elemento Avaliação do Programa

Trata-se de um processo essencial a verificação da eficácia do período de treinamento. Nele são verificados em conjunto com o gestor padrinho, as competências principais do gestor Ibis, num comparativo com o perfil emitido por consultoria em processo seletivo, e o desempenho do gestor no período de treinamento. Pode ocorrer

dificuldade de observações em algumas competências, e neste caso, a competência deve ser anotada, como não avaliada, para que não seja feita uma avaliação sem critérios suficientes. Nesta avaliação também há um monitoramento do aprendizado operacional. Analisando de forma conceitual a questão das competências, e sua importância para o processo de formação, DELUIZ (1996), cita:

“A identificação das competências requeridas pelos empregos é operada por referenciais construídos na mesma lógica utilizada no ensino técnico e profissional, a partir das mesmas categorias de saberes, saber-fazer e saber-ser cuja posse é medida em termos de “ser capaz de.” As competências são consideradas como propriedades instáveis que devem ser submetidas à objetivação e validação dentro e fora do exercício do trabalho, para serem reconhecidas. A certificação das competências surge, então, como forma de reconhecer as competências dos trabalhadores, que são sempre provisórias e devem ser constantemente avaliadas por organismos constituídos para tal fim. Neste caso, a educação continuada na empresa e a formação em alternância em instituições de formação profissional, representariam uma maneira de manter atualizada uma “carteira de competências”.

Ao construir competências para as necessidades estritas do mercado de trabalho ou para as exigências das tecnologias, a formação profissional estará desconhecendo que as competências dos trabalhadores são também fruto das relações sociais e que existem, portanto, limites e possibilidades de colocá-las em ação no processo produtivo. O exercício da problematização, da autonomia, da discussão, da negociação e da participação nos espaços das instituições de formação profissional (formação valorizadora) poderá propiciar aos alunos uma experiência a ser buscada e conquistada, também, nos seus espaços de trabalho, com exigências de constituição de uma organização de trabalho qualificadora.

2.1.1.6 Considerações do Elemento Definição da Unidade Base

Esta etapa é de responsabilidade da área de Recursos Humanos em conjunto com o Gerente de Operações, e esta definição segue baseado no perfil do gestor contratado, necessidade da rede, perfil da unidade e mobilidade interna. Através de um contato com o gestor padrinho, previamente, pode-se obter subsídios que permitam fazer uma melhor avaliação do potencial do gestor para a unidade escolhida, de acordo com a característica de ambos. Fleury (2004), faz uma abordagem a respeito do papel da área de Recursos Humanos no atendimento a estratégia de adequar as necessidades da empresa, às características individuais:

“Por um lado, a área de recursos humanos deve assumir um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização, na medida em que cuida com mais propriedade de atrair, manter e desenvolver as competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, é fundamental que explicita e organize a relação entre as competências organizacionais e as individuais. Por outro lado, é ela que garante que, nesse processo de desenvolvimento de competências, agregue-se também valor para o indivíduo. Em outras palavras, o papel da gestão de recursos humanos nesse contexto é complexo e envolve a negociação de interesses. Essas observações contextualizam a terceira questão proposta neste artigo, referente às ações da área de recursos humanos no desenvolvimento de competências.”

2.1.1.7 Considerações do Elemento Acompanhamento Complementar e Avaliação Final

Após definição da unidade base, o gestor assume a nova unidade, de acordo com calendário definido pela área de Recursos Humanos. O período da integração na nova unidade, prosseguirá de acordo com a situação da unidade, as seguintes hipóteses:

a) Abertura de nova unidade: Participará de uma reunião de abertura na sede da Accor em São Paulo, juntamente com Gerente de Operações, e receberá todas as coordenadas e materiais necessários a implantação da nova unidade. Nesta reunião receberá apoio e conhecerá todas as áreas: marketing, Recursos Humanos, Manutenção e Administração.

b) Unidade já em operação: O mesmo passará por um processo chamado “Passagem de Cargo”, o qual possui formulário específico, no qual são detalhados todos os pontos essenciais de conhecimento, e informações necessárias ao processo de recebimento de uma unidade. Este formulário encontra-se entre os formulários registrados da I.S.O., por isso não pode ser anexado a este projeto.

Após este período de recebimento das unidade, será necessário a integração dos conhecimentos adquiridos na formação com a realidade da unidade. Neste período o novo gestor, deve assumir todas as suas funções e atribuições, traçando planos de desenvolvimento, em cima do levantamento das necessidades identificadas. Deve tomar conhecimento de todos os fatores essenciais ao gerenciamento da unidade, e a partir daí, agenda-se uma visita do gestor padrinho, caso necessário, à unidade de destino, para verificação final do processo de formação. Esta visita pode ser substituída por uma conferência telefônica, caso haja algum impedimento, relacionado a custo, ou a distância geográfica.

Após este período completo de formação, deverá ser por fim, ser realizada uma reunião para avaliação do desempenho do gestor contratado (ANEXO E). Neste será possível fazer uma avaliação das competências e também da eficiência da formação operacional e gerencial. Esta devera ser feita em conjunto pelo gestor padrinho e/ou pelo gerente de operações.

A avaliação de desempenho é na verdade uma ação essencial a qualquer processo de aprendizado, pois a mesma possibilita adequar o novo membro da organização a verificar qual foi a eficiência de seu processo de aprendizado, integração e adaptação e além de tudo, oferece diretrizes para a melhoria continua de suas competências e

atividades, com o objetivo de atender a estratégia da empresa de forma mais eficiente. Chiavenato (2002), diz que Avaliação de Desempenho é “*uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo de seu potencial de desenvolvimento*”. Bergamini (1992), cita que através da Avaliação de Desempenho, pode-se verificar a qualidade do processo de colocação, pois se observa a adequação da pessoa contratada às funções o cargo. E conforme anexo, respeitamos nesta avaliação o processo, utilizando-se inicialmente da auto-avaliação, no qual o colaborador analisa seu desempenho e atribui uma nota a este, em segundo da avaliação do gestor responsável (padrinho ou gerente de operações), o qual analisa o desempenho do colaborador nas competências, e em seguida, através do consenso, caso tenham havido divergências, através das justificativas de cada um, atribui-se uma nota comum, obtida durante a entrevista de avaliação.

Nesta avaliação de desempenho, temos o fator da avaliação de competências que pode ser considerado o maior desafio para o gestor padrinho e para o gerente de operações. Se falarmos de competências, nos remetemos a debates ainda muito subjetivos de como podemos avaliar estas. Fleury (2004), em seu artigo “Aliando estratégia e competências”, cita:

“O início do debate sobre competências

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Em 1973, McClelland publicou o artigo “Testing for competence rather than intelligence”, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (McClelland, 1973).(...)

(...)Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

As competências avaliadas ao final do programa, conforme ANEXO E, abordam as competências consideradas essenciais ao Gestor Ibis. As competências e o que espera-se que o gestor demonstre em relação a estas competências, estão descritas abaixo:

Liderança:

Dirige e motiva o grupo a ir em busca de resultados, assim como superá-los, apresentando ações de respeito e confiança mútuos, agindo em prol do desenvolvimento das competências das pessoas.

Planejamento:

Evidencia através de suas ações, o estabelecimento de metas tangíveis com planos de ação e prazos, definindo procedimentos e recursos necessários para que os resultados sejam atingidos.

Orientação a Resultados:

Evidencia capacidade para perseverar na busca de resultados mensuráveis, superando obstáculos, concretizando idéias próprias e de outros com precisão e rapidez requeridos.

Negociação:

Tem capacidade para ouvir e entender o ponto de vista dos outros, argumentando em prol dos interesses próprios e corporativos, visando atingir metas estabelecidas e acordos satisfatórios para os envolvidos.

Tomada de Decisão:

Evidencia capacidade para analisar alternativas de ação, determinando e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites de autonomia e riscos existentes, tendo em vista atingir as metas estabelecidas.

Capacidade de Análise:

Através de suas ações entende uma situação-problema identificando as relações de causa e efeito, visando prever, modificar e/ou melhorar processos e resultados de trabalho.

Visão do Negócio:

Demonstra facilidade para identificar os objetivos e estratégias empresariais, promovendo a sinergia entre ações matriciais e hierárquicas, visando melhores resultados para a empresa.

Flexibilidade:

Adapta-se as diversas situações que o meio apresenta, demonstrando maleabilidade e "jogo de cintura" para ajustar-se às circunstâncias do momento com a velocidade requerida.

Desta forma concluímos, a partir da descrição acima e do citado por FLEURY (2003), que as competências são realmente uma combinação ideal adquirida através de competências individuais, competências essenciais e competências organizacionais, que aliadas e adaptadas por um processo de aprendizagem, atendem a estratégia da empresa.

Ainda no processo de avaliação, após a análise e verificação do padrinho em torno da eficiência das competências, conclui-se a avaliação a partir da análise do processo de aprendizagem e formação gerencial, para atender aos requisitos da gestão íbis. Desta forma, através de análise e verificação dos documentos previamente entregues, avalia-se se todas as etapas da aprendizagem foram cumpridas conforme plano de formação, e se todas as atividades do check-list de formação foram devidamente revisadas pelo gestor em formação.

3 MÉTODO

O processo de formação de novos gestores já foi aplicado pela autora deste projeto, com dois gerentes contratados para a Rede Ibis. Um deles contratado do mercado, e outro trazido de outra marca da Rede Accor (Mercure).

Após algumas adaptações o programa foi recentemente aplicado a um gerente contratado do mercado, sem experiência anterior em hotelaria, mas com experiência gerencial e administrativa, para assumir uma unidade franqueada da Rede Ibis na cidade de Dourados – MT. O mesmo efetuou seu treinamento na unidade do Ibis Betim – MG.

Atualmente o mesmo programa, está sendo aplicado para a formação de mais um gestor contratado do mercado, no entanto com experiência em Gerencia Hoteleira, para atuar em uma unidade ainda a definir. O processo de formação está ocorrendo na unidade do Ibis Salvador-BA, aplicando os critérios pré-definidos no Manual de Formação de Novos Gestores.

Este programa, contem um kit de informações e materiais a serem utilizados durante o período de formação do novo gestor.

Para atingir o objetivo, e compor o material necessário para a criação do Programa de Formação de Novos Gestores, foi aplicada uma pesquisa de campo, realizada com gestores recentemente contratados e / ou promovidos na Rede Ibis, para verificarmos quais são as principais dificuldades encontradas no momento de assumir uma unidade da Rede Ibis.

Alem disto, para elaboração do material de formação, foram aplicadas previamente a realização do projeto, pesquisas junto aos gerentes gerais da rede Ibis.(**APENDICE A**) Estes gestores, todos selecionados, com o critério de início há menos de 1 ano, sem experiência anterior de gerencia geral num hotel Ibis, puderam avaliar as principais dificuldades e desafios encontrados ao inicio de sua nova gestão. Com as informações obtidas nesta pesquisa, foi possível concluir, a importância da vivencia operacional, e a grande importância no que refere-se as ferramentas gerenciais (auto-controle, financeiro, contabilidade e I.S.O.), de um treinamento mais detalhado e um acompanhamento formal por parte de um gestor mais experiente, a fim de esclarecer e tornar estas ferramentas mais acessíveis e compreensíveis aos novos gestores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 – Pesquisa aplicada e resultado:

Em uma primeira fase do projeto, foi aplicada uma pesquisa (**anexo d**) na foi possível identificar os principais desafios, e as áreas de maior carência de informações, preparação e treinamento para os gestores. Esta foi a base inicial para avaliar os pontos de maior relevância no processo de formação.

Nas pesquisas aplicadas, o retorno, deixou, que o treinamento prévio e o acompanhamento pelo padrinho nos primeiros meses , serão resultantes de sucesso para o novo gestor. Além disto, identificam-se algumas ferramentas, e áreas como críticas no processo de conhecimento e apoio. Entre elas, estão: informática, auto-controle, I.S.O. 9001 e I.S.O. 14001.

4.1.1 - Informática:

Este setor de extrema importância para o funcionamento operacional de uma unidade hoteleira, conta hoje com uma estrutura baseada em terceirização dos contratos de manutenção para hardware e para cada determinado software. Dentro da estrutura, não há pessoa habilitada, ou com conhecimento técnico suficiente para conduzir os processos de forma organizada, planejada e sistêmica e por isso, o gestor ao iniciar encontra bastante dificuldades, tanto na solução das ocorrências, quanto na condução dos projetos de solução de T.I. (tecnologia da informação), que possam ser facilitadores dos processos operacionais e gerenciais. Este é um ponto crítico, pois o suporte centralizado da sede da hotelaria, está cada vez mais descentralizando os processos, e dando menos apoio as unidades. Este ponto é crítico de solução e ao ser apresentado as áreas de diretoria, este problema, a mesma tem ciência do problema e não tem planejamento para reverter este quadro a curto prazo.

Desta forma faz-se necessário uma imersão bastante grande do novo gestor no funcionamento de todos os sistemas operacionais, bem como informação clara e disponível de todos os contatos e suporte, a fim de que o mesmo tenha preparação suficiente para ser provedor de soluções para sua equipe.

Alem disto está previsto no plano de formação operacional, na visita a sede, uma reunião com a área de T.I. para tirar duvidas, e receber informações necessárias para a sua gestão.

4.1.2 - Auto-Controle:

Esta trata-se de uma ferramenta de trabalho da Accor na França, e é uma exigência do conselho de acionistas. Para fins de regras societárias, auditorias internas, precisam ser realizadas criteriosamente, num caráter demonstrativo da eficiência dos controles internos financeiros, contábeis e operacionais. Esta ferramenta tem por objetivo, minimizar os riscos internos nestas áreas e ela é orientativa no sentido de sinalizar para os gestores, quais são as áreas onde há risco para o negócio. Trata-se de uma ferramenta extremamente rigorosa e importante para controle de gestão.

Ela aborda as seguintes áreas:

- Hospedagem: todos os controles que asseguram a redução dos riscos de evasão de receita relativo aos setores de recepção e governança. Controle também da documentação e informação obrigatórias de cada cliente presente no hotel, alem do controle dos riscos relativos ao consumo, garantias de pagamento, faturamento correto de todas as despesas relativas aos consumos e serviços prestados ao cliente. Evita através de processo de conferencias diárias, a prestação de serviço, sem o devido faturamento e pagamento do cliente.

- Alimentos e Bebidas: todos os controles que asseguram a redução dos riscos relativos a evasão de receita nos pontos de venda do setor (Café da manhã, Almoço, Jantar, Bar 24 horas, compras e administração e controle dos estoques).

- Departamento Pessoal: direciona e controla toda a documentação necessária, bem como assegura a aplicação da legislação nos processos de relações trabalhistas. Alem disto, assegura a verificação de toda a formalização dos processos, bem como o controle rigoroso das horas extraordinárias, pagamento de tributos, documentação de suporte, e recolhimento de todas as obrigações trabalhistas.

- Financeiro: controle de todos os numerários recebidos como forma de pagamento, de forma clara, conciliada com relatórios de receitas e extratos bancários. Desta forma todos os valores recebidos: dinheiro, cartões de crédito e de débito e depósitos antecipados, devem estar claramente vinculados a conta-corrente bancária do hotel. Neste item controlam-se também a consistência contábil das informações geradas, e dos valores

recebidos, bem como um procedimento seguro, que permita a segurança destes numerários enquanto os mesmos estão em posse do hotel. Neste item também estão inclusos procedimentos que assegurem que os pagamentos efetuados pela unidade, são devidamente conferidos e autorizados, evitando pagamento indevidos.

- Segurança: assegura que o hotel possua mecanismos relativos a garantia da segurança patrimonial, cível, criminal, além da segurança das informações geradas no hotel, e desta forma, este item verifica a existência de apólices de seguro suficientes para minimizar este risco, e verifica a sistemática interna de backups diário e salvaguarda destas informações.

- Investimentos: Neste item, são verificados se todos os investimentos realizados na unidade, contam com utilização de fundo específico, e se estes investimentos utilizados contam com as autorizações competentes.

Em relação a treinamento, hoje o material existente, encontra-se obsoleto, e é considerado de pouca profundidade de informações. Além disto, os treinamentos oferecidos pelos auditores internos, relativos a ferramenta, não são suficientes para atender a demanda de crescimento e novas contratações. Para fazer frente a este desafio, e melhorar a consistência destas informações, no plano de formação, colocamos este ponto, como parte de formação, junto ao gestor padrinho, e também um aprofundamento em reunião com o responsável pelo controle de gestão da sede. Esta reunião ocorreu em uma das formações, e o resultado obtido foi satisfatório. Numa reunião de 4 horas, foram detalhados e explanados vários pontos da ferramenta, e pode-se identificar que realmente se faz necessário uma melhoria nos manuais atuais existentes a fim de apoiar de forma mais eficiente as unidades e obter um resultado mais homogêneo na aplicação e utilização da ferramenta. Na reunião foi possível verificar também que o acompanhamento de um gestor padrinho com conhecimentos profundos da ferramenta, pode ser um diferencial, e conseguimos acompanhar o resultado positivo no caso desta formação.

Em paralelo o responsável pelo controle de gestão, juntamente com um grupo de gestores especialistas, esta desenvolvendo um trabalho de revisão do treinamento do auto-controle, no qual pretende efetuar uma descrição detalhada dos processos de controle, além de formar gestores especialistas, que irão dar treinamento e servir de suporte aos demais gestores da rede. Neste caso será uma solução bastante interessante para este ponto, detectado como sensível hoje aos gestores contratados e até mesmo aos recém-formados.

4.1.3 - I.S.O. 9001 e 14001:

Esta ferramenta de trabalho é na verdade o ponto forte, e possivelmente sua aplicação o segredo do sucesso e da consistência da marca Ibis hoje no Brasil e no mundo. Contar com ferramentas claras de gestão, que lhe permitem gerenciar padrões rigorosos de serviço, limpeza e atendimento, são facilitadores inigualáveis. E hoje o comprometimento de todos os gestores Ibis com esta ferramenta, assegura a continuidade da consistência, apesar do crescimento acelerado da rede.

Se operacionalmente a ferramenta pode parecer acumulo de processos, gerencialmente a mesma oferece recursos para controles e análises essenciais a melhoria continua do produto, e dos processos internos.

O foco no cliente, na verdade parte integrante do sistema de qualidade, e desenvolvimento sustentável, parte integrante do sistema ambiental, permitem que as unidades Ibis hoje diferenciem-se da concorrência, e estejam prontas para enfrentar o crescimento da rede nos próximos anos.

Esta é uma ferramenta que está muito bem estruturada, com manuais, processos, documentos e formulários, constantemente atualizados e a garantia da sua eficácia esta garantida através do processo de avaliação e melhoria continua, através de auditorias anuais nas unidades e um acompanhamento formal das fichas de não conformidade e planos de ação. Além disto, a formação dos novos gestores nesta ferramenta, esta assegurada pela empresa de consultoria responsável pelo sistema, a qual, conforme previsto no plano de formação, oferece treinamento e preparação detalhada sobre o seu funcionamento, ainda antes do inicio das atividades de gestão na unidade destino.

4.2 Elaboração do processo de formação:

Após verificarmos estes pontos sensíveis, foi possível elaborar o Manual do Programa de Formação de Novos Gestores (**ANEXO A**), no qual há um detalhamento dos passos detectados como essenciais para uma formação eficaz, que irá preparar de forma adequada às necessidades da organização. Neste material, que está em anexo, o processo está detalhado, de forma que o gestor disponha de forma clara e especifica as informações necessárias a todo o processo.

Dentro deste processo de formação, além dos pontos mais sensíveis listados acima, engloba também a vivência operacional por parte do novo gestor, de todas as áreas do hotel. Os detalhes especificados na vivência em todas as rotinas operacionais do hotel, e a participação prática nestas atividades, permitirão ao novo gestor conhecer os diversos processos, forma de trabalho, dificuldades e facilidades da equipe, e tem como objetivo dar subsídios para decisões futuras, e facilitar a condução das decisões, quando no exercício da gestão.

Baseado num detalhamento de todos os processos internos de uma unidade hoteleira, foi possível criar este check list de formação, que lista os pontos a serem vistos com a equipe, para aprendizado e obtenção de informações essenciais ao gerencialmente. Através do trabalho junto as ultimas 3 contratações externas, foi possível a aplicação do check list de formação (**ANEXO B**), foi possível avaliar a aplicação do programa, e identificar algumas oportunidades de melhoria. Com o objetivo de efetuar uma avaliação melhor os passos do programa, além dos materiais utilizados, a tabela abaixo foi criada, para melhor especificar os resultados.

Etapa do Programa	Resultado obtido da aplicação	Proposta ou projetos de Melhoria
Recrutamento e Seleção	Não eficaz, para a demanda crescente futura.	Ampliação das formas de recrutamento, e nomeação de gestores especialistas para apoio ao R.H.
Definição da Unidade Base e Padrinho	Não foi possível seguir o inicialmente proposto, por indisponibilidade de gestores que reuniam todas as características aliado ao perfil da unidade.	Adaptar o conceito inicial, propondo um período para realizar a complementação dos requisitos não obtidos em determinado gestor ou unidade, em outra unidade.
Planejamento do programa de integração e formação	Fase eficaz sem necessidade de adaptação	Não há

<p>Execução do planejamento, aplicação do check list.</p>	<p>Check list não foi totalmente eficaz, pois foi preparado para hotéis próprios, arrendados ou administrados com contabilidade centralizada (CAF). Neste caso há acréscimo de procedimentos administrativos para hotéis com contabilidade própria. Para unidades franqueadas, não há necessidade da vivencia nas áreas administrativas e informações sobre auto-controle, pois estas são definidas pelo franqueado.</p>	<p>Necessidade adaptação do check list para unidades franqueadas e unidades administradas com contabilidade própria. Será realizado esta adaptação para aplicação aos próximos gestores.</p>
<p>Avaliação do Programa</p>	<p>Fase eficaz com aplicação do formulário. O formulário deveria ser adaptado, integrando informações do resultado do check list de aprendizado profissional, neste formulário de avaliação.</p>	<p>Em projeto para melhoria</p>
<p>Definição da unidade base</p>	<p>Processo eficaz sob responsabilidade da área de recursos humanos e gerente de operações.</p>	<p>Não há.</p>
<p>Acompanhamento complementar e avaliação final</p>	<p>Fase já em andamento, e os pontos de melhoria identificados estão fase de solução, através de plano de ação.</p>	<p>Processo de acompanhamento eficaz, com ações de melhoria contínua em andamento</p>

4.2.1 Detalhamento da oportunidade de melhoria encontrada no processo de recrutamento e seleção

Até os dias atuais, a empresa teve sua demanda de profissionais para posições gerenciais, suprida por um processo de recrutamento e seleção passivo, muito mais baseado na procura dos profissionais pela empresa, através da apresentação de currículos e a parceria com poucas consultorias, que indicam profissionais do mercado. Aliado a este, teve o bem sucedido, Programa de Formação Gerencial (trainee) da marca.

Este processo, tem tido sucesso nos últimos anos, e traz até os dias atuais uma marca fortalecida e com profissionais capacitados para atender aos objetivos da rede. No entanto, identificamos num cenário de economia reaquecida, pós crise, aliado a um cenário de crescimento do setor, resultado do trabalho da área de desenvolvimento, essencial um planejamento para ampliação e mudança do processo de recrutamento e seleção de assistentes de gerente e de gerentes gerais.

O plano de ação consiste em três eixos:

- Ampliar fontes de recrutamento – anúncios em jornais, em sites profissionais da área, em cursos de pós-graduação, e identificar novos parceiros consultores.

- Adaptação da descrição de cargo – possibilitar a aceitação de experiência em gestão, liderança, e administração, não excluindo o candidato com falta de experiência em hotelaria para análise de potencial e entrevistas. Identifica-se que a prática e o conhecimento do produto, podem ser muito mais fáceis de formar e adquirir do que a maturidade em gestão, liderança e visão estratégica. Nesta possibilidade o programa de formação será de uma importância ainda maior para a organização.

- Parcerias com instituições de ensino – selecionar algumas instituições de ensino superior em hotelaria, para identificar programas de formação gerencial já na base dos seus cursos, priorizando por profissionais que tenham potenciais de gestão, e já formando desde a base de seus cursos para ocuparem posições nos hotéis da rede. Este caso já há um exemplo de sucesso e deverão ser desenvolvidas outras parcerias.

4.2.2 Detalhamento da dificuldade encontrada no processo de escolha da unidade base e padrinho e solução apresentada:

Na escolha do gestor, havia como proposta que o mesmo fosse auditor da I.S.O. 9001 e 14001. No entanto na formação do gestor contratado para a unidade de Dourados –

MT, houve o primeiro empecilho, pois não havia gestores auditores com disponibilidade para uma formação, tendo em vista alguns problemas esbarrados nas características de unidade. Desta forma foi escolhido a unidade de Betim-MG, onde o gestor padrinho, reunia exceto esta, todas as outras atribuições, bem como sua unidade de atuação também reunia as atribuições necessárias, e foi proposta uma complementação de uma semana na unidade de Belo Horizonte – MG, vizinha a esta, com o gestor da unidade, recém-formado, auditor interno da qualidade e meio ambiente (I.S.O. 9001 de 14001).

Na escolha da unidade do segundo teste, o tamanho da unidade, sendo preferencialmente até 150 unidades, também não foi seguido, o mesmo foi enviado para formação na unidade de Salvador. No entanto este era um item preferencial, e no restante a unidade e gestor, reuniam todos os demais requisitos necessários a formação do novo gestor. No caso das duas, o acesso a Matriz, embora distante, pode ser resolvido com o aproveitamento da visita as áreas da sede, aproveitando o deslocamento, para a reunião gerencial, ou para a reunião de abertura da unidade destino, em caso de nova unidade.

4.2.3 Detalhamento do problema relacionado a etapa Execução do Planejamento

No processo de desenvolvimento do material de formação, não foram observadas as especificidades do contrato de franquia, e de unidades administradas com contabilidade própria, e desta forma algumas das áreas e atividades previstas no check list de formação, tornam-se não aplicáveis ou obsoletas nesta modalidade, ou no segundo caso faltaram algumas informações contábeis e administrativas que ainda ficam sob responsabilidade do gestor. Neste caso o check list em questão precisará ser revisado, e acrescentado um campo específico para aplicação ou não aplicação de determinado conhecimento.

Na verdade isto não foi previsto inicialmente, porque não pensava-se na formação dos gestores para a franquia, porque os mesmos deveriam ser livre escolha e preparo dos franqueados. No entanto, tornou-se claro, já na primeira oportunidade de novos franqueados, sem histórico de hotéis na rede, que o perfil dos gestores contratados, necessitaria, sim, sem duvida, da participação nesta formação, para garantir a qualidade e eficiência da gestão do produto Ibis e manutenção do padrão de qualidade do mesmo.

No caso dos administrados, por falha do autor, não foram previstas estas atividades específicas, tendo em vista que o numero de administrados é reduzido e a tendência inicial

é que estas também migrassem para a centralização, fato que não ocorreu com a velocidade esperada.

Segundo KRAMES (2006), p. 38 e 39:

“Desenvolva planos de ação alternativos: Como você não tem bola de cristal, é melhor criar planos de ação alternativos. Esta estratégia pode ajudá-lo a se manter bem posicionado caso o cenário de negócios mude bruscamente rumo a uma direção inesperada e você seja obrigado a oferecer soluções rápidas e certas. Prepare-se para o inesperado: Lembre-se de que sempre os melhores planos podem não funcionar. Esteja preparado para qualquer surpresa. Isso pode colocá-lo em posição vantajosa caso a concorrência precise refazer o planejamento.”

Desta forma com o processo final de avaliação final e ações de melhoria, constantemente será possível atualizar a ferramenta e adaptá-las a novas situações que a empresa possa apresentar, tendo em vista conforme muito falamos o profundo quadro de mudanças ambientais e organizacionais que o contexto atual econômico e social apresenta. Este inclusive está nos objetivos iniciais do trabalho, pois numa sociedade econômica dinâmica e uma empresa que acompanha estas modificações, em pleno desenvolvimento tanto tecnológico como econômico e dimensional, não é possível que este projeto e suas ferramentas sejam definitivas. O acompanhamento das formações e o processo de melhoria contínua serão essenciais ao sucesso e continuidade da aplicação da mesma.

5 CONCLUSÃO

No projeto apresentado, estão inclusas as etapas e ferramentas necessárias para a formação e integração de um novo Gerente Geral para a Rede de Hotéis Ibis no cenário atual, e para o contexto apresentado aos próximos 5 anos. O novo gestor contratado, que pode ser do concorrência e de outras marcas da Accor Hospitality. A meta é que ao desenvolvermos o processo de Recrutamento e Seleção, e passemos a contratar profissionais vindos do mercado e de outras áreas, o projeto ainda sim será viável.

O novo gestor deve cumprir todas as etapas descritas no processo de formação, o R.H., deve atender ao máximo os requisitos apresentados para a escolha do gestor formador, e o responsável pelo programa, juntamente com o padrinho deve efetuar um acompanhamento eficaz. Estas etapas são necessárias a preparação total e eficiente de um novo gestor, frente ao desafio de gerenciar de uma unidade hoteleira da Rede Ibis.

Com certeza o resultado posterior, possui outras variáveis, no entanto alheias a questão do conhecimento. O resultado positivo constante, dependerá, além de todos estes fatores e toda esta formação, da busca em melhoria continua por parte do novo gestor, bem como da atenção constante aos processos, serviços, ferramentas e gestão de equipe.

Na continuidade, o sucesso depende do desenvolvimento constante das competências que o gestor deve apresentar: Liderança, Planejamento, Orientação a Resultados, Visão do Negócio e Flexibilidade. Estas competências devem ser auto-monitoradas constantemente e devem principalmente ser avaliadas anualmente pelo Gerente Operacional responsável pela unidade e gestor. Através da Análise anual de desempenho, além da análise das competências, também será possível através da análise dos resultados qualitativos e quantitativos da unidade, avaliar a eficiência da gestão.

O resultado obtido da aplicação do método de formação a três gestores da rede, foi até agora satisfatório. A utilização do método foi clara, simples, detalhada, e não foram localizadas falhas no processo, além das oportunidades de melhoria descritas já acima na análise de dados.

É possível então concluir, que no atendimento aos objetivos iniciais, nos quais se incluem, principalmente a Capacitação de Mão de Obra para a gestão das unidades Ibis, em atendimento a demanda apresentada pelo processo de desenvolvimento de novas aberturas e também pelo turnover da rede, o projeto se mostra eficaz.

O material, disponibilizado à área de recursos humanos da empresa, para este processo, já está aprovado, e o gestor autor do projeto, envolvido neste primeiro momento, na aplicação, escolha do gestor, e acompanhamento das avaliações finais.

As melhorias já especificadas acima na análise de dados serão realizadas, antes das aplicação para um próximo gestor, e a cada avaliação realizada, análises críticas serão realizadas, e em caso de necessidade de implementação de melhorias, estas serão conduzidas de imediato, a fim de manter a ferramenta atual e útil aos objetivos propostos, e as necessidades da empresa.

Possuir e reter profissionais, é um grande desafio das grandes empresas, principalmente em ampla expansão. A gestão dos recursos humanos, principalmente o staff estratégico, é sem dúvida, preocupação constante. O investimento da empresa neste campo, e a preocupação constante em prevenir o futuro, fazem da Accor, uma empresa de sucesso. Estar entre as melhores empresas para se trabalhar, não é tão somente um título. É de fato, uma responsabilidade, manter este título, e tornar a satisfação um diferencial competitivo, no campo de atratividade de profissionais gabaritados. Para a Accor então, atender a todos estes objetivos, aliado com sua missão, e um planejamento ousado de desenvolvimento, num cenário de escassez de profissionais devidamente capacitados, significa ter um grupo gerencial capacitado com um método de compartilhamento e multiplicação deste conhecimento, através de uma ferramenta como esta. E isto sem dúvida a fortalece cada vez mais como líder de mercado, e marca o seu desenvolvimento no segmento de Hotelaria Econômica.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HAYES D., NINEMEIER JACK D. **Gestão de Operações Hoteleiras**, São Paulo, Pearson Education, 2005.

BULGACOV, S., SOUZA, Q.R., PROHMANN, J.I.P., COSER, C., BARANIUK, J., **Administração Estratégica Teoria e Prática**, São Paulo, Ed. Atlas, 2007.

SELEME, A., Texto: **“Mudança Organizacional : Uma síntese de Lawrence G. Hrebiniak, 2006”**.

SILVA, E.S., CUNHA, M.V., **A formação profissional no século XXI” desafios e dilemas**, Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set./dez. 2002.

KRAMES, J.A., **Os princípios de liderança de Jack Welch**, Rio de Janeiro, Sextante, 2006.

DELUIZ, N. Artigo *“A Globalização Econômica e os Desafios à Formação Profissional”*, Boletim técnico do SENAC, <http://www.senac.br/INFORMATIVO/bts/222/boltec222b.htm>, Rio de Janeiro, 1996.

FLEURY, M.T.L., FLEURY, A.C.C. Artigo: *“Alinhando Estratégias e Competência”*, <http://www16.fgv.br/rae/redirect.cfm?ID=1969>, 2004.

SAAB, W.G.L., DAEMON, I.G. Artigo: *Qualidade na Hotelaria, o papel de recursos Humanos*, ÁREA DE OPERAÇÕES INDUSTRIAIS 2 - AO2 GERÊNCIA SETORIAL DE TURISMO n°23 , Dezembro, 2000.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos – O capital Humano das Organizações*, 9ª Edição, Editora Campos, 2009.

ANEXO A

APRESENTAÇÃO PFNG

**PROGRAMA DE
INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO
DE NOVOS GESTORES**

PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO E FORMAÇÃO DE NOVOS GESTORES REDE IBIS

OBJETIVO

Dispor de um processo padronizado, supervisionado e controlado que sirva como guia na integração e na formação de novos gestores contratados para gerenciar unidades da Rede Ibis no Brasil.

JUSTIFICATIVA

Devido a estratégia da área de desenvolvimento de novos negócios do "Grupo Accor Hospitality", o crescimento de investimentos em Hotéis da Rede Ibis será significativo nos próximos anos, e por isso, a área de Recursos Humanos tem o desafio de selecionar e capacitar Gestores para gerenciar estes empreendimentos.

JUSTIFICATIVA

O Programa de Formação Gerencial, realizado na base das operações, e a formação de assistentes de gerentes, para ocupar estas posições hoje não são suficientes para atender a demanda. Por isso, contratações de Gerentes Gerais experientes, disponíveis no mercado, e em outros hotéis da Rede Accor, é uma estratégia de Recursos Humanos necessária para atender a demanda e também agregar ao perfil do grupo de gerentes gerais da marca.

Etapas do Programa

- 1) Recrutamento e Seleção**
- 2) Definição da unidade base e padrinho**
- 3) Planejamento do programa de integração e formação**
- 4) Execução do programa**
- 5) Avaliação do programa**
- 6) Definição da unidade base**
- 7) Acompanhamento complementar e avaliação final**

1) Recrutamento e Seleção

Responsável: RH Sede, CDPE.

Apoio: Gerentes Gerais unidades

-Perfil e requisitos básicos: Conforme descrição de cargo Gerente Geral. (anexo 1)

-Remuneração e benefícios: Conforme política da marca. (anexo 2)

2) Definição da unidade base e padrinho

Padrinho - Requisitos

- **Mínimo de 2 anos exercendo a função de Gerente Geral**
- **Auditor Líder I.S.O 9001 e 14001 - Sistema Integrado Qualidade e Ambiental**
- **Gerente com bom perfil de liderança e coordenação de equipe.**
- **Gerente com perfil de formação, e conhecimento consistente de produto e procedimentos da marca.**
- **Gerente com domínio da área de Alimentos e Bebidas, Hospedagem e Ferramentas Gerenciais.**

2) Definição da unidade base e padrinho

Unidade Base Treinamento:

- **Pequeno porte até 150 uhs.**
- **Indicadores de pesquisa de clima mínimo 80%.**
- **Turnover da unidade abaixo de 30%.**
- **Unidade preferencialmente com disponibilidade de ocupação para hospedar gerente em formação.**
- **Unidade com facilidade de acesso para São Paulo, para etapas complementares.**

3)Planejamento do programa de integração e formação

- **Reunião de integração entre o padrinho e gestor**
- **Apresentação da unidade e equipe**
- **Semana de acolhimento informações e aspectos gerais da marca.**
- **Preenchimento do plano de formação (anexo 3)**
- **Entrega do check list de formação (anexo 4)**

3)Planejamento do programa de integração e formação

Reunião de integração entre o padrinho e gestor

Dia 01

RECURSOS HUMANOS

- **Livro de Acolhimento, e entrega do kit de acolhimento do novo gestor enviado pelo RH**
- **Políticas de benefícios, remuneração e desenvolvimento**
- **Valores Accor e Ibis**
- **Quem é quem Sede e CDPE**
- **Intranet RH Ibis**
- **Gerente Ibis e seu papel como Gestor de Pessoas**

3)Planejamento do programa de integração e formação

Apresentação da unidade e equipe

Acompanhar o novo gestor por toda a unidade, áreas técnicas, serviço, sociais, estacionamentos e andares e amostra de alguns apartamentos.

Apresentar o novo gestor a toda a equipe, através de uma breve reunião previamente agendada, informando a todos o objetivo do programa e solicitando a colaboração de todos para o período de formação operacional.

3)Planejamento do programa de integração e formação

Semana de acolhimento informações e aspectos gerais da marca

Responsável: Gerente Geral Padrinho

Dia 02 e 03

Apresentação das áreas e ferramentas gerenciais, da empresa, das pessoas chaves e responsáveis, dos projetos, formas de contrato e administração, Gestão Ibis, descrição de cargo Gerente Geral, unidades da rede, Conceitos de Restauração e políticas e procedimentos gerais do hotel.

4) Execução do Programa de Formação

Dia 04

Após o preenchimento do plano de formação, com datas e setores, o mesmo deverá ser executado, seguindo a partir de então o check list de formação por áreas. (anexo 4)

4) Execução do Programa de Formação

O prazo desta etapa, será definido no plano de formação e varia de acordo com o desenvolvimento e grau de conhecimento de cada gestor, mas o recomendado é que o período todo seja de 60 dias. Este prazo pode ser aumentado ou reduzido de acordo com desenvolvimento do treinando ou necessidades da rede.

A sugestão de tempo para cada setor está inserida no próprio check list de formação.

A sequência é sugerida no próprio plano de formação, no entanto a colocação em horas se dá, porque de acordo com o ritmo de cada formação, pode-se aproveitar a dinâmica da operação hoteleira, para estar acompanhando duas áreas ao mesmo tempo, ou no mesmo dia em horários diferentes.

4) Execução do Programa de Formação

Além destes 60 dias, essencialmente na operação, deverão ocorrer as visitas às áreas de suporte e os treinamentos complementares. Além da aplicação de algumas auditorias na própria unidade base, para conhecer as ferramentas. A estes são recomendados mais 15 dias, para realização. No entanto estes treinamentos e visitas as áreas de suporte podem sofrer alterações, por questões geográficas, agenda ou necessidades imprevistas da Rede.

Atividades Complementares

VISITA A SEDE:

ADMINISTRATIVO

RESPONSÁVEL: Rodrigo Eisenbraun

- **GAP – Gerenciamento Administrativo Padrão**
- **QUEM É QUEM NA AREA DO DAF**
- **AUTOCONTROLE: RESUMO DA FERRAMENTA E APLICAÇÃO**
- **PAPEL DO CAF OU ESCRITÓRIOS CONTÁBEIS**
- **PAPEL DO GERENTE GERAL IBIS NO CONTROLE ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO**

Atividades Complementares

ALIMENTOS E BEBIDAS

RESPONSÁVEL: *Guilherme Kuntze*

- Apresentação dos conceitos de Restauração
- Visita aos restaurantes próximos (diferentes conceitos disponíveis na região (cafés, Boa Mesa e Comes e Bebes
- Gestão de A&B – Papel do Gerente Geral, Papel do Assistente de Gerente.
- Programa de Gestão de A&B Ibis e Margem Bruta
- Projeto Atores
- Intranet – manuais de restauração

Atividades Complementares

RECURSOS HUMANOS

RESPONSÁVEL: *Patricia Nitta/ Jacinta Pereira*

- Práticas e políticas de Recursos Humanos
- Gestão de benefícios da marca e da empresa
- Gestão de treinamento e desenvolvimento
- Gestão de comunicação
- Gestão de seleção e retenção de talentos
- Gestão do clima
- Gestão do desenvolvimento
- Intranet

Atividades Complementares

MARKETING

RESPONSÁVEL: Cláudia Barros / Cintia Carlotti

- **PARCERIAS**
- **PROMOÇÕES**
- **REVENUE MANAGEMENT**
- **MANUAIS DE MARKETING – INTRANET**
- **MANUAIS DE IDENTIDADE VISUAL - INTRANET**
- **PAPEL E RESPONSABILIDADES DO GERENTE GERAL**
- **REGRAS E PONTOS DE ATENÇÃO**
- **INTERNET**

Atividades Complementares

MANUTENÇÃO

RESPONSÁVEL: Luis Puglia

- **PMP**
- **MEMORIAL DESCRITIVO DO PMP**
- **INTRANET**
- **CONTROLE FINANCEIRO**
- **PLANO DE INVESTIMENTOS**
- **PAPEL E RESPONSABILIDADES DO GERENTE GERAL**
- **BUDGET DE MANUTENÇÃO**
- **AUDITORIA DE MANUTENÇÃO**

Atividades Complementares

JURIDICO

RESPONSÁVEL: Kim

- **FORMULARIOS E PROCEDIMENTOS JURIDICO**
- **INTRANET**
- **PONTOS DE ATENÇÃO E CUIDADOS NA UNIDADE**
- **AÇÕES EM CASO DE SINISTROS (CIVEL, TRABALHISTA)**
- **SEGURANÇA**
- **SEGUROS**
- **CIVEL**
- **TRABALHISTA**
- **PARCEIROS**
- **ESTRUTURA E EQUIPE JURIDICO**

Atividades Complementares

INFORMATICA

RESPONSÁVEL: Jorge Delavia

- **Sistemas (Front Office, Back Office, Servidores, Interfaces)**
- **Help Desk (email, acesso a rede, abertura de chamados)**
- **Internet (hospede, administrativa, links)**
- **Prestadores de Serviços de TI**
- **Telefonia (NEC e prestadoras referenciadas)**
- **Intranet**
- **Procedimentos Diversos, abertura e acompanhamento de chamados**
- **Responsáveis e áreas**

Atividades Complementares

TREINAMENTO AUTO-CONTROLE

RESPONSÁVEL: Rodrigo Eisenbraun / Equipe Auto-Controle / RH / Gestores Especialistas

- APRESENTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE AUTO-CONTROLE
- EXPLICAÇÃO DOS CRITÉRIOS
- EXPLICAÇÃO DOS FORMULÁRIOS
- CONSIDERAÇÕES GERAIS

****ITEM A SER IMPLEMENTADO E DESENVOLVIDO, POR LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE, SEGUNDO PESQUISA REALIZADA COM UM GRUPO DE GESTORES RECENTE CONTRATADOS E PROMOVIDOS. ESTE PROJETO ESTÁ EM ANDAMENTO NUM GRUPO GERENCIADO PELO GERENTE DE CONTROLES E GESTÃO.**

Atividades Complementares

TREINAMENTO I.S.O. 9001 /14001

RESPONSÁVEL: Marq Consultoria

Treinamento poderá ser realizado pessoalmente na sede da Marq Consultoria, ou poderá ser feito através de conference call, caso hajam problemas geográficos.

Este treinamento deverá compreender todos os aspectos gerenciais, relacionados ao sistema da qualidade e ambiental, seguindo modelo já existente fornecido pela Marq Consultoria.

Na impossibilidade deste treinamento, o próprio Gerente Padrinho, sendo ele um auditor interno do sistema ambiental e da qualidade, fornecer e aplicar esta formação.

5) Avaliação do Programa:

Ao final da etapa de formação, será realizada a avaliação do resultado deste período.

Esta avaliação (anexo 5) contemplará o resultado do aprendizado operacional, conforme check list, e análise das ações realizadas no período que ajudem a confirmar a avaliação prévia (Consultoria Externa) das competências gerenciais do gestor.

6) Definição da Unidade Base:

Responsabilidade: CDPE, RH

Critérios de definição: Conforme política da marca, aberturas, mobilidade geral da marca, atendendo as necessidades da rede, estando o novo gestor disponível totalmente em sentido geográfico, conforme critérios na contratação do mesmo.

7) Acompanhamento complementar e avaliação final

- **Apoio constante e disponibilidade total do padrinho por email e por telefone, e presencial caso necessário, pelo prazo de 60 dias.**
- **Verificação dos aprendizados através de uma visita a unidade base do novo gestor, entre 60 e 90 dias após a mudança, de acordo com necessidade e desempenho. Caso esta visita não seja possível por questões de custo, ou questões geográficas, a visita pode ser substituída por uma conference call e o gerente de operações na próxima visita, identifica quaisquer necessidades que tenham ficado pendentes ao processo de formação.**

7) Acompanhamento complementar e avaliação final

- **Conclusão dos resultados do check list de formação, e da avaliação de desempenho do programa.**
- **Envio de resumo final sobre parecer do programa, por email ao RH e ao Gerente de Operações responsável pela unidade destino, acompanhado da avaliação e dos resultados do check list devidamente assinados pelos dois gestores.**
- **Acompanhamento crítico pelo RH e pela responsável pelo programa de formação dos resultados obtidos e proposta de ações de melhoria, antes da aplicação num próximo gestor.**

ANEXO B

Caro gestor,

Seja bem-vindo!

Esta é a ferramenta de controle dos processos a serem assimilados em sua formação. Ela foi construída com base nas formações anteriores de nossos gestores e engloba grande parte dos processos da operação de nossos hotéis. Inicie seu uso completando seus dados abaixo e siga a sequência abaixo, pois foi montada de forma a facilitar a compreensão.

Como nossa operação é muito dinâmica, poderá encontrar itens que não são mais aplicados, como também haverá novos procedimentos não contemplados abaixo. Fique a vontade para inserir novos processos, mas o faça no campo OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES, logo abaixo de cada departamento.

Aproveite também este espaço para registrar a maior parte de informações possíveis, pois precisará delas no futuro. Este será seu guia. Mantenha-o sempre atualizado, pois através dele o padrinho e RH validarão sua formação.

Caso tenha alguma dúvida, procure seu padrinho.

Desejamos a você uma excelente formação e muito sucesso!

DADOS	
Nome	
Período de formação	
Unidade base	
Padrinho	
Gerente Operacional	

RECEPÇÃO – 36 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Coracao IBIS	
2	Check-in	
3	Check-out	
4	Recados, mensagens e recebimento de encomendas	
5	Formas de pagamento e lançamento conta	
6	Autorização de débito em c/c	
7	Devolução de pagamentos	
8	Lançamento sem check-in	
9	Fechamento de caixa	
10	Passagem de turno	
11	Manuseio dos livros da recepção (Log book, protocolo, registro de reclamação (F46)	
12	Auditoria noturna: Rotina, relatórios, manual	
13	Atendimento Telefônico	
14	Resavision	
15	A/Club x Compliments	
16	Sistema e procedimentos de despertar	
17	Lançamentos diversos fidélio	
18	Relatórios diversos fidélio	
19	Gerência da ocupação e conferência de estatísticas	
20	Controle de contas pendentes (pms e pxs)	
21	Saldo elevado	
22	Procedimentos de auto-controle para a recepção	
23	Escala de folga	

24	Avaliação e controle dos procedimentos I.S.O.	
25	Achados e Perdidos	
26	Tars on line	
27	Controle e formalização de cortesia e uso da casa	
28	Controle de no-shows	
29	Overbooking (política e procedimentos)	
30	Early check-in e late check-out	
31	Controle do Bac e garantias	
32	Estornos e descontos – justificativas	
33	Chegadas Previstas	
34	Discrepância	
35	Limpeza do Bac	
36	Preenchimento Reconciliação Apartamentos	
37	Preenchimento B.O.H. e arquivo FNRH	
38	Armário contrato 15 minutos	
39	Central de Recusas de praça	
40	Procedimentos de reservas/confirmação / garantia	
41	Análise Segmentação x Principais Clientes	
42	Tarifas (promoções e parcerias) formulário dicas de recepção	
43	Política criança e política família	
44	Contratos (tars) somente faturados	
45	Atendimento ao cliente, padrão e script	
46	Relatórios de Segurança Virtual	
47	Procedimentos de Segurança conforme política da Rede	
49	Confirmação de reservas automática Fidélio	
50	Reconciliação de apartamentos	

GOVERNANÇA – 16 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Coração IBIS	
2	Divisão de andares e tarefas do dia	
3	Produtividade das camareiras	
4	Produtos de limpeza utilizados e suas dosagens	
5	Armazenagem das roupas	
6	Recebimento e entrega de roupas	
7	Arrumação do carrinho	
8	Supervisão do trabalho e de apartamentos	
9	Discrepância	
10	Compras e controles de material em estoque	
11	Programa de limpeza periódicas - Uhs e sociais	
12	Reposição de itens das rouparias dos andares	
13	Ordens de serviço	
14	Procedimentos da ISO e seu acompanhamento	
15	Reconciliação de aptos e Auto-controle	
16	Inventário de enxoval – Estoques mínimos recomendados	
17	Vistoria diária de apartamentos – F31	
18	Códigos de status de Uhs	
19	Plant for the planet	

MANUTENÇÃO – 24 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Coração IBIS	
2	Conhecimento e acompanhamento PMP diário, mensal e esporádicos. (Intranet)	
3	Controle financeiro do BUDGET de manutenção. (Intranet)	
4	Serviços terceirizados - Controle financeiro	
5	Conhecimento técnico do Hotel –plantas	
6	Requisição, cotação e processo de compras	
7	Atendimento emergencial	
8	Ordens de serviço (Fidélis)	
9	Limpeza das áreas e pavimentos técnicos	
10	Sistema de refrigeração - circuito água gelada (se aplicável)	
11	Sistema de geração de energia	
12	Sistema elétrico do hotel (Shafts, quadros elétricos, QGBT, até a UH)	
13	Sistemas de prevenção a incêndio	
14	Sistema de SPDA – laudos	
15	Legislação elevadores – manutenção, relatórios e tipo de contrato.	
16	Sistema de abastecimento de água e tratamento de esgoto	
17	Sistema de geração de água quente	
18	Sistema de automação - quadro sinótico	
19	Equipamentos gerais do hotel, frequência de manutenção conforme PMP	
20	Qualidade do ar e legionela	
21	PMOC	
22	NR13	
23	EPIS	

24	P30 - Procedimentos Emergência (procedimentos e treinamento equipe)	
25	Orçamento IAE – Controle de investimentos	
26	Controle e normas extintores	
27	Controle de ações preventivas, corretivas e planos de ação para manutenção	
28	Referenciação de fornecedores e procedimentos de cotação para serviços e materiais	

RESTAURANTE – 24 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Coração IBIS	
2	Atendimento ao cliente	
3	Retirada de pedidos	
4	Lancamento no PDV - bar, rt, bq, cf, cp, ci	
5	Mise em place salão	
6	Serviço de reposição	
7	Rotinas de limpeza	
8	Serviço buffet e a la carte	
9	Serviços de bebidas e preparação de coquetéis	
10	Controle estoque fixo e sua reposição	
11	Fechamento de caixa	
12	Relatórios para conferência	
13	Controle de entrega de comandas	
14	Conciliação de comandas	
15	Briefing	
16	Pesquisa de satisfação	
17	Estornos e Descontos e suas justificativas	
18	Consumo Interno e suas justificativas	
19	Validade dos produtos – PVPS	
20	Metas da unidade e da Rede	
21	Fichas técnicas Bar/Menu Express	
22	Referenciação louças, talheres, copos	
23	Inventário de Louças	
24	Plano de limpeza Restaurante	

25	Normas Ibis para Restaurante, café da manhã e bar	
26	Horários de funcionamento dos serviços, café madrugador, e café fora de hora	

Observações	

COZINHA – 36 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Coração IBIS	
2	Mise en place café da manhã, almoço e jantar	
3	Manual boas práticas SFDK – organização	
4	Noções básicas de higiene para manipuladores	
5	Higiene Pessoal	
6	Confecção de ficha técnica de prato	
7	Confecção de ficha técnica buffet e coffe break (se aplicável)	
8	Elaboração de pratos com ficha técnica	
9	Elaboração CF (corte frutas e frios)	
10	Higienização utensílios e equipamentos – SFDK	
11	Acondicionamento alimentos – SFDK	
12	Montagem do café madrugador e fora hora	
13	Montagem e reposição do buffet café da manhã	
14	Datas de corte para análise estoque mínimo	
15	Rotatividade estoque	
16	Previsão de compras conforme atividade	
17	Passagem de turno	
18	Preenchimento formulários diários	
19	Plano de limpeza da cozinha	
20	Coleta de amostras	
21	Normas Ibis para cozinha, câmaras e almoxarifado	
Observações		

ALMOXARIFADO E COMPRAS– 16 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Procedimento de compras	
2	Referenciação de fornecedores	
3	Estoque em alerta e programação de compras	
4	Organização almoxarifado conforme SFDK	
5	Recebimento mercadorias – Procedimento padrão conforme I.S.O	
6	Inventário, valorização e formalização	
7	Calculo Ratio e prime Cost mensal	
8	Diferença Ratio teórico e real	
9	Reconciliação de estoque por amostragem	
10	Requisição e recibo de retirada mercadoria	
11	Phoenix e mercado eletrônico	
12	Validade dos produtos – PVPS	
13	Controle estoque fixo do bar	
14	Reposição de mercadorias e controle perdas	
15	Análise de vendas e suas justificativas	
16	Análise da Curva ABC	
17	Rotatividade do Estoque	
18	Comparativo dos Relatorios 31,41,4	
19	Lançamentos de notas fiscais de mercadorias no sistema	

Observações

EVENTOS – 16 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Orçamentos e comercialização das salas	
2	Política de garantia e pagamento	
3	Montagem das salas	
4	Procedimentos para solicitação de eventos	
5	Equipamentos - locação, cobrança, valores	
6	Montagem dos equipamentos em sala	
7	Tipos de coffee break e opções de almoço	
8	Ordem de serviço	
9	Cobrança via PM (Fidélito)	
10	Lançamentos específicos de eventos PDV	
11	Avaliação e controle das Normas Ibis para eventos	
12	Mensuração de vendas: Recusas, fechados	

Observações

ADMINISTRATIVO – 72 horas

PROCEDIMENTO	STATUS

1	Abertura de caixa	
2	Conferencia e pagamento de comissões	
3	Rotinas de envio de documentos ao CAF	
4	Devolução de depósitos a clientes	
5	Controle de ponto, banco de horas e benefício dos colaboradores	
6	Movimentação de pessoal – Procedimentos de admissão, demissão e promoção.	
7	Manutenção prontuários colaboradores	
8	Movimentação malote	
9	Emissão NF manual	
10	Venda moeda estrangeira e ticket	
11	Controle fundo fixo, reembolsos e adiantamentos	
12	Cadastro de fornecedores	
13	Compra de VT para colaboradores	
14	Fechamento financeiro e fiscal – análise dre, razão e balancete	
15	Mudança de período contábil	
16	Lançamento de NFs no sistema CM	
17	Interlocução com o CAF	
18	Apuração Margem Bruta	
19	Conciliação bancária (se aplicável)	
20	Conciliação contas contábeis – análise dos cadernos	
21	Validação comissão ATACS	
22	Envio das informações para fechamento folha de pessoal	
23	DP – prazos e procedimentos em geral	
24	Saldo hóspedes em curso	
25	Valores a depositar, cartões de crédito, adiantamento de fornecedores	
26	Provisões diversas	

Observações

ASSISTENTE GERENCIAL – 72 horas

	PROCEDIMENTO	STATUS
1	Reconciliação de apartamentos	

2	Análise relatórios e controles diários	
3	Acompanhamento fechamento A&B	
4	Procedimento de compras gestão	
5	Programa gestão em A&B	
6	ISO - F10, F46, F03, F25 e F26	
7	Análise de custo de A&B (Prime Cost, Ratio Mão de Obra, Ratio mercadoria)	
8	Planilha de Treinamento&Desenvolvimento	
9	Acompanhamento planos de ação ISO - F26	
10	Rotinas de trabalho e integração com o GERENTE GERAL	
11	SFDK	
12	Escala de trabalho	
13	Inserção de NF no sistema CM	
14	Inventários restaurante, cozinha e governança	
15	Briefing com restaurante	
16	Acompanhamento brigada cozinha	
17	Festivais de A&B	
18	Acompanhamento das ações de aumento de vendas	
19	Acompanhamento das ações de redução de custos	

Observações

GERENTE GERAL – 96 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Análise relatórios diários (rds, auto-controle, estornos, contas pendentes, saldos hóspedes)	
2	Acompanhamento PMP e manutenção	
3	Acompanhamento fechamento (DRE, balancete, razão)	
4	Acompanhamento contrato de gestão	
5	Flash Ibis	
6	Planilha Sem-We	
7	Programa gestão em A&B	
8	Equipe 2003	
9	Controle, regras e acompanhamento de contratos do hotel	
10	Pasta de documentos obrigatórios	
11	ISO - F10, F46, F03, F25 e F26	
12	GAP	
13	Planilha de T&D	
14	Análise e acompanhamento dos recebimentos e depósitos diários	
15	Rotinas de trabalho e acompanhamento das rotinas do ASSISTENTE	
16	SFDK	
17	Normas Ibis	
18	Auto-controle	
19	Inventários restaurante, cozinha e governança	
20	Informações contábeis e fiscais	
21	Avaliação período de experiência e AADD	
22	Forecast	
23	Análise mensal de diferenças	
24	Intranet	
25	Gestão on line	

26	Controle de documentos legais do hotel (Alvarás, licenças, AVCB)	
27	Reuniões de praça (Top Line), Reservas de Praça, Revenue Management	
28	Análise da concorrência (market share) e sinergia Accor e Concorrência	
29	Ações Comerciais	
30	Cartas de Reclamação – Procedimento Padrão e Prazos	
31	Contrato de Gestão (Metas, comparativo rede)	
32	Conciliação bancária (se administrado)	
33	Conferência mensal da folha de pagamento colaboradores e sua contabilização	

Observações

PROCEDIMENTO		STATUS
1	Sistema de Interfaces	
2	Correio de Voz , Liberação de Apartamento, Sistema de Despertar – funcionamento	
3	Sistema de Internet (lobby free, apartamento, business) tipos de cartão, link, Guest Net	
4	Acompanhamento dos contratos de informática (relação dos prestadores por tipo de ocorrência)	
5	Sistema de Telefonia do Hotel (operadoras responsáveis)	
6	Espera telefônica	
7	Tars on line	
8	Apol	

Observações

COMPLEMENTARES – 96 horas

PROCEDIMENTO		STATUS
1	ISO - MARQ CONSULTORIA	
2	RH SEDE – PATRICIA NITTA / JACINTA PEREIRA	
3	MARKETING SEDE - CLÁUDIA BARROS	
4	FINANCEIRO SEDE – ELIALDI MELO	
5	CAF – JOÃO VENÂNCIO	
6	Auditoria Autocontrole	
7	Auditoria ISO	
8	Auditoria cliente mistério	
9	Auditoria SFDK	
10	Tributação Federal, estadual e municipal	
11	Innovaccor	

Observações

ACOMPANHAMENTO E ENCERRAMENTO	
ACOLHIMENTO	

ACOMPANHAMENTO E ENCERRAMENTO

ACOLHIMENTO	
AVALIAÇÃO PADRINHO (90 dias)	
ENCERRAMENTO PADRINHO	
VISITA OPERACIONAL PADRINHO D+90	
Gerente Operacional	

Data: _____

Gerente em Formação

Gerente em Formação

Padrinho

Gerente de Operações

ANEXO C**PLANO DE FORMAÇÃO OPERACIONAL****REDE IBIS**

Área	Data Inicial	Data Final	Status	Assinatura
1-Governança				
2-Manutenção				
3-Recepção e Reservas				
4-Restaurante				
5-Cozinha				
6-Almoxarifado e Compras				
7-Eventos				
8-Administrativo				
9-Assistente Gerencial				
10-Gerente Geral				
11-Tecnologia da Informação				
12-Atividades complementares				
13-Visita Sede				
14-Visita CAF				
15-Auto-Controle				
16-Treinamento I.S.O.				

ANEXO D

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome do Gerente em Formação				Nome do Avaliador:	
Origem do Treinando	Interno:		Externo:		Função do Avaliador
Marca / Empresa origem				Período Treinamento	
Unidade Base do Treinamento				Data da entrevista	
Nível de Competência		Unidade Destino:		Tempo Experiência	
ESCALA COMPETENCIAS					

INSERIR GRÁFICO CONSULTORIA

Análise de Competências

Análise os comportamentos descritos na Matriz de Competências conforme nível indicado para o Trainee. Avalie a frequência em que é observável cada uma das competências e registre no campo apropriado de acordo com a escala abaixo:

Escala de Frequência

1 = NUNCA

2 = OCASIONALMENTE

3 = FREQUENTEMENTE

4 = SEMPRE

Competência	Auto Avaliação	Avaliação Padrinho	Consenso Final	Comentários
Liderança				
Planejamento e Organização				
Orientação a Resultados				
Capacidade de Negociação				
Tomada de Decisão e Autonomia				
Capacidade de Análise e Criatividade				
Visão de Negócio				
Flexibilidade e Adaptabilidade				

Acompanhamento de Metas do Monitoramento do Aprendizado.

Abaixo descrevemos os setores de aprendizado e qual o percentual de conhecimento sobre as atividades propostas no monitoramento do aprendizado.

Descrição da Área	Tempo de formação	Status do aprendizado (check list)	Indique os fatores que foram positivos e quais fatores poderiam ter melhorado o aproveitamento do aprendizado nesta área.
GOVERNANÇA			
MANUTENÇÃO			
RESERVAS E EVENTOS			
RESTAURANTE			
COZINHA			
ALMOXARIFADO E COMPRAS			
EVENTOS (SE APLICÁVEL)			
ADMINISTRATIVO			
ASSISTENTE GERENTE			
GERENTE GERAL			
TECNOLOGIA INFORMAÇÃO			

ATIVIDADES COMPLEMENTARES			
VISITA SEDE (Marketing, adm, RH, A&B, Manutenção)			
VISITA CAF			
TREINAMENTO AUTO-CONTROLE			
TREINAMENTO I.S.O.			

Plano de Desenvolvimento das Competências

Avaliador e Gerente em Formação devem construir um plano de desenvolvimento, visando implementar ações que desenvolvam e aprimorem a performance do Gerente em sua Nova Unidade. Buscar também orientação para diversos pontos fora as competências acima, que sejam relevantes para o bom desempenho no exercício de suas novas atividades enquanto Gestor do Grupo Accor, na Rede Ibis. Considerar o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.

Aspectos a serem Desenvolvidos nas Competências	Ação de Desenvolvimento	Prazo

Estabelecimento de Metas para o Próximo Período - A ser completado pelo Gerente de Operações

Complementar o quadro abaixo com as metas a serem estabelecidas para o próximo período e que, servirão como balizadores para a próxima avaliação de resultados.

Para cada uma das metas determine um peso em %, cuja somatória deverá totalizar 100%.

Escreva metas que sejam específicas, mensuráveis, alcançáveis e focadas em resultados da organização.

Descrição da Meta Estabelecida:	Indicador	Peso	Previsto

Comentários

Gerente em Formação: Comente seu Programa de Formação nesta unidade. Considere pontos positivos e dificuldades vividas, experiências etc. Pontos de concordância e discordância da Avaliação. Suas expectativas e inovações que você possa propor.

Gerente Formador (Padrinho): Comente o Programa de Formação do Novo Gerente, dê exemplos concretos de ações e atitudes que justifiquem a classificação nos graus de Competências e monitoramento do aprendizado dos quadros anteriores, identifique as principais contribuições, características, pontos positivos e pontos de alerta do novo Gestor.

--

Planejamento para finalização do processo de formação x acompanhamento unidade destino.

Assinaturas



Padrinho da Unidade (Avaliador)

Gerente Treinando (avaliado)

Gerente de RH marca

APENDICE A

Pequisa Gerentes recém-contratados ou recém-promovidos.

Nome (opcional): Unidade (opcional):

Quantidade uhs do hotel atual:

Conceito Restauração:

Hotel CAF ou contabilidade terceirizada:

1 – Há quanto tempo exerce a função de Gerente Geral?

2 – Antes de assumir esta posição, já tinha experiência como Gerente Geral? Se sim quanto tempo? Se não, quanto há quanto tempo você estava em outra posição, e qual era esta?

3 – Você recebeu formação específica para assumir a função? Quanto tempo? Em qual formato?

4 – Você considera o tempo de passagem de cargo para assumir o hotel suficiente para obter todas as informações necessárias? Em quanto tempo você executou esta passagem de cargo? Pode citar algum item que faltou neste processo e foi sentido posteriormente?

5 – Qual o grau de dificuldade encontrado ao desenvolver suas atividades como gerente geral para os setores abaixo, de 1 (mais fácil) a 5 (mais difícil)?

() Administrativo () Manutenção () Recepção () Governança () A&B

6 – Qual o grau de conhecimento que você tinha das atividades abaixo, ao iniciar como gerente geral? (1 menor conhecimento), (5 maior conhecimento)?

() Auto-controle () I.S.O. () DRE/R1, R2 () S.F.D.K.

7 – Em relação ao budget para 2010, forecast, e análise de diferenças mensais, você encontrou dificuldades para executar estas atividades? Se sim, quais? Como você conseguiu solucionar estas dificuldades?

8 – De que forma , que você possa sugerir, poderia ser facilitado ou melhorado a formação de novos gerentes ou adaptação dos contratados no mercado?

Obrigada por sua participação!