

**MARIANA MENDES DUTRA**

**COMO INTRODUZIR UM MODELO DE TREINAMENTO EFICAZ  
PARA A OTIMIZAÇÃO DO RENDIMENTO DE NOVOS  
FUNCIONÁRIOS NA REDE HOTELEIRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós Graduação  
em Gestão Empresarial da Universidade Federal do  
Paraná.

Orientador: Prof. Pedro José Steiner Neto

**Universidade Federal do Paraná**

**Curitiba**

**2010**

# Índice

<b>Capítulo I</b>	
1.1 Apresentação	02
1.2 Objetivo Geral	05
1.2.1 Objetivos Específicos	06
1.3 Justificativa	06
1.4 Metodologia	07
<b>Capítulo II</b>	
2.1 Revisão Teórica	10
<b>Capítulo III</b>	
3.1 Descrição da Empresa	16
3.2 A Accor no Brasil	18
3.3 Pólo Econômico da Hotelaria Accor no Brasil	20
3.4 Estratégia de captação de Negócios do Pólo Econômico da Accor Hospitality na América Latina	21
3.5 Projeto Ecologia na Rede Accor	22
3.6 Certificados ISO 9001 e SGA 14001	23
3.7 Estrutura Organizacional da Accor Hospitality - Pólo Econômico no Brasil e suas atribuições	24
<b>Capítulo IV</b>	
Modelo de Treinamento Atual da Bandeira Íbis, dentro da Rede Accor	27
<b>Capítulo V</b>	
Análise	31
<b>Capítulo VI</b>	
Conclusão	33
<b>Bibliografia</b>	34

## Capítulo I

### 1.1 Apresentação

Com o aumento significativo e exponencial no número de empreendimentos hoteleiros e principalmente com o estabelecimento definitivo das grandes cadeias hoteleiras internacionais no Brasil com seus modos de gestão padronizados e enxutos, cresce também a concorrência acirrada. Para garantir uma posição satisfatória e o reconhecimento junto ao “ranking” que mostra seu posicionamento ante as demais redes do mercado, as empresas hoteleiras estão cada vez mais, investindo em qualidade. Portanto, o investimento nos recursos humanos torna-se imprescindível na busca pela qualidade. A adequação, porém, deve ser feita de dentro para fora: primeiro as empresas devem adaptar seus departamentos de pessoal para então exigir do mercado mão-de-obra cada vez mais especializada. Um quadro de recursos humanos qualificado e motivado é conseqüência de um departamento de pessoal organizado e direcionado.

Percebemos evoluções significativas no campo da hotelaria e dos treinamentos, visando o bem estar e a receptividade dos mais diferentes tipos de clientes, nas mais abrangentes organizações e estão sempre sendo aperfeiçoadas. Muitas empresas hoteleiras estão voltando seus ideais para agregar valor à qualificação de seus colaboradores, fazendo com que os clientes sintam-se bem atendidos. Pode-se afirmar que muitas organizações estão esquecendo o lado humano de gerar qualidade e de agregar valor aos seus serviços, não qualificando a mão de obra e deixando de atender aos desejos de seus maiores geradores de lucro, ou seja, no caso das redes de hotelaria são os seus clientes, os hóspedes.

O ato de receber e servir é algo extremamente amplo e possui as mais diversas conotações, que acabam por resultar naquilo que se conhece por hospitalidade. Ser hospitaleiro é uma característica rara, pessoal e em extinção nas empresas prestadoras de serviços hoteleiros, especialmente nas grandes cadeias e redes internacionais. Receber e servir bem é algo que exige, além de tempo, capacitação pessoal e profissional. O ato de servir o próximo deve representar 100% do empenho de um funcionário, pois se este procedimento não for completo, certamente influenciará no resultado final de um trabalho.

Com a vasta concorrência no mercado, as empresas que trabalharem sua visão em prol da qualificação dos colaboradores e somarem a tudo isso os anseios e necessidades de seus clientes, antecipando-se a elas, estarão passos à frente dos demais, não somente pelo fato de treinar os seus funcionários, mas pelo diferencial de prestar serviços diversos como lazer e tecnologia, por exemplo, e altamente qualificados.

A grande exigência dos hóspedes não se restringe apenas ao essencial e básico (banho, cama e café da manhã); há uma demanda acentuada por empreendimentos com diferencial agregado, que além de atender bem, possuam conceitos visíveis de hospitalidade, bom atendimento e padronização nos serviços.

A função principal de qualquer hotel é prover acomodações para os que se encontram longe de casa, embora hoje em dia os hotéis ofereçam muitos

outros produtos e serviços diferenciados, como forma de melhor atender seus clientes e garantir a competitividade no mercado turístico. Sempre muito ligado aos conceitos de turismo e hotelaria, encontra-se o termo hospitalidade.

A chave para a hospitalidade bem-sucedida, tanto na área comercial quanto na privada, é a exigência do conhecimento daquilo que atende e agrada e de preferência supere as expectativas e a demanda dos hóspedes. A hospitalidade é um processo que inclui a chegada, a acomodação confortável e rápida, o atendimento dos desejos do hóspede e sua partida ao final da estada.

Podemos perceber, portanto, que o que se pretende, na hotelaria moderna, é agregar práticas de bem receber os hóspedes. O sucesso de qualquer empreendimento de hospedagem é alcançado quando o cliente, ao chegar e fazer seu registro na recepção é tratado com simpatia, cortesia, cordialidade e presteza, fazendo com que o mesmo sinta-se como se estivesse sendo recebido por um amigo ou parente, porém, mantendo-se sempre a formalidade profissional.

Os hóspedes em geral, esperam que os hotéis possuam no mínimo os mesmos equipamentos que estão associados ao seu conforto doméstico. No caso de hotéis destinados a viagens de negócios, eles esperam contar com serviços e infra-estrutura de apoio, semelhantes aos de seus escritórios, para que possam executar suas atividades profissionais rotineiras. Se uma organização deseja a satisfação dos clientes, ela precisa investir nisso. Deve pelo menos monitorar as preferências e desejos dos clientes para ajudar a assegurar a satisfação dos mesmos. Em muitos casos, somente o esforço de monitorar parece melhorar essa satisfação. Sempre haverá reclamações, mas se alguém estiver ouvindo, isso melhorará a confiança e o respeito dos clientes. (DENTON, 1990, p. 38) Kotler (1998, p. 68) diz que, a qualidade "é a totalidade de aspectos e características de um produto ou serviço que satisfaz necessidades declaradas ou implícitas". As empresas atuais não têm outra escolha a não ser, adequar-se ao mercado aplicando a implementação de programas de administração da qualidade total para permanecerem solventes e rentáveis. Qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação do consumidor. A satisfação dos clientes produz recompensas reais para a companhia em termos de lealdade dos clientes e na imagem da empresa. A insatisfação dos clientes produz melindres reais e isso é um fato que as empresas raramente podem se dar ao luxo de ignorar. Como clientes, nós voltaremos a uma empresa muitas vezes porque conhecemos a sua qualidade, sabemos que podemos confiar nas pessoas que aí trabalham e sabemos que obteremos serviços consistentes. (DENTON, 1990, p. 21) Satisfaça o cliente no começo, no fim e sempre (isto não é um clichê); é a maior realidade. Ninguém faz nada tão maravilhosamente que não precise dos clientes. Para fazer isso, é preciso que se dê ouvidos aos clientes e ao restante do mercado. (CROSBY, 1990, p.100) Na hotelaria não é diferente, pois também trabalha com prestação de serviços e é necessário identificar o cliente em potencial, seus anseios, preferências, particularidades e criar um perfil, e a partir dessas informações coletadas são criados alguns programas que auxiliam na manutenção da satisfação dos clientes. No entanto, a satisfação não é garantida, pois algumas situações podem ser irreversíveis e apenas amenizadas.

Os principais atributos considerados na avaliação da qualidade são o conforto, a limpeza e a manutenção dos apartamentos; a localização e a segurança dos hotéis e o atendimento oferecido. No caso do atendimento, a qualidade depende exclusivamente do pessoal responsável pela prestação de serviços aos hóspedes. Em hotéis de médio e grande porte, a exigência do elemento humano qualificado para garantir o nível de serviço proposto é condição indiscutível.

Além da formação técnico-científica, devem-se colocar em evidência também, as qualidades humanas na formação do profissional especializado. O profissional hoteleiro trata diretamente com pessoas e busca através da prestação dos seus serviços a satisfação das necessidades e desejos de outros seres humanos. Isso exige um engajamento pessoal total, iniciativa e criatividade. O trabalho hoteleiro, em quase todos os seus setores, proporciona ao indivíduo certa liberdade de ação face à diversidade de situações que se apresentam. Porém, é necessário que estes funcionários estejam qualificados a lidar com esse tipo de situação.

Para atingir esse nível de satisfação esperado e buscado pelos clientes, principalmente com a competitividade acirrada vivida nos dias de hoje, é fundamental que as empresas da hospitalidade invistam em qualidade, tanto na infra-estrutura física como um todo, quanto nos serviços prestados. Barros (1999) salienta que “a qualidade é um conjunto de características de desempenho de um produto ou serviço que, em conformidade com as especificações, atende e por vezes, supera as expectativas e anseios do consumidor” - na relação cliente-hóspede.

A função dos gerentes é nesse caso, de extrema importância e apresenta atualmente mudanças significativas, cabendo à pessoa que exerce o cargo motivar e compromissar seus subordinados, delegar algumas funções, conceder autonomia sobre determinados processos, especialmente a aqueles funcionários que estão fazendo o primeiro atendimento e tratando diretamente com os hóspedes, e que são em última análise o contato ou a vitrine para o produto que o hotel pretende vender, evitando assim, soluções lentas devido à necessidade de consultas ao seu superior direto. Assim, podemos inferir que quando todos os funcionários da empresa estão motivados, treinados e engajados, passam a compreender e apoiar a missão dos serviços e a chamar para si a responsabilidade pela qualidade no atendimento.

No que se refere especificamente aos cargos de Gerência e Assistente de Gerência, relativamente aos profissionais contratados no mercado pela empresa Accor no seu segmento de hotelaria, chamado Accor Hospitality, existem lacunas nessa formação, talvez porque a rede entende e supõe que os novos contratados estão aptos e conhecem ou deveriam conhecer todas as respostas pertinentes aos cargos em que vão atuar. Obviamente, como cada Rede Hoteleira, tem sua própria formação, padrões e regras, isso não é tão simples quanto possa parecer. Todo o conhecimento adquirido ao longo da carreira desses profissionais esbarra nas novas regras e padrões determinados pelo novo trabalho. Ainda assim, um profissional bem treinado e pró-ativo consegue resolver a maioria dos problemas sem grandes dificuldades, mas algumas questões específicas e utilizadas somente pela própria rede acabam

permanecendo sem resposta e é nisso que reside a dificuldade encontrada pelo novo contratado.

Pode-se notar que alguns profissionais assumem seus cargos e até mesmo são promovidos, sem ter pleno e total conhecimento de diversos assuntos relativos às suas funções e às de seus subordinados, o que acaba dificultando inclusive a cobrança quanto à qualidade no desempenho de todas as tarefas de uma forma geral.

## **1.2 Objetivo Geral**

Considerando-se que, embora todas as cadeias hoteleiras difiram quanto à origem, número de unidades, porte das unidades, estilo de gestão, tempo de existência e modelos de negócio, é necessário identificar as similaridades e diferenças entre elas.

Cada empresa tem uma cultura, que embora seja dinâmica e mutável ao longo do tempo, tem na sujeição dos colaboradores às normas explícitas ou implícitas ditadas por essa mesma cultura, uma característica de trabalho, obrigando-os a atuar na forma prevista sob pena de se ver como elemento estranho no grupo e por isso com alto potencial para ruptura do contrato de trabalho. Embora a cultura seja dinâmica, essas mudanças ocorrem normalmente, em velocidade reduzida contribuindo este fato para uma estabilidade comportamental na mesma.

Os novos contratados se vêem obrigados a seguir o conjunto de regras ditado pela rede hoteleira para serem aceitos nas organizações. Esta peculiaridade pode não apresentar dificuldades para colaboradores contratados para cargos iniciais ou que começaram suas carreiras dentro da própria rede, adaptando-se e conhecendo as regras paulatinamente, porém pode representar adaptações difíceis, tanto do ponto de vista da empresa como do funcionário, para os contratados em posições gerenciais ou executivas.

A criação de programas de treinamento para a familiarização com a cultura organizacional pode trazer benefícios inestimáveis na aceleração da adaptação dos novos profissionais, reduzindo atritos e questionamentos, incrementando a capacidade de contribuição das novas aquisições e estimulando a colaboração de todos na aglutinação das equipes de trabalho. Existe uma perda de tempo, muitas vezes, com efeito-cascata e também na qualidade do trabalho, quando um executivo em nível de gerência tem que buscar respostas que não estão disponíveis de imediato para a execução de suas funções, seja pela ausência do responsável para orientação, seja pela dificuldade de encontrar essa mesma resposta nos programas padrão da empresa.

Em um ambiente altamente competitivo como o ramo hoteleiro, no qual as mudanças de local de trabalho nos níveis de supervisão e de gerência são práticas freqüentes, é essencial que o programa de aclimatação dos novos contratados seja de alguma forma ampliado para os funcionários deslocados, na medida em que as transferências os colocam em novos ambientes de trabalho, onde por mais que a cultura geral da empresa seja única,

características operacionais individualizadas demandam também esta adaptação.

Assim sendo, o foco desse trabalho visa elaborar uma nova ferramenta para facilitar a formação de gestores que vem do mercado ou o aperfeiçoamento dos treinamentos e programas já existentes para que as respostas às dúvidas possam ser encontradas rápida e facilmente, seja no que se refere às práticas cotidianas e/ou ao uso da intranet da rede. As diversas redes hoteleiras têm seu próprio programa e nem sempre quem chega está familiarizado com o novo software ou ainda no que se refere sobre a quem se dirigir para dirimir todo tipo de dúvidas.

Esta deverá ser uma ferramenta de Gestão Global para a empresa que deverá ser utilizado em todos os hotéis da rede e em alinhamento com toda a América Latina.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- ✓ Apontar lacunas nos procedimentos de treinamento e nos programas padrão da Intranet, especificamente voltadas para os colaboradores contratados no mercado.
- ✓ Propor soluções para facilitar as condições na busca de respostas, especialmente nos cargos de chefia, facilitando a integração desses novos colaboradores aos padrões e regras da Rede.

### 1.3 Justificativa

Tendo em vista o exposto acima, pode-se notar que apesar do investimento maciço da rede Accor no treinamento de pessoal qualificado para esse atendimento, existem variações óbvias na disposição para ensinamento dos cargos imediatamente superiores, seja por falta de tempo, de interesse, antagonismos pessoais ou divergência de opiniões.

Diversos profissionais afirmam que isto leva a uma enorme perda de tempo na execução de tarefas e conseqüente perda na qualidade do trabalho, uma vez que as respostas às dúvidas têm que ser encontradas pelo próprio colaborador em posição de gerência.

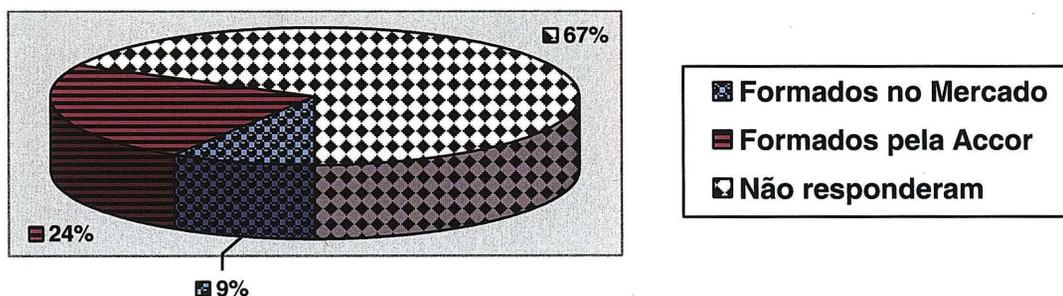
Desta forma, observa-se a necessidade de aprimorar o programa de formação já existente na empresa, *especialmente para os gestores contratados no mercado*. O atual programa de formação é composto de aproximadamente doze módulos sobre diversos assuntos pertinentes a todas as áreas dos hotéis, visto que como não há níveis de chefia nos hotéis do pólo econômico da Accor Hospitality para cargos como Chefe de Manutenção, Governanta, Gerente de Alimentos & Bebidas, Controller além de setores de Recrutamento e Seleção, Departamento de Pessoal, Controle de Qualidade, estas áreas são supervisionados pelos Gerentes Gerais e Assistentes de Gerência.

## 1.4 Metodologia

Esta investigação foi desenvolvida com o apoio na abordagem quantitativa, por meio da realização de um estudo de caso. O método quantitativo é utilizado para a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. O pesquisador procura entender o fenômeno segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada (Neves, 1966)

Estudo de caso aplicado na Rede Accor, no segmento de hotelaria Accor Hospitality, especificamente no Pólo Econômico.

Como não há registro dentro do Pólo Econômico da Rede Accor para as dificuldades mencionadas, optou-se por fazer pesquisa direta, enviando aos Gestores, tanto aos que iniciaram sua carreira na Rede, como aos que foram contratados no mercado, questionando quais foram as maiores dificuldades encontradas para sua formação. Foram contatados 114 profissionais com nível de gerência todos do pólo econômico, dos quais 23 foram contratados no mercado. Verificamos que 37 responderam à pesquisa, sendo dez daqueles contratados no mercado, relatando algum grau de desconforto no início de seus trabalhos, o que corresponde à aproximadamente 32,50% do efetivo total e cerca de 43,50% se considerarmos apenas os provenientes de fora, um número bastante relevante em se tratando de profissionais que atuam como gestores.



Notou-se ao analisarmos as respostas, uma dificuldade em entender como e onde buscar as informações cruciais para o desenvolvimento adequado dos trabalhos e a quem recorrer em caso de dúvidas, acarretando sempre em perda de tempo e esforços desnecessários.

Transcrevemos abaixo algumas das respostas destes profissionais:

“O Recursos Humanos e o Gerente Geral sempre solícitos e prontos a ajudar, recebi inúmeros treinamentos e o tempo de formação em outra unidade, tudo excelente e suficiente para assumir tranquilamente uma unidade. Porém, quando assumi a minha unidade, tive dúvidas no dia-a-dia...normal, com a rotina diária que

as dúvidas surgiriam. Me orientaram a enviar e-mails dentro da minha praça para encontrar as respostas, na maioria das vezes eram dúvidas sobre fornecedores... e nunca, nunca mesmo tive uma resposta. Acho que mais de 90% dos assistentes vem do programa de trainee, começaram como atendentes.... e tem uma certa rejeição aos assistentes que vem do mercado e imagino que julgam ser menos experientes ou merecedores do cargo. Acho que deveria existir uma cultura de acolhimento dos profissionais do mercado, para que todos nos vissem como colegas e não concorrentes.”

“As maiores dificuldades foram no que toca a parte operacional dos sistemas e das políticas internas. Algumas informações a respeito do produto Íbis recebi na semana de acolhimento, mas insuficientes, e senti falta de um aprofundamento sobre esta questão logo nos primeiros dias. Quanto a operação dos sistemas apreendi na marra... acredito que se tivesse um “padrinho” para apresentar os sistemas (CM, Fidélío, Gestão Disponibilidade, etc...) tudo teria sido mais fácil no início. ”

“Ainda que desde o início, tenha me identificado, com o conceito da Marca; para quem vem do mercado encontramos grandes diferenças, pois aqui, de fato temos que conhecer todo o produto e saber operá-lo primeiramente, para depois conseguirmos fazer uma Gestão Eficaz.”

Pode-se notar claramente, através dos depoimentos, que sim, existem dúvidas a respeito do funcionamento operacional entre os profissionais, especialmente para aqueles contratados no mercado. Portanto, está identificado um descompasso, entre a meta de treinamento eficiente objetivada pela rede Accor e sua efetiva realização.

Definido o problema, devemos então apresentar uma solução adequada e funcional para que a rede possa contar cada vez mais com profissionais qualificados e com suas habilidades desenvolvidas a fim de otimizar os investimentos da empresa em todos os setores para garantir a obtenção do maior lucro possível e do nível de satisfação almejado entre os funcionários.

Para tanto, apresentaremos e nos aprofundaremos a seguir no conceito de treinamento utilizando-se o processo de Coaching, aonde mostraremos a eficiência do mesmo e de sua real eficácia e serventia para o aperfeiçoamento profissional e para que sejam conseguidas melhorias no envolvimento dos colaboradores para com a empresa.

Sobre o Coaching, sabemos que ele aborda uma metodologia voltada para trabalhar com cada profissional separadamente, respeitando seus conhecimentos individuais e seus valores até o momento da contratação. A partir daí, serão traçadas metas para que seu desenvolvimento seja pleno e ele se torne realmente eficaz na execução de suas tarefas e tenha domínio completo em suas funções. O Coaching age com o foco nas melhorias possíveis na performance e na produtividade, revelando o melhor dos indivíduos, fato não alcançado pelo treinamento por instrução como veremos mais adiante. A maneira como a gerência é realizada que irá desenvolver a

equipe e não os cursos engessados a que ela é submetida, muitas vezes com critérios duvidosos. Desta maneira o processo de aprendizado será melhorado, pois o Coaching trabalha com a fixação da memória também.

Assim, perceberemos uma melhoria nos relacionamentos, pois o ato de perguntar valoriza o profissional e seu entendimento da qualidade do seu trabalho. Com isto teremos um avanço na qualidade de vida deste, já que o ambiente de trabalho será muito mais agradável. O gerente então terá uma equipe capaz e responsável, fazendo com que ela tenha uma autonomia muito maior, não necessitando de supervisão constante, liberando um tempo precioso para este gerente possa realizar as suas funções de planejamento com mais tranqüilidade. A equipe por sua vez também ganhará tempo, pois não precisará ser constantemente vigiada e nem refazer parte dos trabalhos e poderá aprender mais sobre o seu trabalho. Veremos então uma porta aberta para que a criatividade destes profissionais surja e seja inclusive encorajada. O gerente irá descobrir habilidades e recursos que ele não percebia em seus gerenciados, incluindo o aparecimento de soluções inovadoras para alguns problemas recorrentes que se arrastavam a partir do momento que o colaborador tiver uma visão mais ampla das tarefas que executa.

## Capítulo II

### 2.1 Revisão Teórica

Chiavenato (1996) coloca que a constituição básica das empresas é a inteligência representada pelo capital humano e esse capital somente será adequadamente investido quando for devidamente administrado. Assim, percebe-se que o capital humano deve receber atenção prioritária em comparação à administração de capital financeiro, e demais recursos e bens internos utilizados para o funcionamento da empresa como clientes, equipamentos e insumos.

As empresas ao longo do tempo ao se aperfeiçoarem, se deram conta de que seus funcionários são o elemento chave para otimizar os resultados propostos e que o investimento no capital humano, quando bem empregado, resulta em retorno certo para a empresa.

Sabemos que hoje em dia, essa área de atuação tem tido um avanço considerável, tanto em se falando de estudos com modelagem de treinamentos, quanto na sua prática. Vemos ainda que nos últimos dez anos, há um grande aumento de pesquisas empíricas e de documentação de teorias relacionadas especificamente a treinamentos.

Atualmente, o investimento em treinamentos vem sendo usado pelas instituições com a finalidade principal de desenvolver pessoas, seja na aprendizagem de habilidades novas ou na lapidação das já existentes.

Garay (1997) afirma que entre qualificação e treinamento podemos perceber diferenças expressivas, sendo que na qualificação, pode-se definir como o tempo de experiência laboral do funcionário, adquirida de forma individual, tendo relação com o escopo de posto de trabalho almejado; por sua vez o treinamento, é um instrumento que possui o objetivo de agregar conhecimento tanto teórico, quanto prático ao trabalhador.

De acordo com o percebido na rede hoteleira Accor, mais especificamente no pólo econômico dos hotéis Íbis, a relação profissional entre o Gerente e o Assistente de Gerente nem sempre é coesa como deveria ser, o que acarreta demora e conseqüentes prejuízos para o bom funcionamento e para a execução de tarefas.

Em alguns momentos o afastamento entré as duas esferas prejudica inclusive o aprendizado, pois o novo profissional não possui uma fonte fixa de conhecimentos para apelar em situações novas e fora do cotidiano, porque sabemos que cada empresa utiliza processos internos distintos, baseados na sua experiência e na de seus profissionais e neste caso, não são passadas informações claras de a quem se deve consultar em caso de ausência do superior ou na impossibilidade que contactá-lo por quaisquer motivos. Assim, sem o conhecimento pleno das funções, modo de operação e das utilidades desses processos internos o novo colaborador fica sem referência e sem ter a quem recorrer.

Ao se realizar um estudo de Coaching percebemos que esta é uma ferramenta criada para melhorar aspectos profissionais e pessoais de cada indivíduo. Este processo foi desenvolvido por meio de uma metodologia cujo objetivo é sua aplicação imediata, e com resultados igualmente rápidos.

Devem ser estabelecidas metas e objetivos claros e tangíveis, vez que, trata-se de um processo com início, meio e fim e tem como proposta criar novos enfoques e oportunidades e tem como consequência a percepção de um aumento significativo no nível de satisfação pessoal.

As organizações estão sempre buscando métodos de gestão que proporcionem um incremento na eficiência e produtividade com o objetivo de se tornarem mais competitivos diante da concorrência. É de grande importância para as empresas o envolvimento direto dos colaboradores na execução das tarefas e em suas metas empresariais. A procura pela característica da qualidade é primordial nas instituições atualmente, sendo necessária a realização de importantes transformações nas estruturas organizacionais das mesmas. Assim, a capacitação de pessoas tornou-se de grande importância, na medida em que, para que as empresas venham a se manter competitivas no mercado, a real participação dos colaboradores é fundamental.

Segundo Porter (1989) sobre a vantagem competitiva do mercado: "... através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias ela é a chave para a vantagem competitiva".

Para Carvalho e Nascimento (1997), o processo de treinamento tem como função auxiliar o funcionário a aprender a se organizar e ser mais eficiente no seu trabalho, por meio de hábitos mentais adequados, aprimorando ainda suas habilidades, atitudes e conhecimentos. Na visão de Magalhães e Borges-Andrade (2001), o treinamento é tido mais como um instrumento administrativo de suma importância para o desenvolvimento da produtividade no trabalho e não obstante como um fator de aumento da satisfação pessoal do treinado, sendo, portanto um motivador por si próprio. Ainda comenta que se trata de uma somatória ampla de atividades como o incremento de conhecimentos técnicos complexos, obtenção de evolução nas habilidades existentes, assimilação de novas atitudes, e modificação de comportamentos.

No entanto, o que vimos até aqui é apenas o conceito do treinamento por instrução. Agora apresentaremos e nos aprofundaremos em um conceito mais específico de treinamento. O Treinamento por Coaching que se iniciou entre as décadas de 1990 e 2000 com a perspectiva de suprir a necessidade de orientação de aumento de desempenho e de recebimento de feedback de seus resultados nas empresas porque as instituições perceberam que investir seus recursos no desenvolvimento específico de seus colaboradores era muito mais proveitoso do que ministrar cursos de instrução em massa para todos sem discriminação.

A intenção do Coaching Organizacional é trabalhar especificamente com o aperfeiçoamento humano no âmbito profissional, no sentido de fazer com que o novo empregado saiba como aprender, partindo do superior o desenvolvimento da liderança de seu subordinado. O Coaching tem se mostrado muito eficiente na obtenção de redução de tempo para execução de tarefas. É composto por ferramentas aprimoradas e tem como foco fundamental orientar a pessoa na realização otimizada dos seus objetivos.

Utilizando-se do processo de Coaching como programa de treinamento, torna-se possível desenvolver, estimular e também superar as principais

habilidades e qualidades de um indivíduo, concomitantemente com resultados na redução das dificuldades e limitações pré-existentes.

Ao se iniciar um processo de Coaching começa-se a tratar com um profissional que irá assessorar de forma ampla e intensiva, o gestor ocupante do cargo imediatamente superior. Esse profissional tem como principal função manter seu subordinado imediato altamente focado, motivado e organizado até que as tarefas pretendidas sejam alcançadas.

Isto ajudará na obtenção de melhorias pessoais como administração do tempo disponível, acúmulo de conhecimento, aperfeiçoamento da realização das tarefas, ganho de uma visão mais ampla do trabalho e da empresa, de seu funcionamento como um todo o que dá ao indivíduo maior capacidade de enxergar novas soluções para problemas antigos, já que, o Coaching focaliza as possibilidades futuras e não os erros e dificuldades do passado. Assim, o profissional irá buscar seu potencial e habilidades máximas, beneficiando por consequência a empresa.

Entre as principais características da metodologia de Coaching estão o entendimento das preferências psicológicas e do estilo pessoal, determinação dos pontos fortes e dos pontos deficitários a serem melhorados, avaliação do nível de estresse e a realização de uma auto-avaliação do seu estado geral atual. Vale lembrar que este tipo de metodologia considera, por exemplo, o Gerente como (Coach) acredita que seu Assistente (Coachee) possui uma capacidade maior do que a expressada normalmente, caso contrário, ele não será capaz de auxiliar em seu crescimento. Ele deve ter uma visão do potencial do colaborador e não da performance isoladamente. Vemos que grande parte dos sistemas de avaliação é falha por inserir pessoas em modelos rígidos evidenciando alguns aspectos negativos, tanto na visão do avaliado como na do seu Gerente.

Segundo Whitmore (2006) existem cinco formas de feedback de uso comum:

- (1) A crítica pessoal que devasta a auto-estima e a confiança e poderá causar uma queda no desempenho e tampouco possui características construtivas “Você é um inútil”;
- (2) O comentário avaliativo direcionado ao resultado do trabalho, não à pessoa, também reduz a auto-estima e não ensina “Seu trabalho é péssimo”;
- (3) O fornecimento de alguma informação sobre o trabalho realizado, mas sem dados suficientes para gerar propriedade “Seu trabalho está claro, mas fora do padrão”;
- (4) A geração de propriedade, mas sem a capacidade de julgamento de valores quando o Gerente faz intervenções com perguntas “Como você acha que se saiu neste trabalho?”, e
- (5) O fornecimento de uma descrição detalhada do trabalho não avaliativa, momento em que ao formular as perguntas o Gerente dá todas as indicações e parâmetros para a realização correta das tarefas “Qual o propósito deste trabalho? Este resultado está de acordo com o objetivo? Existem outras questões a serem levantadas? Quem irá receber e interpretar o seu trabalho?”.

Somente na última forma de feedback, sendo também a melhor opção para o Coaching, teremos uma aceleração dramática do aprendizado e na melhora do desempenho, uma vez que, para responder a estes questionamentos do Gerente o aprendiz será envolvido nas questões de forma a utilizar sua capacidade mental para obter as informações necessárias e articular uma resposta. Este é um processo de consciência. Além disso, ele passa a se auto-avaliar o que reflete em um aumento da própria confiança. Aqui, ele terá, portanto, a propriedade e avaliação de seu trabalho que é a responsabilidade. Quando a consciência e a responsabilidade se juntam, o aprendizado acontece naturalmente. Nas outras opções, o gerente simplesmente expressa seu juízo sobre o trabalho e não há quase nenhum envolvimento mental por parte de seu subordinado.

Da Mata (2010) explica que a essência do Coaching é o alcance de resultados e sua função é desenvolver pessoas para que estas atuem de maneira mais focada tendo como objetivo alcançar e atingir metas específicas. Ele define ainda alguns critérios para ter sucesso nessas mudanças:

- Estabelecer metas – A pessoa deve ter uma boa expectativa do que virá a seguir e definir metas claras que a levem a concretizá-las.
- Esquecer o passado – O passado não deverá interferir nas vitórias futuras. Normalmente as pessoas criam desculpas a partir de fatos do passado que não as deixarão conseguir bons resultados, fazendo com que permaneçam na zona de conforto.
- Assumir a total responsabilidade – Cada indivíduo deverá tomar e assumir a responsabilidade de que os resultados são decorrentes unicamente do seu esforço e não de fatores externos.
- Planejamento de longo prazo – O indivíduo deve trabalhar todos os dias, focado na obtenção dos resultados planejados. Se o planejamento é de longo prazo fica mais plausível a mudança se ela for muito complexa, assim, ela será viável se houver planejamento, foco e ação.
- O aprendizado é fundamental – É muito importante investir em conhecimento, pois se trata do grande potencial competitivo atualmente. Você deve possuir técnicas de estratégia e controle mentais, técnicas de organização e planejamento do tempo disponível e técnicas efetivas de comunicação para se sobressair em suas realizações.

Percebemos então, que um processo de coaching, quando bem aplicado é altamente capaz de beneficiar na melhoria do desempenho individual das pessoas, ao mesmo tempo em que estabelece uma mentalidade voltada para o comprometimento, a colaboração, a alta produtividade e o resultado, independentemente da sua experiência e da sua forma de aprendizado anterior. Porém, é necessário estar preparado para os desafios e também possuir uma série de estratégias para que o planejamento se torne eficaz e que os resultados sejam duradouros e consistentes. Para isto é necessário saber gerenciar, criar uma visão do futuro, realizar um planejamento estratégico e financeiro, estar apto a encarar a viabilidade de negócios e seus riscos inerentes, e definir as suas habilidades naturais e as que devem ser desenvolvidas.

Com esse intuito, devemos assistir aos recursos que devem ser potencializados como, aflorar estados emocionais extremos, compreender a estrutura da motivação e aumentá-la, melhorar a confiança e a auto-estima, reforçar a sua identidade e valores, tornar-se seguro e assertivo, adquirir desenvoltura na comunicação e em relacionamentos dinâmicos, aumentar a sua aptidão de convencimento e negociação, alargar métodos de mediação e resolução de conflitos. Por outro lado, devemos também prevenir e eliminar as limitações e bloqueios como, aprender a tratar com as emoções limitantes como o receio e a ansiedade, modificar costumes e comportamentos indesejados, desenrolar conflitos internos, tentar ser mais otimista e equilibrado, priorizar valores próprios, instituir uma concordância interna e o principal é estar bem consigo mesmo.

Existe ainda outra abordagem utilizando a neurociência como explica Pillay (2009), aonde o contexto principal é a adaptação da linguagem, com a utilização de uma linguagem mais neutra que não passe um tom julgador nem de insulto. Além disso, a neurolinguística nos ajuda a entender quais as partes do cérebro estão envolvidas em determinados processos de mudanças que pretendemos realizar. Também devemos ressaltar que mesmo em pessoas que possuem dificuldades para mudar no ambiente corporativo, com a neuroplasticidade, que é a capacidade que o cérebro possui de criar novas conexões e formar novos processos, elas poderão focar em determinadas regiões da mente para poderem elaborar estratégias diferentes para realizar as mudanças desejadas, sendo que inclusive o medo e ansiedade da liderança são controlados com esta técnica.

"O medo pode interromper o pensamento quando você o sente ou o causa. O medo inconsciente também afeta a amígdala [no subcórtex cerebral]. Como analisá-lo? Você pode usar o nível de ansiedade: se for alto, o cérebro pensante não está funcionando adequadamente", discorreu Pillay sobre o assunto. Blyth (2007) reforça a afirmação mencionando que o cérebro é sem dúvida a ferramenta mais importante na formação do profissional e este deve ser bem treinado para reconhecer padrões nos diferentes tipos de processos e formar uma síntese de como obter um melhor resultado na execução das tarefas.

Para a determinação dos benefícios a serem conseguidos com cada profissional, nas primeiras sessões será feito um mapeamento do estado atual deste profissional e a partir disto haverá o desenvolvimento de um plano detalhado para conquistar seus objetivos pessoais. O profissional deverá descobrir as respostas para uma série de perguntas. Em que posição ele está agora? Quais são os seus pontos de destaque e seus pontos a serem aprimorados? Como aperfeiçoar suas qualidades e potencialidades atuais? Quais são seus projetos e objetivos de realizações? Qual o caminho que está seguindo atualmente? Como seria possível solucionar seus problemas específicos? Como este profissional poderia melhorar seus relacionamentos?

Em uma empresa, o emprego da metodologia de Coaching nos treinamentos deve sempre focalizar resultados mensuráveis, pois há a busca em se descobrir qual é a verdadeira necessidade estratégica intrínseca do negócio que a organização almeja conquistar e a proposição de um plano de

ação altamente focado no desenvolvimento profissional de executivos especialmente treinados para atender as necessidades da empresa.

Estas corporações pretendem identificar o retorno do seu investimento com programas de desenvolvimento do capital humano, contudo decepcionam-se, vez que as opções disponíveis no mercado agem de modo bastante supérfluo e não se aprofundam em programas que acreditem que a atuação direta com o funcionário, os resultados surgirão naturalmente para a evolução dos negócios.

O estudo elaborado pelo Institute for Corporate Productivity Coaching Survey, em projeções de 2008 até 2018, apontam quais as principais necessidades para a contratação de um processo de Coaching:

- 79% - para o aumento de produtividade e do desempenho individual;
- 63% - para o desenvolvimento da liderança e de planos de sucessão;
- 60% - para aumentar os níveis das habilidades dos funcionários individualmente;
- 56% - para melhorar o desempenho organizacional e
- 44% - para desenvolver habilidades específicas para o gerenciamento de crises e problemas.

Vemos então, a importância de se introduzirem processos de treinamento adequados a cada empresa, considerando o desempenho individual de cada profissional, levando em conta os planos de formação e capacidade de gerenciamento dos mesmos, com o objetivo futuro de ocupação de uma vaga no nível do seu gestor atual.

## Capítulo III

### 3.1 Descrição da Empresa

A rede Hoteleira Accor, foi aberta em 1967 com uma única unidade de bandeira Novotel em Lille Lesquin, França. Desde então, opera em aproximadamente 90 países, com 4.100 hotéis e 500.000 quartos; trabalham sob as mais variadas bandeiras (marcas) 150.000 empregados.

Reunidas sob o nome de Accor Hospitality, as operações do grupo incluem mais de 15 ramos, do luxuoso ao econômico, que são reconhecidos e apreciados em todo o mundo pela qualidade de seus serviços: Sofitel, Pullman, Mgallery, Novotel, Mercure Suitehotel, Ibis, All Seasons, Hotel F1. As marcas Accor oferecem estadias adequadas às necessidades específicas de cada cliente, seja para negócios ou lazer.

“Inovação é nossa marca registrada;  
O espírito de conquista é nosso instrumento de crescimento;  
Desempenho é a chave para o sucesso continuado;  
Respeito é a base para todos os relacionamentos;  
Confiança é a fundação para nosso gerenciamento”.

Baseados nessa filosofia, os gerentes providenciam o suporte necessário às equipes como parte do progresso, transformação e desenvolvimento do Grupo.

“Nossa ambição é conseguir e manter a liderança global e o status de marca de referência, respeitando os valores que sempre formaram o espírito da Accor, um espírito pioneiro de conquista, moldado em um compromisso de alta performance e uma constante preocupação com as pessoas, clientes, empregados, hóspedes e com o meio ambiente”

A partir de 2009, apesar da crise preocupante a Accor implantou novos modelos estratégicos, em que a Área de Hotéis e a de Serviços passaram a funcionar separadamente de acordo com seus próprios modelos de gerenciamento. Isso fez com que os dois grupos se tornassem líderes em seus campos, atingissem uma massa crítica e consolidassem uma reputação internacional.

De acordo com a pesquisa “Indicadores de RH no Setor Hoteleiro: Um estudo das maiores redes no Brasil de Piellusch e Taschner”, a Accor Hotels é uma das maiores empresas do segmento hoteleiro no mundo, líder na Europa e em diversas regiões.

A estratégia do grupo Accor é ligada à sua própria cultura, enfatizando sempre seus valores e pessoas. É pautada pelo Projeto de Empresa, que consiste em três pilares estratégicos: *people* (pessoas), *profit* (lucro), *service* (serviço). A área de RH é representada pelo eixo *people*, que tem como objetivo “ser um ótimo lugar para se trabalhar”.

A empresa utiliza a avaliação do departamento de RH para acompanhar os seus objetivos específicos, sendo estes indicadores utilizados pela Accor Hotelaria: clima, turn over (rotatividade de pessoal), controle de treinamentos,

gaps (deficiências) de competências, indicadores de evolução<sup>1</sup> de carreiras e pesquisa salarial.

Alguns desses indicadores são consolidados no contrato de gestão dos gerentes de RH das marcas, como o indicador de clima (no ambiente de trabalho) e turn over. Outros estão relacionados com o acompanhamento de outros processos de RH, como os indicadores de treinamento e os gaps de competências. Para os gerentes dos hotéis, os indicadores de clima e rotatividade, também representam parte do contrato de gestão, como forma de avaliar o desempenho da unidade em relação ao eixo people.

A fixação das metas para os indicadores é feita corporativamente e também para cada uma das marcas. Partindo das metas corporativas de cada indicador, os valores-alvo para cada marca e para cada unidade são obtidos por desdobramento. Geralmente essas metas compõem o contrato de gestão de cada um dos hotéis. Nesse caso, para saber se as metas foram atingidas, a comparação dos resultados é feita com os valores estabelecidos no contrato de gestão. As diferentes metas entre as marcas dependem das características e da própria estratégia de desenvolvimento de cada uma delas. É comum ainda a comparação entre diferentes unidades da mesma marca. Os indicadores de clima são comparados também, com as 100 melhores empresas do Great Place to Work Institute e com as outras empresas do Grupo Accor.

Embora os resultados financeiros tenham grande importância, a empresa valoriza os resultados de RH, acreditando que, além de trazerem benefícios em si (como ser eleita uma das melhores empresas para se trabalhar e assim atrair funcionários), isso pode também, levar a benefícios financeiros (uma vez que aproximadamente 50% dos custos são relacionados a pessoal) e de satisfação de clientes.

De acordo com o exposto acima, fica clara a importância de se analisar a aplicação da Avaliação do RH, com a finalidade de conciliar os conflitos inerentes à operação de serviços de Hotelaria. A visão integrada de RH, compreendendo todas as atividades que influenciam a ação das pessoas, no sentido de implementar a estratégia e a medição da consistência e eficácia dessas atividades por meio da avaliação do RH, parecem formar um quadro consistente com as necessidades do segmento hoteleiro. Além disso, o processo de avaliação possibilita a integração das ações da área com a estratégia das organizações.

---

<sup>1</sup> O processo de desenvolvimento destes indicadores foi realizado no Brasil aonde cada um dos indicadores foi projetado de acordo com necessidades específicas e estratégias locais. Quanto à utilização destes indicadores, a maior parte deles é acompanhada por meio de um único instrumento, o contrato de gestão. Embora a avaliação seja anual, após seis meses, os resultados são analisados, a fim de verificar se o colaborador está a caminho de cumprir suas metas. Caso não esteja, são discutidas ações corretivas, buscando as causas por meio do gestor envolvido e das demais áreas responsáveis.

### 3.2 A Accor no Brasil

Um pouco da história da rede no Brasil revela que a Accor começa em 1976, com o lançamento pelo fundador e hoje presidente Firmin Antonio, do Ticket Restaurante, que atende mais de 10 milhões de pessoas por dia em 26 países. Em 1977 foi criada a GR-Restaurantes de Coletividade e inaugurado o primeiro hotel da rede com um novo conceito de hotelaria, o Novotel Morumbi. Durante muitos anos a marca Novotel trabalhou, principalmente, com os serviços corporativos. Quando as atividades hoteleiras começaram a ganhar espaço no mercado, foram trazidas para o Brasil as marcas já existentes na rede: Sofitel, Mercure, Ibis e a extinta Parthenon marca criada especialmente para o Brasil (atuamente Mercure apartamentos), formando a base da Rede: Alimentação e Restaurantes, Hotelaria e Viagens, Produtividade e Marketing.

1997 A marca adota a identidade Accor Brasil.

1999 Com a inauguração do Grand Hotel Mercure São Paulo Ibirapuera começou uma nova era para a história da Accor e desde então, foram espalhados hotéis da rede por todos os cantos do país.

2001 Chega uma novidade no Brasil, o hotel de categoria supereconômica Formule 1.

2006 A Accor completou 30 anos no Brasil, contando com um total de 28 marcas nos segmentos Hotels e Services, algumas delas citadas no início deste capítulo, atendendo a 60 mil empresas clientes, cinco milhões de usuários e empregando mais de 30 mil colaboradores.

2007 Com a reforma do Novotel Morumbi, a Accor marca uma nova etapa da hotelaria brasileira, com novos projetos e empreendimentos que quase duplicarão seu tamanho até 2012.

2008 Foi eleita pela 11ª vez consecutiva, uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil (Revista Época, 2008). Além da Accor, apenas outras três empresas estão durante 11 anos no ranking, sendo elas em 1º lugar Chemtech, 2º lugar Caterpillar e 3º lugar Microsoft. A rede ficou com o quarto lugar no ranking 2008-2009.

Atualmente, contando com cinco marcas, Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1 em 55 cidades do Brasil, mais de 20.000 apartamentos divididos em 144 hotéis, a Accor é a maior rede hoteleira do Brasil composta pelas marcas:



**Sofitel** – Destinado a um público Classe A, possui apenas quatro unidades no Brasil. Em outras regiões do mundo, suas unidades fazem parte de uma coleção de propriedades históricas e preciosas, cada uma com sua própria história. Enquanto cada hotel mantém uma personalidade única, ainda assim partilham atributos comuns. Quando fora dos grandes centros, são destino de viagem por eles mesmos, sendo cada propriedade um ícone e estão entre os mais finos hotéis do mundo, onde se pode desfrutar o charme e requintado estilo francês, mantendo um serviço excelente e uma arquitetura marcante. Sofitel é a marca premium do grupo Accor. Para estabelecer uma posição superior no setor altamente competitivo de hotéis de luxo, o grupo Accor trabalha com especialistas líderes, de conhecidos arquitetos, passando

pelos melhores decoradores até chefs de cozinha premiados. Nos mais importantes locais de negócios e de lazer, clientes diferenciados com um pendor para as artes, a cultura e o luxo sabem que os hotéis Sofitel sempre atenderão suas expectativas. O Sofitel incorpora o melhor da França na elegância dos projetos de interiores, nas acolhedoras boas vindas, na sofisticação dos serviços e na arte da excepcional cozinha.



**Novotel** – Com apartamentos modernos, espaçosos e confortáveis, o Novotel, foi desenhado para ir ao encontro de todos os tipos de hóspedes. Um ambiente de boas vindas para relaxar depois de um dia de negócios, com cama king size, grandes banheiros, facilidade para tomar um chá ou café, onde a família pode se divertir junta, com as comodidades de uma casa ou para um executivo com todo o necessário para um escritório.



**Mercure** – Para negócios ou lazer, um evento especial ou uma escapada para relaxar, a marca Mercure, se orgulha de ter hotéis em todos os lugares desejados. Classificado como um dos hotéis da rede Accor na escala intermediária de orçamentos, dispõe de acomodações extremamente confortáveis, centro de convenções para negócios, disponibilizando aos seus hóspedes todo o conforto.



**Ibis** – A rede Ibis mudou o conceito de hotelaria econômica no Brasil oferecendo um produto de qualidade, sempre bem localizado, com apartamentos modernos, serviços rápidos e práticos e preços acessíveis e justos com qualidade internacional. Isto faz com que essa marca da Accor Hospitality, esteja entre as preferidas entre todas as redes hoteleiras internacionais. O “boom” da marca pode ser mensurado pelo grande número de novas unidades que estão sendo abertas no Brasil e em outras regiões do mundo todo.



**Formule 1** – Os hotéis Formule1 oferecem acomodações de qualidade pelo menor preço. Uma cama confortável em quartos silenciosos com impecável padrão de higiene e limpeza. Todos os hotéis foram estrategicamente preparados para acomodar até três pessoas no mesmo apartamento. Esta é, hoje, a maneira inteligente de tirar máximo proveito do orçamento, reduzindo a um mínimo os custos de acomodação. É o super econômico da rede. Formule 1 estabelece o padrão para hotéis econômicos. Cada um dos 370 hotéis Formule 1 oferece a melhor relação custo-benefício

para acomodação disponível no mercado, independente da localização em questão. Os quartos podem acomodar 1, 2 ou 3 pessoas e oferecem funcionalidade, com um nível básico, mas garantindo conforto, incluindo TV. Em horários em que não haja funcionários na recepção, terminais automáticos permitem transações 24h/dia. Café da manhã é em estilo *buffet*.”

### **3.3 Pólo Econômico da Hotelaria Accor no Brasil**

O Pólo Econômico da Hotelaria Accor Brasil compõe-se no momento de pouco mais de 50 hotéis Íbis e 10 hotéis Formule 1 no país, tendo como meta colocar em operação mais 300 hotéis de todas as marcas da rede até 2015, de acordo com o novo gerente de Desenvolvimento, Marcello Mendes de Medeiros. No Nordeste, já estão em fase de implantação mais 16 unidades, com previsão de inauguração em 2012. Para este estudo, falaremos apenas da rede Íbis de hotéis, sem deixar de mencionar que como empresa internacional, tem programas, procedimentos e posicionamentos, alinhados no mundo todo.

A rede Íbis de hotéis é a maior da categoria econômica, da Europa e da América Latina, sendo 53 empreendimentos funcionando e outros 50 devem ser inaugurados até 2012.

A marca Íbis mudou o conceito de hotelaria econômica no Brasil oferecendo um produto de qualidade, sempre bem localizado, com apartamentos modernos, serviços rápidos e práticos e preços acessíveis, onde o hóspede é bem recebido a qualquer hora, com atendimento eficiente e serviços diferenciados.

A rede oferece ainda cinco opções de restaurantes nos hotéis espalhados por todo o Brasil. A ideia é oferecer sempre opções diferentes para os clientes que viajam muitas vezes e visitam esses hotéis.

Esta bandeira é também a precursora do programa de satisfação “Contrato 15 minutos”, aonde os colaboradores contam com apenas 15 minutos para resolver adequadamente qualquer problema que venha a ocorrer durante a estadia do cliente, oferecendo diárias caso não seja cumprido.

Implantou no início de 2010 um programa que visa facilitar o atendimento ao público feminino com secadores de cabelo em todos os apartamentos, parcerias com salões de beleza próximos aos hotéis e com farmácias 24hs que façam entregas de produtos para qualquer tipo de emergência. Dentre as bandeiras da rede no pólo econômico, as marcas Íbis e Formule 1 escolheram o Dia da Criança para celebrar seus apoios. Por meio da doação integral dos recursos arrecadados no café da manhã nos 45 hotéis da rede no Brasil, no dia 12 de outubro, a rede Íbis beneficia o programa Alfabetização Solidária, com a campanha “Adote um Aluno”. Já a rede Formule 1 beneficia a ONG Doutores da Alegria, com ações no mesmo dia 12.

Lavanderia e Estacionamento são serviços terceirizados.

### 3.4 Estratégia de captação de Negócios do Pólo Econômico da Accor Hospitality na América Latina

Presente na América Latina desde 1977, a Accor Hospitality – unidade de negócios hoteleiros do Grupo Accor – detém a maior e mais completa oferta de hospedagem da região, onde opera suas redes internacionais **Sofitel, Pullman, Novotel, Mercure, ibis e Formule 1**. Juntos, os hotéis operados pela Accor Hospitality na América Latina somam 160 unidades com 26.000 quartos, sendo 143 no Brasil e 17 nos demais países latinos. Oferecem ainda, estrutura completa para a realização de eventos de grande, médio e pequeno porte. O Brasil é bastante estratégico para as operações da empresa, sendo o quarto principal mercado no mundo, atrás somente da França, Alemanha e Estados Unidos.

Com um volume de negócios de R\$ 6,9 bilhões, é um dos maiores grupos de serviços do Brasil, onde mantém parcerias com grandes corporações mundiais, como Brascan, Espírito Santo, Compass, Top Atlântico, Veolia Environnement e Alexander Forbes. A Accor está presente em 140 países com 158 mil colaboradores. É líder europeia e um dos maiores grupos mundiais de viagens, turismo e serviços corporativos, com duas grandes atividades internacionais: Accor Hotels e Accor Services. A Accor Hotels conta hoje com 130 unidades no Brasil, com quase 19 mil apartamentos. A rede tem ocupação média de 3,8 milhões de diárias/ano no país. Até 2012, a meta é ter 231 hotéis na América Latina, num total de 36.000 quartos, ampliando a presença de 76 cidades para 115 cidades latino americanas. O maior crescimento será da rede ibis, que terá 50 novos hotéis. A ampliação da Accor vai consumir investimentos de R\$ 875 milhões, representando 9370 novos quartos e gerando 3375 empregos diretos.

Em 2009 criou-se o A Club, cartão de fidelidade para todos os hotéis da rede Accor (exceto Formule 1) que substituiu o antigo cartão de fidelidade *Compliments* que possuía diversas modalidades de cartões pelo mundo, tornando a operação confusa e lenta no reconhecimento de cada um destes cartões e da aplicação de seus descontos no momento da saída do cliente dos hotéis. O antigo cartão de fidelidade tinha uma base de dados dividida de forma continental e o novo A Club por ser um programa que tem como base a internet, consegue ter uma base de dados única.

Brondino (2001) destaca a importância deste novo modelo, pois é moderno, direto e interativo para seus usuários. A web oferece a todos os clientes um acesso internacional, sete dias por semana e 24 horas por dia.

Diferentemente dos programas de fidelidade dos outros grupos hoteleiros, toda a comunicação se faz através da internet, eliminando prazos e custos de encaminhamento, além de permitir conexões entre os sites da Accor e sites parceiros. A internet atende os objetivos de desenvolvimento sustentável e com certeza com um custo baixo, visto que, desta forma pode-se reduzir o tamanho das centrais de atendimento ao cliente que serão mantidas apenas para o esclarecimento de dúvidas, solução de problemas e reclamações.

Sendo a unificação de todos em um só, o A Club reconhece o cliente por sua fidelidade e pelos valores gastos dentro dos hotéis da Accor Hospitality.

Segundo estudo de Ipsos Worldwide & Multi-segment, em março de 2007, 36% dos clientes afirmam que um programa de fidelidade os levaria a se hospedar com mais frequência nos hotéis da rede Accor”. Desta forma, o cliente é reconhecido e beneficiado proporcionalmente pelo número de vezes que se hospeda e quanto gasta dentro dos hotéis da Accor. O cartão A Club é subdividido entre os níveis Classic, Silver, Gold, Platinum e Favorite Guest e é recompensando com pontos multiplicados por 1,00; 1,50; 1,75; 2,00 e 3,50, respectivamente.

Ao mesmo tempo, a empresa direciona seus clientes para as promoções existentes no site, de forma a diminuir o volume de ligações nos hotéis, proporcionando uma qualidade melhor de atendimento no balcão.

Quaisquer ações de marketing são de responsabilidade, inclusive a elaboração por parte da sede e não devem ser feitas pelas unidades hoteleiras individualmente devido ao padrão de divulgação de imagem da marca.

### **3.5 Projeto Ecologia na Rede Accor**

O projeto Ecologia tem como objetivo a implantação de projetos que visam a proteção ao meio ambiente, descritas na Carta Ambiental Accor, documento esse que foi lançado na França, em 1997 em todas as unidades da rede (Artigo de Henrique Nunes Machado).

O projeto vem sendo desenvolvido no Brasil desde 1999, com a participação efetiva de todos os colaboradores da Accor Hotels e de parceiros preocupados com a preservação ambiental.

Essa é também a preocupação da Accor Brasil, que desenvolve uma política ambiental nas centenas de unidades que administra e que de acordo com o Diretor Geral da Rede Accor Hotels no Brasil, Roland de Bonadona, o projeto foi iniciado com o envolvimento dos funcionários e hóspedes com a questão ambiental, despertando neles, inicialmente, o cuidado com a reciclagem. Devido ao sucesso alcançado pelo projeto no programa de gestão, incluiu-se uma meta referente à economia de água, eletricidade e gás, empregando pelos funcionários com recursos obtidos com a reciclagem em um projeto ambiental e social.

Através desse projeto, está sendo levada ajuda a escolas carentes e envolvimento com projetos ecológicos que incluem ainda, a adoção de uma praça próxima a cada unidade hoteleira. Há também a prescrição de uma missão anual para plantar no mínimo, uma árvore por hotel. De acordo com Bonadona: “... na era em que estamos vivendo, a responsabilidade empresarial quanto ao meio ambiente deixou de ter apenas características obrigatórias para se transformar em atitude voluntária, superando as próprias expectativas da sociedade”.

Devido ao fato de ser líder no setor de Hotelaria, a Accor Hotels tem a grande responsabilidade de servir de exemplo para o resto do mercado. “Sentimo-nos orgulhosos em poder contribuir com essas iniciativas e dividir nosso entusiasmo em um país tão importante como o Brasil, cuja preservação é essencial para o equilíbrio ecológico mundial”, disse Bonadona. Pode-se concluir que na verdade, a atividade hoteleira, quando comparada a outros

segmentos e atividades econômicas, tais como a indústria e comércio em geral, não precisa ser causadora de grande poluição, nem mesmo consumir quantidades significativas de recursos não renováveis. Isto porque, pode consumir pouca energia, água, papéis e outros recursos, além de representar uma parcela mínima de poluição em termos de fumaça, ruídos ou poluentes químicos, uma vez que tomemos como parâmetro de comparação, as atividades comerciais e/ou industriais. Estas afirmações encontram amparo no que cita Ruschmann (1997), aonde afirma que os desastres ecológicos provocados pelo vazamento de petróleo nos oceanos, os riscos potenciais das usinas nucleares, os gases tóxicos, etc., põem em risco a sobrevivência do homem no planeta, tornando os efeitos negativos do turismo, até insignificantes. Ainda assim, mesmo que se possa considerar a hotelaria como atividade econômica de pouco impacto ambiental, não se deve entender que a mesma esteja isenta de preocupação e responsabilidade para com o meio ambiente.

Assim, a rede Accor faz questão de colocar em prática estes projetos ambientais para demonstrar que aliados à qualidade dos serviços prestados estão preocupações sociais e de sustentação do ambiente em que ela se insere. Como resultado de sua adoção, somente em 2009, o número total de lixo reciclável atingiu 707,5 toneladas, entre papel, plásticos, alumínio e vidro, o dobro do ano anterior – em 2008, o volume reciclado foi de 507 toneladas. Além disso, a área técnica de Implantação programa a expansão das redes com projetos que utilizam economia de energia, reaproveitamento de água e utilização de energia solar, entre outros itens prioritários para a política de desenvolvimento sustentável da Accor.

### **3.6 Certificados ISO 9001 e SGA 14001**

Os hotéis Íbis possuem os certificados ISO 9001 e SGA 14001, de Qualidade e Consciência Ambiental respectivamente. O primeiro, garante que pela padronização de processos, o cliente receba sempre o mesmo produto no final. O segundo garante uma sustentabilidade ambiental através da conscientização periódica disseminada na empresa. Apenas para relembrar o significado desses certificados:

#### **ISO**

A ISO (International Organization for Standardization) é uma federação mundial não-governamental fundada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Conta com a participação de 111 países e seu objetivo é propor normas e padrões relativos a medidas, procedimentos, materiais e seu uso, praticamente em todos os setores de atividades. Os trabalhos da ISO resultam em acordos internacionais que são publicados como Normas Internacionais. O Brasil participa da ISO através da ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas.

## **SGA baseado na norma ISO 14001**

Sistema de Gestão Ambiental: O certificado ISO 14001, é específico para o sistema de gerenciamento ambiental.

Como já dissemos anteriormente, embora o impacto ambiental seja pequeno, os hotéis também buscam recursos naturais e ao utilizá-los, provocam sua redução, representando alguma degradação ambiental. Tais impactos são também decorrentes do lixo gerado, dos equipamentos, dos produtos de uso diário, de efluentes líquidos misturados com detergentes e outros dejetos orgânicos lançados em mares e rios. Tendo consciência da variedade e dimensão dos impactos causados por essa atividade e afetando diretamente esse próprio segmento, a utilização de um sistema de gestão ambiental nos hotéis surge como garantia futura de grandes retornos.

Um Sistema de Gestão Ambiental bem implantado tende a proporcionar melhorias nos custos das empresas, pois consegue racionalizar a aquisição e utilização de insumos e matérias-primas, contratação de serviços e o uso de recursos naturais. Atenua significativamente o impacto ambiental, além de gerar bons resultados para o empreendimento.

A implementação de um SGA na hotelaria oferece grande contribuição para a solução de problemas ambientais, além de tomar-se infalível instrumento para conquista de clientes que valorizam o meio ambiente, já que no segmento hoteleiro os hóspedes se preocupam em saber se o hotel possui, além de algum Sistema de Gestão da Qualidade, a intenção de implantar ou se já possui algum Sistema de Gestão Ambiental.

Vale também relembrar, que a rede Ibis, foi uma das primeiras do país a ter unidades inteiras voltadas para não-fumantes.

Colaborando para o desenvolvimento sustentável, os hotéis participam do **Plant for the Planet**, no qual a cada 5 toalhas reutilizadas pelos hóspedes, uma árvore é plantada na nascente do Rio São Francisco

### **3.7 Estrutura Organizacional da Accor Hospitality - Pólo Econômico no Brasil e suas atribuições:**

À Estrutura Organizacional está composta da seguinte forma:

- ✓ Roland de Bonadona, Diretor Geral Accor Hospitality América Latina. Define a Estratégia de custos da rede, garante que os hotéis cumpram com o definido nos budgets pré-estabelecidos. Preza pela imagem da rede na América Latina cobrando para que os hotéis não percam seus certificados em diversos quesitos.
- ✓ Steven Daines, Diretor de Operações Íbis e Formule 1 na América Latina. Define a estratégia de captação de negócios, tanto ao nível do cliente final como de novas implantações, definições de locais para novos hotéis, melhor condução da abertura destes hotéis, etc. Responde ao Roland de Bonadona.

- ✓ Stephen Jacquier, Diretor Administrativo, Financeiro e Jurídico na América Latina. Responsável por junto ao Centro Administrativo e Financeiro, manter as informações referentes a estes processos claras para serem aplicadas em todos os hotéis da rede. Responde ao Roland de Bonadona.
- ✓ Fabio Ferreira, Diretor de Tecnologia da Informação na América Latina. Responsável por garantir que as parcerias feitas pelo grupo Accor na área de TI funcionem adequadamente. Responde ao Roland de Bonadona.
- ✓ Francisco Sobrinho, José Fernandes, Leandro Bonilha e Guilherme Knust: Gerentes de Operações do Pólo Econômico (Íbis e Formule 1) na América Latina. Responsáveis por orientar os Gerentes Gerais dos hotéis nas questões administrativas e operacionais em geral. Os hotéis estão separados por Gerente de Operações de acordo com sua localização no mapa da América Latina. Respondem ao Steven Daines.
- ✓ Claudia Barbosa: Gerente de Marketing e Relacionamento do Pólo Econômico. Define as ações de Marketing, Publicidade e Propaganda, bem como promoções vigentes e padrões visuais a serem estabelecidos dentro dos hotéis do Pólo Econômico. Responde ao Steven Daines.
- ✓ Luis Puglia: Gerente de Manutenção do Pólo Econômico. Responsável pela manutenção predial, verificando a qualidade das estruturas físicas dos hotéis da rede e sanar prontamente as avarias encontradas.
- ✓ Jacinta Pereira: Gerente de Recursos Humanos do Pólo econômico. Responsável pela contratação e seleção dos gestores do Pólo Econômico, dar andamento e continuidade das ferramentas de Recursos Humanos, acompanhar pesquisas de clima nas unidades hoteleiras e satisfação dos colaboradores em geral. É responsável ainda, pela continuidade e aplicabilidade do programa de treinamento e desenvolvimento e plano de carreira dos Gestores. Responde ao Steven Daines.

Cada unidade hoteleira dispõe na seqüência de um Gerente Geral e dependendo de seu porte, um ou dois Assistentes de Gerência, além de todo o efetivo operacional, como pessoal de limpeza, governança, recepção, restaurante, entre outros. Podemos observar, no entanto que devido ao pólo econômico objetivar o corte de gastos, há um grande acúmulo de tarefas dessas distintas áreas nas mãos dos gerentes e seus assistentes no pólo econômico, exigindo multicompetências e também sobrecarga de trabalho, o que não acontece nos hotéis de outras bandeiras da rede. Nos hotéis de outras bandeiras, cada uma dessas áreas conta com um chefe que deverá garantir o bom funcionamento e o rendimento adequado de seus subordinados para que o hotel mantenha o nível de qualidade desejado, reportando-se posteriormente

ao gerente geral de cada unidade. Contudo no pólo econômico, vemos que tanto o gerente como o seu assistente são diretamente responsáveis pelo funcionamento adequado destas diversas áreas, uma vez que não existem cargos de Chefia, tendo contato direto com os respectivos funcionários, devendo orientá-los no sentido de garantir a execução plena das tarefas de cada área individualmente. Portanto, os profissionais com nível de gerência do pólo econômico são os responsáveis e fazem a supervisão referente aos departamentos de Manutenção, Governança, Gerência de Bebidas e Alimentos, Controladoria, Departamento de Pessoal e Controle de Qualidade.

## Capítulo IV

### Modelo de Treinamento atual da Bandeira Íbis, dentro da Rede Accor

A empresa disponibiliza um programa de formação e treinamento para novos colaboradores, deixando claro que estes serão avaliados pelo seu interesse, disponibilidade e participação nas atividades da empresa.

O cargo dos Gestores (Gerente e seu Assistente) pressupõe uma disponibilidade total e permanente para responder dúvidas e questionamentos, no sentido de facilitar o trabalho de seus colaboradores e até mesmo assumir seus postos em caso de necessidade, na ausência de qualquer um deles.

Manter sua posição de destaque no ranking das melhores empresas para se trabalhar faz parte da filosofia e meta, se não a principal, uma das mais importantes da Accor Hospitality como um todo. Nesse sentido os Gestores são permanentemente cobrados no sentido de preservar o ambiente de trabalho de forma harmoniosa, para que seja aprovado pela maioria dos colaboradores.

A pesquisa *Great Place to Work* deve ter um resultado positivo de 75% ou 1% acima do resultado do hotel em questão, em relação ao ano passado. Esta provação do clima do hotel é feita pelos seus próprios colaboradores que respondem um questionário de múltipla escolha, não identificado, em qualquer computador da empresa para a efetiva não identificação em caso de insatisfação.

A atribuição principal do Gerente Geral é o controle das finanças que fazem parte do cotidiano, no controle e disposição dos recursos para compras e aquisições, análise e planejamento; baseia-se em coordenar as atividades e avaliar a condição financeira da unidade hoteleira sob sua responsabilidade, por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados contábeis de resultado, analisar a capacidade de produção, tomar decisões estratégicas com relação ao rumo total da unidade, buscar sempre alavancar suas operações, verificar não somente as contas de resultado por competência mas a situação do fluxo de caixa, desenvolver e implementar medidas e projetos com vistas ao crescimento e fluxos de caixa adequados para se obter retorno financeiro tal como oportunidades de aumento dos investimentos ou redução de custos para o alcance das metas da empresa.

Ao Assistente de Gerente, cabe supervisionar toda a parte Operacional a saber: Recepção, Governança, Manutenção, Compras e Controle de contas a pagar a receber.

A área de Alimentos & Bebidas é de competência exclusiva do Assistente de Gerente, funcionando como um setor independente mas ainda assim, sob responsabilidade da unidade hoteleira. Nem todas as unidades da rede Íbis tem restaurante, algumas oferecem apenas a possibilidade de lanches ou algum tipo de comida congelada. (Menu Express) 24 horas por dia.

Aos colaboradores de base cabe executar o trabalho correspondente ao seu departamento de contratação bem como conhecer as funções de todos os outros departamentos, para que haja uma certa interatividade em momentos de sobrecarga em algum dos departamentos.

As atribuições conjuntas do Gerente e seu Assistente ficam na Área de Seleção e Recrutamento de pessoal e todas as responsabilidades inerentes ao

Departamento de Pessoal. Maximizar a produtividade dos funcionários, promover seu bem-estar, implementar e supervisionar os programas de treinamento, a política e os procedimentos na área de recursos humanos, respeitando as leis estaduais, federais e a filosofia do hotel, são também, funções básicas do cargo do gerente e seu assistente.

Ainda, no âmbito de recursos humanos, é responsabilidade do gerente e seu assistente nessa empresa hoteleira, selecionar candidatos qualificados e providenciar para os mesmos orientação e treinamento, para que estes possam contribuir para o progresso do hotel. É necessário também garantir que os funcionários sejam tratados com respeito. Outros fatores importantes são: implantar e controlar um plano de cargos e salários e manter-se atualizado com a política de relações humanas. Controlar a frequência dos funcionários em treinamentos, prover e organizar os benefícios e obrigações sociais, manter um arquivo completo e minucioso dos empregados, utilizar técnicas de motivação, padronizar os serviços, supervisionar o serviço de qualidade oferecido ao hóspede, orientar e coordenar as avaliações de desempenho, certificar-se de que a política salarial seja cumprida e ainda, desenvolver e implementar estratégias para atingir a satisfação dos funcionários, promover o desenvolvimento de suas habilidades, garantir que medidas disciplinadoras sejam tomadas quando necessário e cuidar das questões sindicais. Respondem aos seus Gerentes Gerais.

O treinamento também inclui ferramentas utilizadas para gestão de uma empresa multinacional, inseridas em sua quase totalidade na intranet e que estão disponíveis na grande maioria dos hotéis da rede Accor. Seguem abaixo algumas delas e suas descrições:

### **Disponíveis na Intranet:**

**Accor Jobs:** Ferramenta utilizada no recrutamento e seleção funciona como uma web site, onde os gestores podem inserir as vagas que estão em aberto e pessoas do mundo todo podem postar seus Currículos para participar de processos seletivos. Após a contratação, o currículo básico de cada colaborador consiste em dez módulos de treinamentos pré-estabelecidos de acordo com cada função. Assim, destes dez treinamentos alguns são prioritários e outros não. Esta ferramenta mostra qual o prazo máximo que cada colaborador tem para fazer cada treinamento sem prejudicar sua formação.

**Innovaccor:** No Brasil, a proposta foi implantada através de um projeto piloto em 2002, no pólo econômico da Accor Hotéis, formado pelas Redes Íbis e Formule 1. Hoje, já houve desdobramento do processo para os dois pólos midscale e luxo, e a previsão é de que seja implantado em todas as marcas, até o segundo semestre deste ano. Com isso, o sistema estará aberto aos colaboradores de todas as marcas Accor no Brasil. O que motivou a organização a adotar esta prática foi o surgimento da necessidade de um canal de comunicação com o colaborador, onde este pudesse ser conscientizado sobre a importância de se apresentar sugestões, sobretudo por se tratar de

uma empresa multinacional e de múltiplas atividades, a exemplo das áreas de hotéis, viagens e serviços. Programa de estímulo à criação: cada colaborador com mais de 6 meses de contratação deve ter acesso a esta ferramenta e dar idéias que podem ser aplicadas em sua unidade de trabalho ou em todos os hotéis da marca Íbis. Depois de apresentada, a idéia é avaliada pelo superior hierárquico e caso este não tenha condições técnicas para avaliá-la, a sugestão será encaminhada a um perito no assunto, que poderá ser localizado na lista de peritos da Accor no Brasil e que fica disponível no sistema da empresa. Caso a idéia seja aceita, o colaborador pode receber um prêmio em dinheiro como reconhecimento de sua criatividade, contribuição e participação no programa. Os critérios para avaliação das idéias são: viabilidade técnica e facilidade de implantação; originalidade e impacto positivo sobre o negócio a exemplo da redução de custos/geração de lucro, como também sobre o ambiente de trabalho. No Brasil, também foi formado um comitê chamado de Boas Práticas, formado pelos responsáveis-chaves das marcas da Hotelaria Accor. Esse comitê avalia todas as melhores idéias apresentadas. Se forem aplicáveis em todas as unidades, beneficiando o Grupo como um todo, tornam-se as Boas Práticas, sendo disponibilizadas no site Inovaccor. As unidades ou departamentos que as adotarem também serão premiados com inovaccors. Os inovaccors são os bônus dados a quem tem suas sugestões aprovadas pelo programa de sugestões e, cada um destes, equivale a 1 hora/base de trabalho na empresa (Accor Hotéis).

Hoje, no Brasil, cada inovaccor equivale a R\$ 3,00. Os autores das idéias são pagos em Top Premium, um voucher da Incentive House, no valor da premiação que pode ser trocado por produtos em centenas de estabelecimentos credenciados em todo o país. No entanto, é possível que o prêmio se faça por meio de uma homenagem como um café da manhã com seu diretor ou um final de semana em um dos hotéis da rede, no Brasil, ou ainda um jantar em algum restaurante. Outra característica do programa é que não existe uma tabela específica de pontuação. O valor da premiação da idéia aceita é dada por quem a avalia. No caso do superior encaminhar a idéia a um expert, a pontuação será dada após o retorno do laudo com a sua análise.

**T&D:** Ferramenta inserida na intranet que deve ser atualizada com inserção de dados para que possa haver uma organização adequada e para que possa haver um acompanhamento de quais treinamentos cada colaborador já realizou e quais processos ainda deve fazer, bem como, de seus prazos dentro do currículo básico.

**Revenue Management:** Ferramenta de monitoramento de ocupação. Permite observar em quais períodos há excesso de solicitações de reservas com o objetivo geral de remanejamento antecipado do contingente e demais medidas para a manutenção do conforto e do bom atendimento dos serviços prestados rotineiramente.

**Gestão de Alimentos e Bebidas:** Ferramenta que permite analisar os números referentes ao funcionamento do restaurante, utilizando-se de parâmetros diversos e planilhas mensais e/ou anuais. A rede realizou uma

padronização destes parâmetros de inserção de dados para que houvesse uma consolidação mais eficaz do desempenho.

**F46:** Ferramenta que indica quais são os quesitos que geram o maior número de insatisfação apontados pelos hóspedes. Através de um formulário, os clientes dão sua opinião sobre o atendimento e serviços.

**F31 e OS:** Ferramentas que consistem em vistorias diárias em todos os departamentos, permitindo registrar quais são as não conformidades que poderiam gerar insatisfações aos clientes, antes que eles as percebam.

**Destaque do Quadrimestre:** Pode ser feito de duas formas: Selecionado pelos gestores ou pelos próprios colegas da base do organograma. Serve para reconhecer aqueles empregados que se destacam nas suas atividades e zelam pelo bom comportamento.

**Resavision:** Ferramenta que avalia o desempenho da equipe de recepção em atendimento telefônico por meio de ligações ocultas (sem identificação do cliente). Avalia os hotéis em um *ranking* composto de quatro medições anuais. Os gestores podem obter pela intranet um material de treinamento periódico.

**Cliente Oculto:** A Accor Hospitality tem dentre suas parecerias uma consultoria que encaminha um cliente para se hospedar anonimamente nos hotéis. Esta pessoa faz uma vistoria minuciosa na apresentação do hotel, parte de manutenção, atendimento e qualidade dos produtos oferecidos. Uma vez vistoriada toda a área social do hotel, o contratado se apresenta à gerência como um “cliente oculto” para vistoriar os bastidores do hotel em seu estado de apresentação e conservação. Estas vistorias são avaliadas por meio de um formulário-padrão, preestabelecido pela diretoria do pólo econômico da Accor Hospitality.

## Capítulo V

### Análise

Nesta exposição, podemos então observar, que vários fatores interferem no produto final, sendo o principal caracterizado pelo elemento humano e mais especificamente pelos gestores da rede do polo econômico. Não há de um modo geral uma interação completa entre os gestores da rede (Gerentes e seus Assistentes), seja devido ao acúmulo de tarefas, antagonismos pessoais, dificuldades de expor as tarefas que devem ser realizadas por seus subordinados, dificuldade em proceder como chefes, enfim os fatores humanos são extremamente subjetivos, ficando a formação de alguns profissionais relativamente comprometida. Alguns gerentes são controladores e não delegam tarefas, alguns são perfeccionistas e nunca estão satisfeitos, outros ainda são intolerantes com alguns pequenos erros cometidos, o que acaba comprometendo a meta da rede “do ambiente perfeito para se trabalhar”. Aos gerentes cabe explicitar suas expectativas, dizer a cada pessoa exatamente o que fazer e como fazer, acompanhar e avaliar constantemente o desempenho de sua equipe, corrigir as falhas com rapidez e recompensar os sucessos ainda mais rapidamente. Não deveriam encarar isso como um fardo ou uma obrigação desgastante, e sim como uma oportunidade valiosa de ser útil, contribuir para aumentar a produtividade de sua equipe e ajudar seus subordinados a conseguir aquilo que querem e fazem por merecer.

Criando-se uma ferramenta de avaliação periódica dentro do primeiro ano de formação de cada gestor, com pontos específicos, seja nas ferramentas de gestão, seja nas questões relacionadas aos procedimentos específicos da empresa, com o acompanhamento de um ou dois tutores, sejam estes Gerentes ou Assistentes de Gerentes, indicados pela Diretoria de Recursos Humanos da sede de forma que todos os Gerentes e Assistentes sejam “padrinhos” de um novo colega de trabalho.

Assim, sem sobrecarregar os que já desenvolvem um bom trabalho, mas agora fazendo parte de suas obrigações diárias, estes tutores seriam avaliados também pelo nível de desenvolvimento de seus “apadrinhados” e seus níveis de satisfação com a empresa.

Como complemento, ainda pode-se abrir um canal de comunicação compulsório entre o gerente e seu assistente como, por exemplo, instaurar o costume de serem pré-agendadas reuniões semanalmente com o objetivo de se esclarecer todas e quaisquer dúvidas ocorridas na semana corrente e de gerar uma relação mais aberta e amistosa entre as partes.

A par das dificuldades de entendimento entre os gestores, foi possível identificar também lacunas e falhas de informação no programa da intranet da rede. Grande parte dessas informações pode ser encontrada nos programas que compõem a intranet, no entanto, questões específicas como as de ordem operacional ou ainda questões pertinentes aos padrões aplicados pela empresa, apresentam dificuldades de serem acessadas ou simplesmente não existem. Isso acaba gerando perda de tempo e desgaste desnecessário para

quem tem que tomar decisões rápidas e com resultados plenamente satisfatórios.

A criação dentro do programa da intranet de uma ferramenta do tipo "dúvidas freqüentes" ou do tipo "search", facilitaria e provavelmente acabaria com todas as dúvidas comuns a todos que assumem os cargos de Gestores, sejam eles contratados do mercado ou os que fizeram carreira na empresa, porque foi diagnosticado que até mesmo os profissionais formados dentro da rede apresentam dificuldades em obter algumas informações.

## Capítulo VI

### Conclusão

Pela luz do aqui exposto, podemos perceber que há sem dúvida, um grave problema quanto à metodologia de treinamento empregada na Rede Accor de hotelaria no pólo econômico, pois foi identificado um número bastante elevado de profissionais, sobretudo dos que não obtiveram sua formação dentro da rede em questão, (32,50% do efetivo total e cerca de 43,50% se considerarmos apenas os provenientes de fora) que passam por dificuldades na realização de suas tarefas, por uma recorrente falta de apoio das partes responsáveis e da estrutura interna como um todo.

Esse elevado percentual encontrado de colaboradores não satisfeitos com seu aprendizado, trás para a empresa enormes prejuízos, pois essa insatisfação faz com que o trabalho seja demasiadamente moroso e ineficaz, sem agregar conhecimento para o funcionário. Gera ainda, uma série de transtornos como baixa da auto-estima do funcionário o que perturba sobremaneira o cumprimento de metas e da elaboração adequada de um planejamento funcional deste nível gerencial no pólo econômico estudado.

Do estudo, percebe-se que o treinamento por instrução não se mostra adequado de várias maneiras, vez que todos os funcionários, tantos os formados pela rede, como os vindos do mercado, encontram problemas em se acertar com as normas e padrões de qualidade e funcionamento estabelecidos pela rede. Vemos que é um investimento muito grande para um retorno bastante limitado, pois cada profissional tem um nível de formação diferente e estes cursos são elaborados a partir de um patamar pré-definido e não considerando cada indivíduo como uma pessoa diferente.

Afirmamos então, ser primordial a realização de uma adequação imediata na forma como são ministrados os cursos e inserir como padrão na rede Accor a utilização do processo de Coaching no nível gerencial, processo este amplamente desenvolvido nos dias de hoje com resultados amplamente estudados e bastante marcantes e que claramente auxilia no desenvolvimento profissional cuidando de cada indivíduo separadamente, permitindo uma otimização de todas as tarefas sob responsabilidade de cada um e preocupando-se ainda, com o nível de satisfação do profissional, já que o estado emocional mostrou-se de suma importância no conjunto de fatores que afetam a performance da pessoa avaliada.

Se a meta da rede Accor é manter o índice de avaliação de 75% na *The Great Place to Work*, a empresa deverá reavaliar rapidamente seus conceitos, módulos de treinamento e disponibilidade de informações, especificamente para os níveis gerenciais do Pólo Econômico, evitando assim o aumento do índice de *turn over*, que vem crescendo de forma significativa nos últimos dois anos.

## **Bibliografia**

BARROS, A. L. M. de. Capital, produtividade e crescimento da agricultura: o Brasil de 1970 a 1995. Piracicaba, SP: ESALQ/USP, 1999.

BLYTH, L. O Poder do Cérebro e da Mente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BRICCI, F.M. Como escolher o melhor treinamento. T&D – Treinamento e Desenvolvimento, 1998.

BRONDMO, H. P. Fidelização: Como conquistar e manter clientes na era da internet. São Paulo: Futura, 2001.

CARVALHO, A.V. & NASCIMENTO, L.P. Administração de Recursos Humanos (Vol. 1). São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, I. Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books, 1996.

CONNELLAN, T. K. Nos bastidores da Disney: Os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo, São Paulo: Futura, 2001.

DA MATA, V. Coaching: Ele pode mudar sua vida. Disponível em <http://gnt.globo.com/Expressao/Materias/Coaching-ele-pode-mudar-a-sua-vida.shtml>. Acesso em 18/06/2010.

GARAY, A. B. S. As diferentes faces do processo de qualificação: Algumas dimensões esquecidas. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração, 1997.

GRUPO ACCOR-NHT. Manual de Recursos Humanos – Como selecionar, acolher, integrar e desenvolver-se na NHT Hotelaria e Turismo. São Paulo: 2000.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança, Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

MAGALHÃES, M. L., & BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hétero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. Estudos de Psicologia. UFRN: 2001.

MARKS, M. A., SABELLA, M. J. BURKE, C. S. & ZACCARO, S. J. The impact of Cross-Training on team effectiveness. Journal of Applied Psychology, 2002.

PILLAY, S. The Science of Visualization: Maximizing Your Brain's Potential During The Recession. 2009. Disponível em [http://www.huffingtonpost.com/srinivasan-pillay/the-science-of-visualizat\\_b\\_171340.html](http://www.huffingtonpost.com/srinivasan-pillay/the-science-of-visualizat_b_171340.html). Acesso em 21/06/2010.

PORTER, M. E. "Vantagem Competitiva", Campus, Rio Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. "Estratégia Competitiva", Campus, Rio Janeiro: Campus, 1991.

RUSCHMANN, D. M. "Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente". Campinas, SP: Papyrus, 1997.

SOUKI, O. As 7 chaves da fidelização de clientes. São Paulo: Harbra, 2006

SWARBROOKE, J. Turismo sustentável: turismo cultural, ecoturismo e ética. São Paulo: Aleph, 2000.

WEARING, S., NEIL, J. Ecoturismo: impactos, potencialidades e possibilidades. São Paulo: Manole, 2001.

WHITMORE, J. Coaching para Performance – Aprimorando pessoas, Desempenhos e Resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.