

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**“OS RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO DE OTIMIZAÇÃO DA
PRODUTIVIDADE NA HOTELARIA 4 E 5 ESTRELAS DE CURITIBA”**

CURITIBA

2002

CÂMILA DIAS DE FREITAS
KARINA CLAUDINO DE ANDRADE

**“OS RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO DE OTIMIZAÇÃO DA
PRODUTIVIDADE NA HOTELARIA 4 E 5 ESTRELAS DE CURITIBA”**

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso
de Turismo, Setor de Ciências Humanas,
Letras e Artes,
Universidade Federal do Paraná.
Orientador: Prof. Dr. José Manoel Gonçalves
Gândara

CURITIBA

2002

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
1. UM BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO NA HOTELARIA.....	5
2. PRODUTIVIDADE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA.....	8
2.1 COMO DEFINIR PRODUTIVIDADE?.....	8
2.2 A BUSCA DA PRODUTIVIDADE.....	9
2.3 PRODUTIVIDADE E QUALIDADE: CHAVE PARA O SUCESSO.....	11
2.4 A PRODUTIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO.....	13
3. RECURSOS HUMANOS: CENTRO DAS ATIVIDADES.....	16
3.1 EM POUCAS PALAVRAS: A EVOLUÇÃO.....	16
3.2 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA.....	17
3.3 RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTO DE OTIMIZAÇÃO.....	18
4. RECURSOS HUMANOS X PRODUTIVIDADE: UMA VISÃO CONTÍNUA DA HOTELARIA 4 E 5 ESTRELAS DE CURITIBA.....	23
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	24
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....	31
5. MELHORIA CONTÍNUA: CARTILHA DE AUXÍLIO NA APLICAÇÃO DE TREINAMENTOS.....	33
5.1 ASPECTOS GERAIS.....	33
5.2 DIAGNÓSTICO.....	33
5.3 ELABORAÇÃO.....	35
5.4 APLICAÇÃO.....	37
5.5 AVALIAÇÃO.....	38
5.6 CUSTO X INVESTIMENTO.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
ANEXOS.....	44
LEITURAS DE INTERESSE.....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	79

INTRODUÇÃO



INTRODUÇÃO

Muitas empresas estão passando por vários processos de transição de modelos administrativos. O capital humano era visto, na estrutura organizacional, como elemento simplesmente operacional. Hoje, o recurso humano é um elemento estratégico, aquele que vai proporcionar o aumento do potencial competitivo da empresa.

Com a percepção da importância do capital intelectual dentro da empresa, foi iniciado um processo de estudo sobre o assunto. Tal processo, entretanto, está apenas no começo. As empresas estão ainda relutantes em aceitar tais transformações devido, principalmente, a três implicações significativas. A primeira está relacionada ao fato de que o capital humano não pode ser possuído, ou seja, investir neste capital é estar investindo em algo que não fará parte do patrimônio permanente da empresa. Depois, vem o fato de que investir no capital humano é um processo a longo prazo, a empresa não possui um retorno imediato. E, por último, o fato de que a mudança cultural na forma de trabalhar o capital humano significaria uma percepção mais voltada para a qualificação dos resultados e não para a sua quantificação.

As empresas prestadoras de serviços devem apostar fundamentalmente na qualidade do elemento humano, já que a excelência do serviço, condição da competitividade e sobrevivência da empresa, depende de como esse elemento humano está interagindo com os clientes. Essa qualidade se obtém através da educação, motivação e treinamento. Portanto, para os hotéis e demais meios de hospedagem, enquanto prestadores de serviços, existe uma estreita correlação entre o nível de motivação e treinamento dado aos seus funcionários e a competitividade e sobrevivência da empresa. Correlação esta fácil de ser compreendida, mas nem sempre tão fácil de ser colocada em prática.

Este projeto visa apontar maneiras de se conseguir melhores resultados no setor hoteleiro utilizando da melhor maneira possível seus recursos humanos. A discussão está ligada à questão de como tornar o capital humano o principal foco de produtividade na prestação dos serviços hoteleiros.

O projeto está estruturado em cinco capítulos principais. Os três primeiros capítulos enfocam parte da teoria pertinente ao assunto. Primeiramente, enfoca-se a evolução na hotelaria, abrangendo o turismo como um todo e especificamente os hotéis. O capítulo seguinte aborda a questão da produtividade. A produtividade no geral, sua definição, sua busca, a relação entre produtividade e qualidade e a sua atuação no setor hoteleiro. No terceiro capítulo, os recursos humanos são o elemento-chave, trata-se da sua evolução, importância e otimização.

O quarto capítulo é todo voltado para a apresentação e análise dos dados coletados através da pesquisa de campo realizada para desenvolvimento do projeto nos hotéis 4 e 5 estrelas da cidade de Curitiba.

O último capítulo apresenta a cartilha de auxílio para a aplicação de treinamentos. Segundo Guerrier (2000), no passado o pessoal de atendimento podia ser estimulado a ser meramente “gentil” com o cliente, hoje a tendência é submeter o pessoal de serviço a um elaborado sistema de treinamento, monitoramento e remuneração para garantir que exibam as emoções e a postura “corretas”. Mas será que as pessoas que preparam os “scripts” e o treinamento sabem realmente o que os clientes querem? Através de toda a análise realizada, desenvolve-se uma cartilha como método de melhoria contínua, com a finalidade de auxiliar na aplicação dos treinamentos dentro das empresas hoteleiras.

UM BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO NA HOTELARIA

1. UM BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO NA HOTELARIA

COMO ERA NO PASSADO...

Era mais charmoso – a vida era mais tranqüila. Havia muito mais gente trabalhando porque a mão-de-obra era mais barata. O gerente – que se vestia de modo formal, provavelmente de casaca – caminhava pelo salão e parava para conversar em cada uma das mesas. Criadas cuidavam das roupas. Não havia frigobar nem prensas de passar calças nos quartos. O gerente ficaria horrorizado com a idéia de haver uma cafeteira nos quartos. O room service chegava numa bandeja. Deixavam-se os sapatos no corredor para que a limpeza fosse providenciada. Naquela época, uma criada de quarto era uma criada de quarto, um barman era unicamente barman e uma garçonete era uma garçonete. Hoje esperamos que a mesma pessoa seja as três coisas. Nos velhos tempos, grande parte do pessoal do restaurante simplesmente ficava lá em pé, sem fazer nada. O chefe de fila não servia – ele apenas estalava os dedos e apontava para as pessoas. Nos restaurantes maiores, ele apenas acenava para um garçom em pé em seu posto, e ele também não fazia muita coisa.

(Gerente de hotel de Lake District, no noroeste da Inglaterra, lembrando a vida hoteleira em Lake District nos anos 70)

A sociedade global emergente é caracterizada pela crise, convergência cultural e conflito. Isto afeta a maneira de pensar das pessoas sobre o turismo, as análises que fazem sobre o que é qualidade para os consumidores, comunidades hospedeiras, corporações hospedeiras, e como transformar isso em ação. Essas considerações dos efeitos da economia global na sociedade implicam que as maneiras de ensinar, treinar e aprender devem ser mudadas.

Na realidade, a empresa de Turismo torna-se cada vez mais complexa e muito concentrada, no que tange a equipamentos necessários para sua instalação (transporte, hospedagem, infra-estrutura) e as formas de financiamentos. O predomínio dos setores turísticos produtivos em relação ao mercado deve-se, de um lado, às particularidades do produto e, de outro, ao nível elevado dos riscos assumidos para os investimentos.

O Turismo não está reduzido apenas a uma máquina arrecadadora, visando somente o lucro. O dinheiro que movimenta é importante para o indivíduo e para a coletividade. Contudo, outros valores devem ser considerados. Gera recursos, enriquece culturalmente a sociedade e auxilia no desenvolvimento dos

relacionamentos humanos. Hoje, o conceito de turismo sustentável é mais abrangente e transcende a preocupação centrada na conservação e manejo do meio ambiente e recursos naturais, incluindo os aspectos de comercialização, marketing, qualidade, produtividade e competitividade de bens e serviços turísticos.

Sabe-se que, principalmente após a Primeira Guerra Mundial, o setor hoteleiro teve a oportunidade de amplo crescimento. A Revolução Industrial já estava consolidada, houve um avanço tecnológico no setor de transportes e também as condições de vida dos assalariados melhoraram gradativamente. As cadeias hoteleiras após a Segunda Guerra também encontraram possibilidade de crescimento, construíram novos prédios e se desenvolveram.

A estrutura turística adquire consistência e renovação com os ingressos dos visitantes. Igualmente, pode aperfeiçoar-se, melhorando o atendimento, a hospitalidade e os serviços em geral, sob a influência de novas exigências dos turistas de outras origens. Recentemente, porém, devido ao aumento da concorrência e da evolução tecnológica, a propaganda em jornais e revistas das qualidades dos hotéis, do comportamento de seu pessoal e das ofertas, estabeleceram-se novos critérios de promoção visando conquistar novas fatias de mercado e novos hóspedes e garantir a fidelidade dos mais permanentes. A hospitalidade tradicional ignorava hóspedes potenciais que não faziam parte do círculo. Já moderna organização de serviços tenta facilitar ao máximo o uso do serviço por clientes novos, ao mesmo tempo em que busca fidelizar os antigos.

Os hotéis 4 e 5 estrelas são os que estão na linha de frente desse “combate”, que se baseia em atrativos como oferta de preços, pacotes, atendimento, uso da informática, *business center*, cortesias, promoções, novidades gastronômicas e nos contatos com os agentes de viagem.

A oferta de experiências de alta qualidade, criativas, importantes e significativas é o maior desafio enfrentado hoje pelas empresas dedicadas aos visitantes. As percepções do consumidor com relação à qualidade de suas experiências turísticas individuais e a efetiva qualidade do recurso turístico são questões centrais na administração do turismo. Os produtos padronizados promovidos globalmente com uma forte identidade de marca não tiveram sucesso apenas devido ao preço vantajoso. O estilo e o logotipo instantaneamente

reconhecidos prometem uma qualidade padronizada, que é tranquilizadora em meio às imagens desconhecidas dos bens e serviços produzidos.

A tradição e as características de arquitetura interna, decoração temática e amplitude das áreas comuns, continuam sendo importantes num hotel, seja ele urbano, fazenda, *resort*, moderno ou antigo, grande ou pequeno, principalmente se aliadas as novas concepções de hospedagem. Porém, os hóspedes e as empresas estão dando maior importância aos serviços oriundos das novas tecnologias e dos novos rumos do pensamento humano.

PRODUTIVIDADE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

2. PRODUTIVIDADE: CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA

Neste capítulo será explanado o conceito de produtividade, maneiras de alcançá-la, bem como a produtividade associada a qualidade na busca pelo sucesso e a produtividade no setor hoteleiro.

2.1 COMO DEFINIR PRODUTIVIDADE?

Pode-se dizer que não há um único conceito capaz de definir produtividade como um todo. Isto devido ao fato que, cada organização pode ser descrita como tendo uma “cultura” própria (normas, valores, premissas básicas). A medida que as organizações se desenvolvem, diferentes influências se fundem e alteram o padrão, consequentemente a produtividade adquire novas definições. Definições estas que se tornam obsoletas e incompletas, entretanto, não deixam de estar corretas, simplesmente se aprimoram.

O modelo tradicional de produtividade, que vinha sendo utilizado até algum tempo, é aquele baseado nos fundamentos da escola tayloriana. Sendo assim, o aumento da produtividade era conseguido dividindo os trabalhos em segmentos especializados, eliminando atitudes e operações desnecessárias. Dessa forma, as pessoas aptas a desenvolverem cada uma das tarefas específicas são aquelas extremamente especializadas. Em suma, tal modelo objetivava conseguir o maior número de “produtos” com um gasto econômico e em tempo mínimo, baseado na especialização do funcionário.

De maneira geral, Gallego (1994) tem como definição que a produtividade definitivamente relaciona os produtos ou serviços obtidos com os recursos utilizados. A meta está em conseguir aumentar os produtos/serviços e sua qualidade, baseando-se no melhor aproveitamento dos recursos.

De maneira simplificada e um tanto quanto didática, conceitua-se produtividade como a redução do tempo gasto para executar um serviço, ou o

aumento da quantidade, sem o acréscimo de mão-de-obra ou aumento dos recursos necessários. Não é simplesmente fazer as coisas baratas, mas fazê-las da melhor maneira possível com os recursos necessários. É o máximo da produção que a qualidade permite.

Enfim, os conceitos possuem uma base fundamental, buscando agregar a essência da produtividade. As diversas maneiras como são definidos ou elaborados dependem muito do meio, do contexto vivido e de seus fundamentos, principalmente aqueles almejados pela organização.

2.2 A BUSCA DA PRODUTIVIDADE

Buscar mais produtividade significa procurar melhores resultados, o que é particularmente importante em momentos de crise e transformações globalizadas que acontecem: a maior produtividade pode ser a diferença entre a empresa sobreviver ou não, entre poder voltar a crescer após a crise ou não.

A crise, a recessão, as incertezas que rodeiam e invadem a empresa e a mentalidade de seus executivos e funcionários induzem a busca, às vezes frenética, de soluções mágicas e imediatas, geralmente atingindo-se resultados à custa das pessoas e da inovação, o que abre campo, inclusive, para os circuitos de produtividade ilusória.

Não há ainda nenhuma “fórmula mágica” que seja capaz de fornecer a receita exata da geração de produtividade. O mercado seria muito simples e pouco inovador se todos conseguissem chegar aos resultados que desejam de modo similar, sem problemas e rapidamente.

A produtividade é uma busca constante de todas as organizações (nos seus mais variados ramos de atividade). Isto é um pouco óbvio, afinal, que empresa consegue sobreviver sendo improdutiva, não gerando resultados? Os seres humanos almejam ser produtivos na sua vida, talvez por uma simples questão de bem-estar, precisam sentir que são capazes de produzir algo. Tanto as organizações

como as pessoas pretendem chegar a um resultado final semelhante em relação à produtividade, seja ele para obter sucesso, realizações ou lucros.

Deve-se lembrar, entretanto, que as organizações podem parecer sólidas e permanentes, porém são criações humanas, podendo ser criadas de maneiras distintas. Sendo assim, possuem estratégias, metas, diretrizes, ideais diversificados com relação a produção. Vale ressaltar que estão em constantes modificações e a produtividade é uma variável, sendo analisada e formatada para diferentes produtos e serviços e sob vários focos.

Como já dito anteriormente, não há uma receita, uma regra comum para desenvolver produtividade, mesmo sendo esta o grande objetivo de todos. Muitas vezes o que é produtivo para alguns, torna-se irrelevante para outros. Porém, observa-se que há alguns pontos que podem ser considerados de utilidade comum e extremamente importantes para o incremento da produtividade, basta apenas adaptá-los para a realidade vivida pelas organizações. São eles:

- Ter preocupação com o ambiente de trabalho, seja em seu aspecto físico ou no relacionamento interpessoal. Ou seja, ambiente limpo, seguro, arejado, num clima de amizade e confiança;
- Investir na formação básica e na qualificação profissional dos funcionários, como: cursos de alfabetização, de atualização tecnológica, de habilidades, de idiomas, treinamentos, entre outros;
- Valorizar o profissional, afastando-o do medo, da insegurança, propiciando o conhecimento de assuntos de interesse do seu trabalho (palestras, encontros, trabalhos em grupo);
- Demonstrar respeito pelos direitos e obrigações dos funcionários, incentivando-os a uma maior auto estima e confiança em sua capacidade.

Pode-se dizer que há vários níveis e maneiras de se buscar produtividade, bem como, de atribuir qualidades ao ato de produzir. Dependendo das circunstâncias, a ação produtiva se realiza com maior ou menor êxito. Sendo mais intensa quando se vincula ao interesse do indivíduo e do grupo. É através de ações participativas que os funcionários, envolvidos com os objetivos institucionais, organizacionais e operacionais, perceberão o melhor modo de adicionar a sua real

contribuição aos resultados das empresas. Não há produtividade sem integração e envolvimento, sem que as pessoas sintam que fazem parte da atividade, são necessários, importantes e têm uma contribuição ativa a fornecer.

Não há dúvidas quanto ao poder de decisão dos gestores para encontrarem a melhor alternativa para a busca do estado “saudável” das empresas. No processo de busca da produtividade, os gerentes da organização têm um papel crucial, na medida em que são os responsáveis por atingir resultados com pessoas e com inovação. E é justamente o equilíbrio entre o “atingir resultados” com pessoas e inovação que se encontra a base de uma produtividade duradoura.

Contudo, a tarefa de buscar a produtividade duradoura é de grande amplitude e requer muita energia, força de vontade, habilidades gerenciais e disposição para a mudança. Quando o enfoque é ampliado das partes isoladas para o todo, das atividades para os resultados, do curto para o longo prazo, o programa de produtividade emerge em uma nova perspectiva. E ficará claro que esta produtividade duradoura e crescente é algo que toda a sociedade precisa com certa urgência.

2.3 PRODUTIVIDADE E QUALIDADE: CHAVE PARA O SUCESSO

Não é fato desconhecido que a produtividade e a qualidade sempre existiram, com maior ou menor importância e intensidade nas empresas. Acontece que a constante evolução do mundo moderno e, principalmente, o desenvolvimento rapidíssimo da tecnologia, fizeram com que se abrisse um canal muito fluente de informações (computador, satélites, televisão, telefonia, etc.).

Com a informação o cliente passou a ficar muito mais conhecedor de seus desejos, mais exigente e em busca de algo que seja efetivamente memorável, como também as empresas descobriram mais rapidamente o que seus concorrentes estão fazendo de melhor. A globalização aumentou os níveis gerais de desempenho, em termos de qualidade, produtividade e lucratividade. A partir disto, há uma busca contínua de um importante objetivo – a competitividade.

Pode-se dizer que não existem países competitivos, mas países com empresas ou setores competitivos. São as empresas que competem, e não os países. A competitividade internacional baseia-se na capacidade das empresas em obter e manter uma posição competitiva. Na atual situação, as empresas devem desenvolver produtos ou serviços diferenciados para ganharem vantagem competitiva. Mais do que qualidade, é preciso incluir espírito à oferta de produtos e/ou serviços que se faz ao consumidor. Além disso, tem que ocorrer uma maior interação das empresas com o seu “meio ambiente”, conhecer seus concorrentes para sobreviver. Se as organizações se unissem para determinados objetivos, poderiam melhorar as chances de sobrevivência de sua espécie.

Uma empresa competitiva está apoiada sobre dois pilares, representados pela qualidade e produtividade. O nível de competitividade se alcança quando todos os aspectos da produtividade são desenvolvidos. Sem produtividade os custos ficam mais elevados e a empresa não terá chances de competir no mercado. Sem qualidade, o cliente fica insatisfeito e não compra mais, não utiliza mais os serviços fornecidos pela empresa. A qualidade não se resume mais ao nível de expectativa e grau de satisfação. Acrescenta-se agora o “índice de sucesso”, que se traduz, como último recurso, na fidelidade do cliente ao consumo de um serviço prestado que, para ele, passa a ser uma experiência memorável. Tais aspectos são a chave do sucesso, uma vez que o sucesso de um empreendimento consiste em estar próximo do cliente e oferecer aquilo que ele deseja.

Para tanto, é importante desenvolver dentro da organização estratégias de qualidade e produtividade. As estratégias de qualidade podem ser representadas por: ouvir o cliente; atender ao cliente com destreza; seguir padrões; acompanhar e melhorar sempre o desempenho; solucionar rapidamente os problemas. Relacionadas com a produtividade, as estratégias estão voltadas para: controle de custos; combate de desperdícios¹; organização do trabalho; utilização da criatividade para melhoria contínua; produzir mais com os mesmos recursos; desenvolver o trabalho em equipe.

Apesar de serem consideradas como os pilares de uma empresa competitiva, produtividade e qualidade têm uma função mais ampla. Ambas trazem vantagens

¹ Leitura de interesse na página 47.

capazes de influenciar os clientes, a empresa, o profissional e até mesmo o país. Os clientes recebem os serviços dentro dos prazos, nas especificações corretas e com preço adequado, além de poderem sugerir melhorias para a empresa, adequando, cada vez mais, o serviço às suas necessidades. As empresas, por sua vez, criam sistemas que permitem a produção padrão dos seus serviços, atendendo ao cliente de forma organizada e controlada. Conquistam fama, mais clientes e mais solidez no mercado. As vantagens para o profissional são caracterizadas por um trabalho confiável, seguro e em ambiente saudável, as atividades são realizadas por todos de forma integrada e sob controle e há um grande desenvolvimento individual dos funcionários. Em âmbito nacional, surgem empresas sólidas, lucrativas e competitivas, preparadas para a concorrência internacional e geradoras de novos postos de trabalho.

2.4 A PRODUTIVIDADE NO SETOR HOTELEIRO

“Se você for uma empresa de serviço, pense mais em servir do que em vender, e acabará vendendo mais. E se possível, identifique quem são seus clientes potenciais, mesmo antes de eles saberem que são clientes potenciais”.

Stan Rapp e Tom Collins

De acordo com Beni (2001), para o desenvolvimento da atividade de Turismo de um país é necessário que as unidades produtivas de bens e serviços turísticos combinem adequadamente os fatores de produção e que também sua função de produção seja utilizada, pois esta determina o volume da oferta. Visto como uma atividade econômica, o Turismo compreende uma série de serviços que são oferecidos ao viajante, que se desloca de sua cidade devido a inúmeros motivos. O conjunto de serviços, efetivamente colocados no mercado, constitui a cadeia de sua produção, distribuição, consumo e valor.

As organizações de hospitalidade, como todas as organizações, existem num ambiente social, político e econômico que exerce influência sobre aquilo que elas fazem. As empresas de turismo, como é o caso dos hotéis, devem aprender a competir em mercados tradicionais cada vez mais sofisticados e a desenvolver sua capacidade de competir em mercados novos, nos quais os custos dos competidores são altos, mas em que também é alta a sua produtividade.

Produtividade em hotelaria possui um objetivo principal, que para Gallego (1994) nada mais é do que conseguir a engrenagem perfeita para que, com os recursos necessários – somente os necessários, nenhum mais – ,se “fabriquem” os produtos-serviços que satisfaçam aos clientes, (e aos próprios trabalhadores que os “fabricam”), obtendo uma rentabilidade adequada e não especulativa. Durante o “boom” do setor turístico, a baixa produtividade dos empregados do setor estava disfarçada pelo incremento satisfatório do mercado no geral. Iniciou-se, portanto, a levar em consideração que o capital humano é fundamental para o aumento da produtividade e incremento da atividade. Há quatro fatores que intervêm na prestação dos serviços e devem ser levados em consideração: clientes, colaboradores, equipamentos/estrutura física e mercado. Entretanto, no hotel a qualidade é avaliada pelo cliente, e tal avaliação é feita em dois aspectos: 1) em relação a instalações (infra-estrutura) e utensílios colocados a sua disposição (principalmente pelo nível de manutenção e limpeza das instalações e utensílios); 2) em relação a qualidade de serviços.

A produtividade hoteleira está bem mais voltada para a qualidade de seus serviços, por tanto é necessário que haja investimentos nos seus recursos humanos. Estes têm que estar motivados, qualificados, bem treinados e serem cada vez mais flexíveis. Há uma tendência de se trabalhar de forma mais horizontal, para que se tenha um contato maior com os cargos superiores, de diretoria. Os empregados se sentem mais engajados, mais bem informados, determinados, tornando-se aptos a suprir as expectativas do cliente. Herzberg (1966) já sustentava que funções enriquecidas, por proporcionarem mais oportunidades de motivação intrínseca, tendem a resultar numa força de trabalho mais engajada e produtiva.

Como em hotelaria cliente e funcionário interagem todo o tempo para criar serviço, os prestadores de serviço têm que trabalhar eficazmente o tempo todo para

criar um valor superior a cada contato. A interação eficaz, por sua vez, depende dos funcionários da linha de frente, da produção dos produtos e serviços e dos processos de apoio que dão subsídio a esses funcionários. Assim, os hotéis devem concentrar sua atenção tanto no quadro de funcionários como nos clientes.

Kotler (1999), no livro *“Princípios de Marketing”*, cita a cadeia de lucro de serviços, que vincula os lucros das empresas à satisfação do empregado e o cliente, e que consiste em cinco vínculos:

- Lucros e crescimento de serviços saudáveis: Desempenho de alta qualidade da empresa de serviço, o que resulta em...
- Consumidores satisfeitos e leais: Consumidores satisfeitos que se mantêm leais repetem a compra e indicam outros consumidores, o que resulta em...
- Maior valor de serviço: Criação de valor mais eficiente e eficaz e prestação de serviços, o que resulta em...
- Empregados de serviços satisfeitos e produtivos: Funcionários mais satisfeitos, leais e que trabalham duro, o que resulta em...
- Qualidade de serviço interno: Seleção e treinamento de alto nível dos empregados; um ambiente de trabalho de qualidade e forte apoio aos que lidam com os clientes.

Por tudo isso, os hotéis deveriam dar aos funcionários autoridade, responsabilidade e incentivos para que possam reconhecer, preocupar-se e voltar-se para os interesses dos clientes (suas necessidades e desejos). Obviamente, isso não ocorre sem um rigoroso programa de treinamento, voltado para o fortalecimento da capacidade de tomar decisões, a delegação de poderes e o estímulo para que ajam além de suas funções normais para resolver os problemas dos clientes. Empregados capacitados têm condições de agir com rapidez e eficiência para evitar que problemas com hóspedes resultem na perda de clientes, e conseqüente diminuição da produtividade.

RECURSOS HUMANOS: CENTRO DAS ATIVIDADES

3. RECURSOS HUMANOS: CENTRO DAS ATIVIDADES

Neste capítulo será demonstrada a evolução dos recursos humanos dentro das empresas, sua importância para a hotelaria e os recursos humanos como elemento de otimização.

3.1 EM POUCAS PALAVRAS: A EVOLUÇÃO

Foi durante a primeira Revolução Industrial (1750-1860) que surgiram os primeiros estudos sobre o homem enquanto funcionário. Enquanto a Inglaterra revolucionava a indústria têxtil, pensadores como Descartes sugeriam o Racionalismo como solução da organização contemporânea.

No início do século XX, Taylor e Fayol introduzem a Administração Científica, na qual as funções dos administradores são divididas em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. É nesta época que surge a função de chefe de pessoal. Nesta fase da administração, o trabalhador era visto como simples instrumento de produção, devendo possuir como qualificação somente uma boa saúde física para suportar longas jornadas de trabalho.

A partir da década de 20 surgem os primeiros pensamentos sobre relações humanas. Contudo, somente na década de 50 é que a administração salta para os primeiros estudos de liderança e motivação no trabalho. Neste contexto, a administração de pessoal passa a ter atribuições como planos de cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e segurança no trabalho.

A administração moderna, que percebe a real importância dos recursos humanos, e cria maneiras de desenvolver seu potencial surgiu, no Brasil, somente na década de 70. Tal modelo administrativo caminhou lentamente até o final do século XX. Presencia-se, atualmente, o grande crescimento dos trabalhos sobre os recursos humanos como fonte de produtividade. As empresas, hoje, estão se tornando mais sofisticadas e exigentes em termos do que esperam de seu pessoal. Finalmente percebeu-se sua importância frente à economia globalizada e à constante busca de competitividade.

3.2 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA HOTELARIA

Os recursos humanos são essenciais em qualquer empresa, principalmente naquelas prestadoras de serviços. Na hotelaria, a função dos recursos humanos é melhor percebida, por se tratar de uma atividade em que o atendimento ao cliente é considerado elemento prioritário na determinação da qualidade.

É o recurso humano que vai proporcionar criatividade ao ambiente e ao modo de trabalho. Ele vai permitir o “fazer de modo diferente aquilo que sempre foi feito de modo igual”.

Quando o hóspede opta por um determinado hotel ele analisa os equipamentos e serviços ofertados, a localização, o padrão, entre outros. No entanto, quando ele retorna, ele está satisfeito com os serviços do hotel e, conseqüentemente, propenso a ser fidelizado. Esta satisfação se deve, principalmente, à atuação dos funcionários. A cordialidade, atenção aos questionamentos e sugestões dos hóspedes, a limpeza dos quartos, a rapidez e eficiência dos serviços de restaurante e copa, todos esses fatores auxiliam na conquista dos clientes e dependem da boa atuação dos recursos humanos. Marriott (fundador da empresa e da cadeia de hotéis Marriott) possui uma máxima que se encaixa muito bem neste contexto – “ Funcionários satisfeitos fazem clientes satisfeitos”.

Os funcionários, na hotelaria, possuem contato direto com o cliente, afetando as expectativas dos mesmos quanto a empresa, são parte da imagem repassada aos “consumidores”. Esta influência pode ser positiva ou negativa, dependendo da capacitação e conhecimento dos recursos humanos. São os setores responsáveis por recrutamento e seleção, bem como treinamento e desenvolvimento que tomarão os cuidados necessários para que o funcionário transmita sempre uma mensagem bastante positiva para o hóspede.

É importante também que os funcionários estejam sempre motivados. Onde e como se trabalha influencia crescentemente a motivação e a produtividade do pessoal nas empresas. A insatisfação com o trabalho vai afetar o rendimento e

qualidade dos serviços prestados. Esta desmotivação, de alguma maneira, vai passar para o hóspede em forma de insatisfação.

O objetivo supremo é garantir que os funcionários sejam motivados a se esforçar em seu trabalho, que esse esforço possa a ser transformado em bom desempenho no trabalho e que o desempenho leve a recompensas valorizadas e eqüitativas e assim à satisfação no emprego.

É inegável que os recursos humanos são extremamente importantes para a prestação de serviços hoteleiros. Existem certos aspectos da psicologia humana que são universais. Conforme Mendonça e Kanungo (1994), o desempenho do empregado em qualquer cultura melhorará com a introdução de práticas de definição de objetivos, *feedback* de desempenho e recompensas valorizadas. Os princípios psicológicos subjacentes na motivação no trabalho e incorporados nessas práticas são universalmente nítidos.[†]

Sendo assim, a empresa deve manter estratégias de valorização, motivação e capacitação de seus funcionários como forma, não somente de aumentar a produtividade, mas também de impedir que a produção diminua ou perca sua qualidade.

3.3 RECURSOS HUMANOS COMO ELEMENTOS DE OTIMIZAÇÃO

A necessidade das empresas de aumentar a sua produtividade é cada vez mais difícil em decorrência da turbulência do mercado. O desenvolvimento da tecnologia já não assegura sucesso como em contextos mercadológicos anteriores.

A melhor utilização dos recursos humanos apresenta-se como uma alternativa muito promissora, que traz em si um potencial não devidamente explorado para aumentar a produtividade.

Já foram propostas algumas estratégias para melhorar a utilização dos recursos humanos e, segundo experiências de empresas bem sucedidas, as que surtiram maiores resultados foram a implantação de processos motivacionais e o desenvolvimento de programas de treinamento.

A seguir, mostra-se como esses dois fatores afetam os recursos humanos e, consequentemente, a produtividade.

3.3.1 Motivação

A administração estratégica de Recursos Humanos entende que a motivação melhora a satisfação do trabalhador, aumentando a qualidade no desempenho de suas funções.

Os primeiros estudos sobre motivação de que se tem conhecimento datam do início do século XX. Entretanto, foi somente em 1954, com o livro *“Motivação e Personalidade”*, que Abraham H. Maslow avançou nas teorias sobre motivação, defendendo a hierarquização das necessidades humanas.

A teoria de Maslow considera o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita antes que outra se manifeste. Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer as necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto-realização.



Seguindo a teoria da hierarquização das necessidades humanas, Douglas McGregor (1960), no livro *O lado humano da empresa*, complementa a idéia de Maslow, afirmando que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. McGregor ainda afirma que, se as expectativas do funcionário quanto à satisfação das necessidades através de seu trabalho não forem realizadas, o funcionário não só deixará de estar motivado como terá uma reação inversa: a desmotivação.

Quem mais ressaltou a importância da motivação no trabalho foi o professor Skinner (1965). Através de seus estudos sobre o comportamento do funcionário, desenvolveu o seguinte conceito: “um comportamento recompensado tende a ser repetido”. Tal conceito é uma importante ferramenta gerencial, pois estimulando essa necessidade do funcionário de repetir seu sucesso, pode-se atingir mais facilmente os objetivos da empresa.

As necessidades da empresa e do funcionário são, muitas vezes, antagônicas. Enquanto a empresa almeja produtividade e qualidade, o funcionário objetiva auto-realização e qualidade de vida. A administração estratégica de recursos humanos faz com que tanto os objetivos da empresa quanto dos funcionários se realizem. Para tanto, é necessário pensar nas duas partes como elementos complementares. Como já mencionado, o funcionário vai encontrar suas realizações na empresa. Esta, por sua vez, deve buscar, no funcionário, a alternativa para aumentar sua produtividade e satisfazer seus objetivos.

3.3.2 Treinamento

Atualmente, fala-se muito em capital intelectual nas empresas. O funcionário enquanto ser racional tornou-se o maior patrimônio das organizações. A partir desta prerrogativa estuda-se maneiras de incrementar e desenvolver este patrimônio. O treinamento surge, então, como solução para o aumento e aperfeiçoamento da utilização da capacidade intelectual de cada funcionário.

O conceito tradicional de treinamento gira em torno da capacitação técnica. Segundo esta concepção, treinar é aumentar a habilidade do funcionário para uma função específica.

A visão moderna de treinamento aceita outros objetivos para este processo. Pode ser utilizado, por exemplo, quando o funcionário é admitido pela empresa, com o intuito de apresentá-lo à instituição, estabelecer normas e informá-lo sobre os objetivos da empresa.

Também pode ser implantado com o intuito de desenvolver qualidades nos recursos humanos como forma de tornarem-se mais produtivos e alcançarem mais rapidamente os objetivos da empresa.

O treinamento, em algumas empresas, já é utilizado como forma de desenvolver os recursos humanos no sentido de orientá-los para o autogerenciamento da carreira. Este enfoque permite ao funcionário descobrir maneiras de satisfazer suas necessidades e de motivá-lo a alcançar seus objetivos. Essa motivação é muito interessante para a empresa porque auxilia o funcionário a aumentar a produtividade e qualidade de seu trabalho.⁷

Jean Pierre Marras (2000), no seu trabalho *Administração de RH: do operacional ao estratégico*, propõe cinco objetivos genéricos que o treinamento pode alcançar, a saber:

- Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a desenvolver-se com o aumento do conhecimento do funcionário.
- Incentivo motivacional: o trabalhador sente-se valorizado quando percebe que pode desenvolver um trabalho eficiente.
- Otimização pessoal e organizacional: na medida em que o funcionário atinge seus objetivos encontra auto-realização e, por consequência, auxilia no desenvolvimento da empresa.
- Atendimento de exigências das mudanças: o treinamento é o principal instrumento para se preparar para as freqüentes mudanças do mercado globalizado.
- Aumento direto da produtividade: como o treinamento possibilita o aperfeiçoamento das ações, da relação entre os insumos e os fatores de produção, por consequência, melhora os resultados, aumentando a produtividade.

Como visto, o treinamento, se planejado e utilizado corretamente, pode ser um forte instrumento de otimização de produtividade. A realização de treinamentos pode ser considerada como o melhor processo de conduzir uma pessoa a um alto nível de habilidade por meio da instrução. Os treinamentos devem ser adequados para atenderem as demandas de um ofício que muda rapidamente numa sociedade global.

***RECURSOS HUMANOS X
PRODUTIVIDADE: UMA VISÃO
CONTÍNUA DA HOTELARIA 4 E 5
ESTRELAS DE CURITIBA***

4. RECURSOS HUMANOS X PRODUTIVIDADE: UMA VISÃO CONTÍNUA DA HOTELARIA 4 E 5 ESTRELAS DE CURITIBA

Para fundamentar o objetivo do projeto principal, que está baseado principalmente na relação entre recursos humanos e produtividade, várias pesquisas foram realizadas.

O embasamento teórico foi aperfeiçoado, permitindo uma recapitulação das idéias que originaram o tema, além de aprimorar o senso crítico sobre o assunto bem como permitir uma análise mais aprofundada dos dados coletados nas fases seguintes da pesquisa.

Para o desenvolvimento do projeto e aplicação das pesquisas “práticas”, escolheu-se somente os hotéis de categoria 4 e 5 estrelas da cidade de Curitiba. Durante o período de outubro de 2001 a fevereiro de 2002, foram aplicados dois tipos de questionários² a saber: um aberto (em formato de entrevista direta), aplicado diretamente ao gerente geral de cada hotel; e um misto para os demais funcionários dos hotéis.

Foram selecionados dezessete hotéis para se realizar a pesquisa. Em todos eles as duas pesquisas foram aplicadas, sendo a pesquisa dos funcionários distribuída em número de dez questionários por hotel. Após a coleta e análise geral das pesquisas, a amostra foi determinada para tabulação, resultando em dezessete entrevistas e em trinta e quatro pesquisas mistas. Apesar do número aplicado ter sido maior, devido a semelhança de respostas e invalidade de alguns questionários, o número a ser tabulado foi reduzido para dois questionários por hotel, uma vez que não influenciaria no resultado final.

A coleta de dados teve por objetivos principais identificar como são trabalhados os recursos humanos na hotelaria, conhecer melhor os processos motivacionais e de treinamento e apontar eventuais “falhas” na relação entre a empresa e seu capital humano.

Para uma compreensão melhor das informações coletadas, a tabulação dos resultados foi dividida em parte A e parte B, sendo a primeira referente aos dados

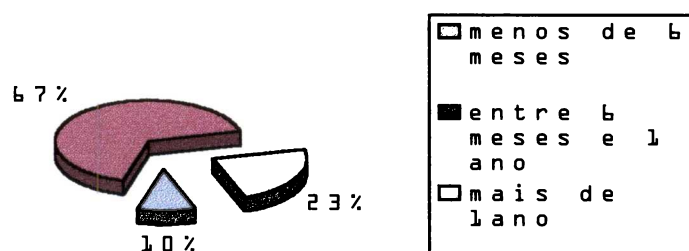
² Os modelos dos questionários aplicados encontram-se nos anexos, páginas 44 e 45.

obtidos a partir dos questionários para os funcionários e a segunda referente aos dados coletados em entrevistas com os gerentes. Após realizada a tabulação, as informações foram cruzadas em uma análise geral.

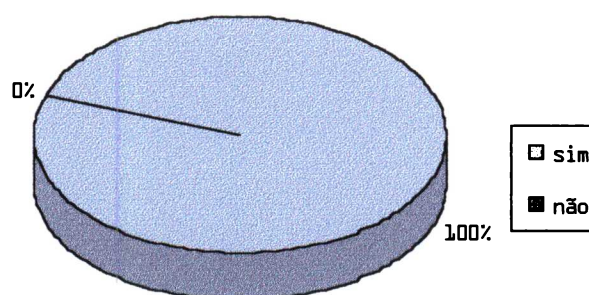
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

4.1.1 Parte A: Questionário aplicado aos funcionários

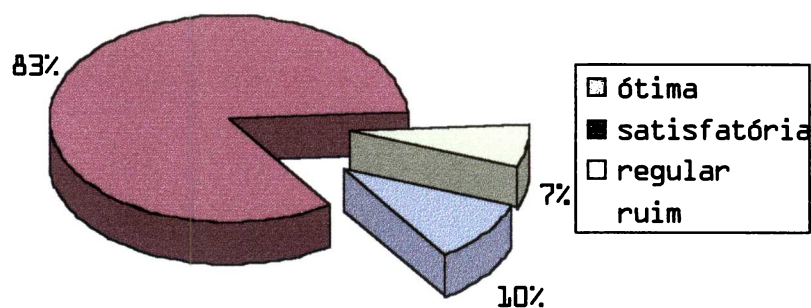
1. A quanto tempo você está na empresa?



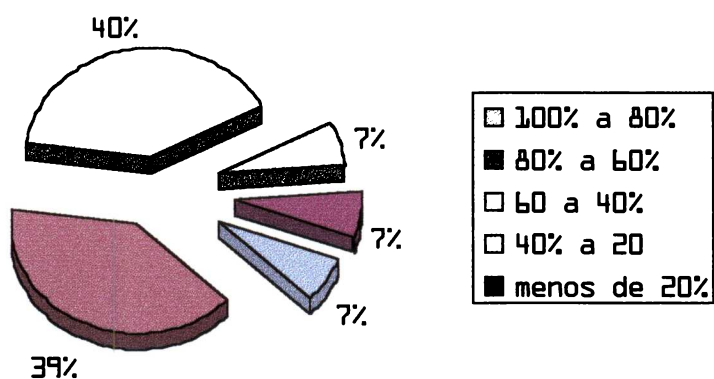
2. O hotel apresenta um bom ambiente de trabalho?



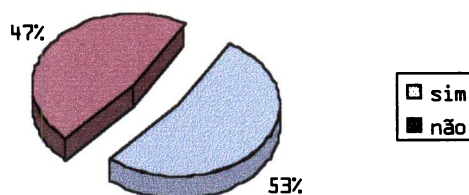
3. Como é a relação empresa – funcionário?



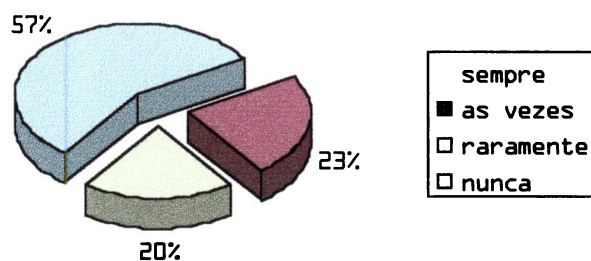
4. Quanto do seu potencial está sendo empregado no desempenho de suas atividades?



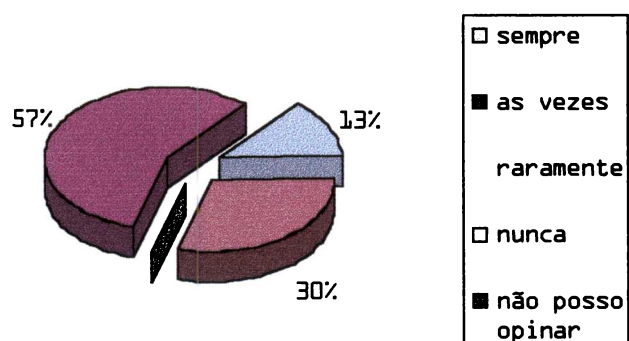
5. São oferecidos treinamentos pelo hotel?



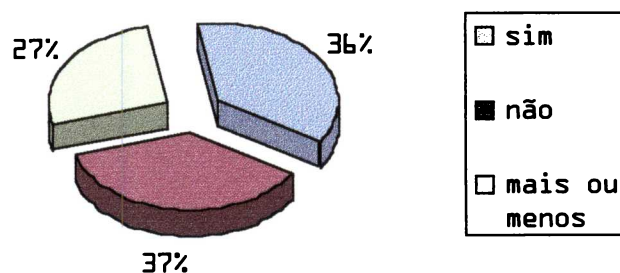
6. Com que frequência você participa de treinamentos oferecidos pelo hotel?

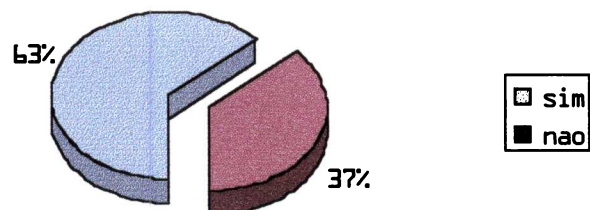
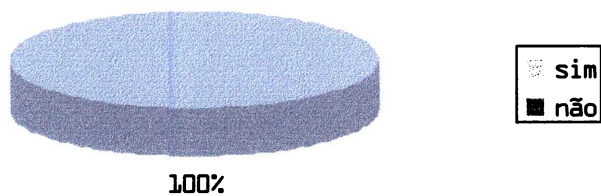
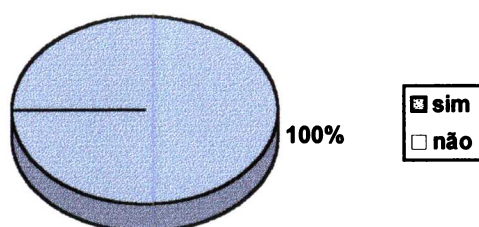


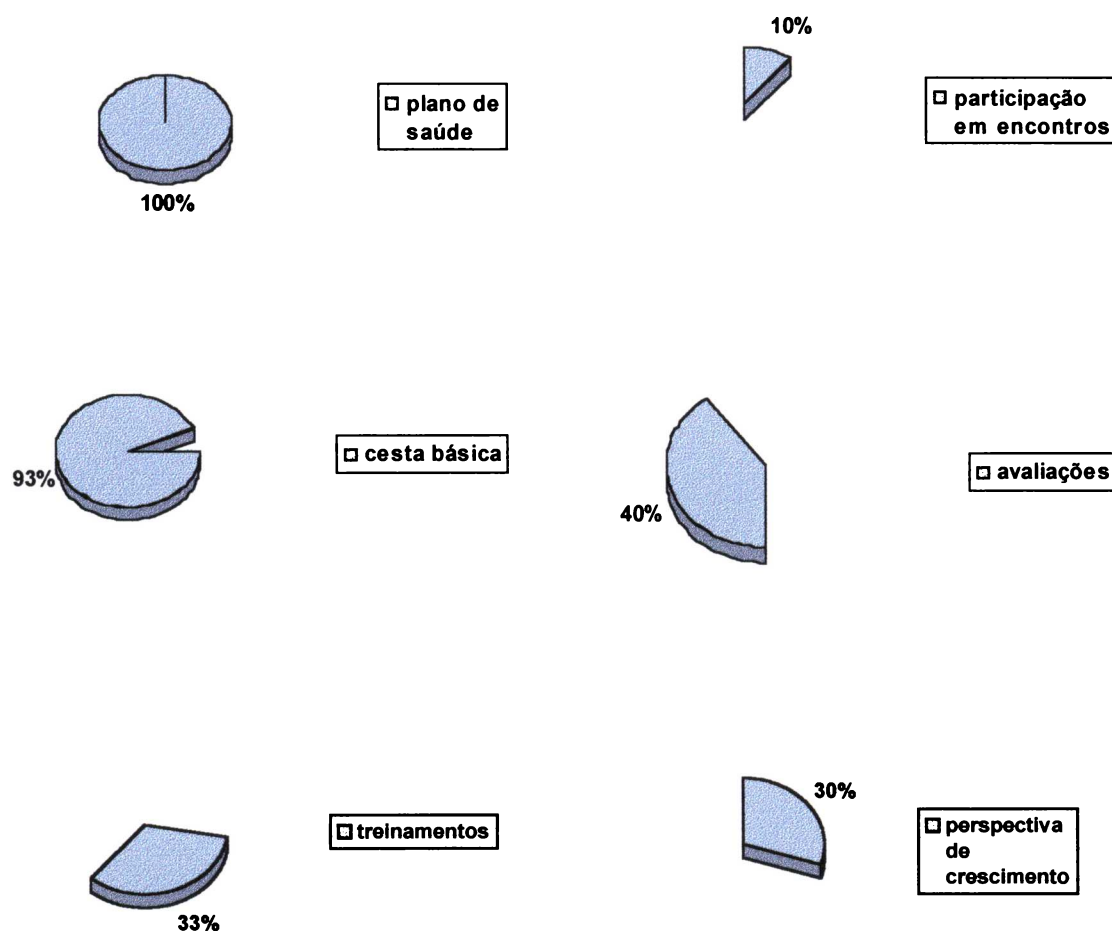
7. Os treinamentos auxiliam no desempenho de suas atividades?



8. Os serviços são padronizados?

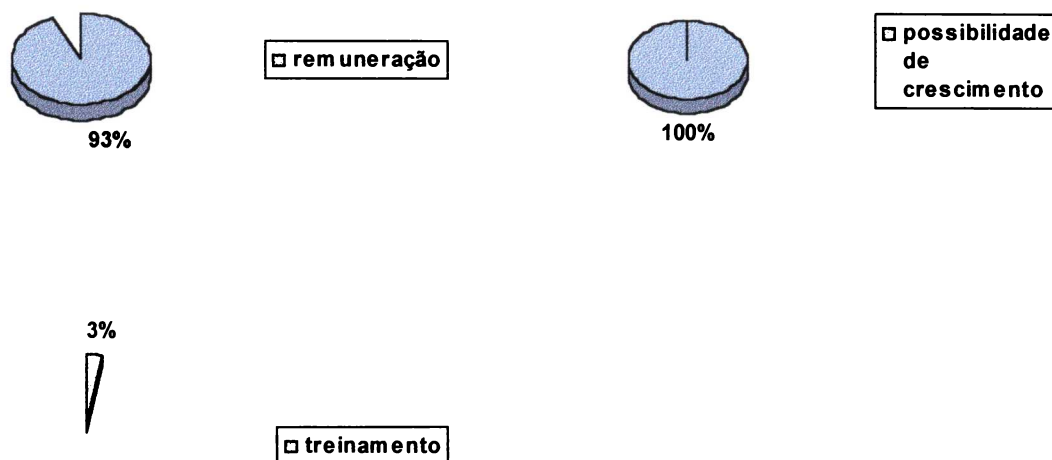


9. Você se sente valorizado?**10. Isto afeta na sua motivação?****11. E na sua produtividade?**

12. Que tipos de incentivos o hotel dá a seus funcionários?

Obs.: Na opção aberta "outros" incentivos dois entrevistados mencionaram vale transporte, um apontou vale alimentação e um quarto entrevistado respondeu auxílio em despesas farmacêuticas.

13. Quais os principais pontos que você leva em consideração dentro da empresa? (marque apenas 2)



Obs. Nenhum entrevistado apontou plano de saúde e hierarquia como ponto a levar em consideração dentro da empresa. Na opção outros, um entrevistado respondeu “liberdade de expressão”.

14. O que falta para que você possa aperfeiçoar seu trabalho no hotel?

1. liberdade de expressão
2. três entrevistados responderam que falta experiência
3. estabelecer melhor diretrizes e metas
4. determinar melhor as funções de cada funcionário
5. conhecer melhor outros setores
6. treinamento
7. reconhecimento

4.1.2 Parte B: Entrevista realizada com os gerentes

Quando os gerentes gerais dos hotéis foram entrevistados, procurou-se direcionar bem as perguntas para atingir os resultados desejados. Foi muito importante o contato com a parte gerencial das empresas, uma vez que se pôde comparar a visão gerencial com a visão dos demais colaboradores.

Através das perguntas elaboradas, buscou-se, principalmente, avaliar a importância dos recursos humanos na empresa, a relação destes com a produtividade e ter uma idéia geral dos treinamentos, incentivos e motivações ofertados pela empresa.

A grande maioria dos entrevistados está bem ciente da “função” atual que os recursos humanos têm e podem ter no desenvolvimento das atividades hoteleiras. É praticamente insignificante o número daqueles que ainda possuem como conceito apenas a operacionalidade de seus colaboradores, muitos adotam o conceito do colaborador como peça chave e estratégica para a obtenção dos seus resultados.

Todos os hotéis buscam desenvolver treinamentos para melhorar a qualidade dos serviços prestados e incrementar a sua mão-de-obra. É uma pena, entretanto, observar que muitos dos gerentes acreditam que apenas o treinamento dado pelas chefias aos seus colaboradores seja necessário ou eficiente.

Muitos estão cientes da importância dos treinamentos e da motivação de seus colaboradores para o aumento de sua produtividade. Entretanto, percebe-se que são conhecimentos estritamente teóricos, ou seja, muitas empresas não colocam em prática o que pregam.

Quando questionados sobre maneiras de valorizar o funcionário, muitos gerentes responderam que incentivam seus colaboradores a estudarem e a se aperfeiçoarem. Há hotéis que fornecem cursos de idiomas por um preço mais acessível aos seus funcionários e outros que, por sua vez, os obrigam a estudar inglês. Todos acreditam que tal atitude acrescenta muito na qualidade dos serviços prestados. Outra maneira muito utilizada de valorizar e incentivar seus funcionários é o de comissiona-los com participação nas receitas do hotel em relação aos *walk in*, reservas e até mesmo a eventos.^x

Alguns hotéis, no entanto, acreditam que o maior incentivo que oferecem ao funcionário está relacionado ao plano de carreira, uma vez que oferecem aos seus colaboradores uma chance de crescimento profissional.

Segundo os gerentes entrevistados, os programas de incentivos influem diretamente no desempenho dos funcionários, uma vez que os deixam mais satisfeitos e qualificados.

Foi muito gratificante perceber através das entrevistas, mesmo que em alguns casos seja apenas teoricamente, que as empresas estão se importando cada vez mais com o elemento humano. Levando em consideração o seu plano de carreira, o seu reconhecimento, o treinamento e motivação como forma de valorização, colocando-o como elemento importante na produtividade da empresa.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Através da comparação realizada entre as duas partes da pesquisa (funcionários x gerentes), houve uma certa desigualdade nas opiniões e conceitos, situação esta já prevista.

Apesar dos gerentes estarem muito bem embasados teoricamente, terem em mente a idéia da importância dos seus recursos humanos na sua produtividade, acreditarem na importância dos treinamentos e motivação como elementos básicos da melhoria da qualidade de seus serviços, seus funcionários não se sentem assim.

Os funcionários admitem receber treinamentos, mas na sua maioria afirmam que não influenciam de forma significativa na realização do seu trabalho. Muitas vezes a empresa investe em treinamentos que de certa forma irão auxiliar no desempenho da atividade de seus funcionários, mas estes não percebem os resultados na prática.)

A valorização da mão-de-obra e sua motivação são pontos que devem ser ainda muito bem analisados. Pois, apesar das empresas pregarem suas políticas de incentivo e crescimento, e estarem dizendo motivar seus funcionários, estes ainda têm a idéia de serem “meros” funcionários e não possuírem importância alguma. As pessoas nem sempre sabem qual é o nível de qualidade de seu trabalho e não sentem que estão sendo adequadamente recompensadas por seu esforço no trabalho.

Simplesmente, porque muito pouco do seu potencial está sendo empregado no desempenho de suas atividades. E seus incentivos e motivações, muitas vezes, não passam de uma cesta básica ou um plano de saúde. Os funcionários têm que se sentir bem no seu ambiente de trabalho, ter afinidade com os colegas e as chefias, além de receberem melhores salários e benefícios.

É mais do que sabido que a prosperidade do Turismo (e os hotéis estão incluídos neste setor) dependerá muito das pessoas talentosas e bem preparadas, que sejam capazes de pensar, pesar e julgar problemas críticos, além de proporcionar *know-how* de serviço qualificado no nível estratégico e operacional.

Será que as empresas, estando de certa forma conscientes da importância de seus recursos humanos, não percebem diariamente junto aos seus funcionários que algo não vai bem? Que o ambiente de trabalho muitas vezes não está motivador? Que suas teorias e treinamentos não estão dando resultados?

Foi em busca destas respostas que a cartilha desenvolvida neste projeto se fundamenta. Percebeu-se a necessidade de orientar mais os gerentes com relação a estas percepções, evitando atitudes desnecessárias e sem sucesso, buscando sempre a melhoria e incremento da produtividade.

***MELHORIA CONTÍNUA: CARTILHA
DE AUXÍLIO NA APLICAÇÃO DE
TREINAMENTOS***

5. MELHORIA CONTÍNUA: CARTILHA DE AUXÍLIO NA APLICAÇÃO DE TREINAMENTOS³

5.1 ASPECTOS GERAIS

Como já mencionado neste trabalho, em pesquisa realizada nos hotéis categoria 4 e 5 estrelas de Curitiba, percebeu-se que os treinamentos são ministrados, em sua grande maioria, por gerentes e chefes intermediários.

Contudo, tais treinamentos não têm atingido seus objetivos por não serem devidamente planejados. Propõe-se, então, uma cartilha que auxiliará os gerentes e chefes intermediários na aplicação de programas de treinamento.

A cartilha propõe quatro fases no processo de treinamento: diagnóstico, elaboração, aplicação e avaliação.

Durante o trabalho foram apresentados dois fatores de otimização de produtividade: a motivação e o treinamento. A motivação, no entanto, pode ser desenvolvida em programas de treinamento. Cientes da sua importância, apontaremos algumas maneiras de treinar, não somente para capacitar, mas também para motivar. Desta maneira, será possível englobar, no processo de treinamento, duas maneiras de suprir as necessidades de desenvolvimento do hotel.

5.2 DIAGNÓSTICO

A pesquisa de necessidades de treinamento constitui a etapa inicial que viabiliza o processo de formação. É a partir deste estudo que se processam as demais fases essenciais do programa de treinamento.

³ A cartilha encontra-se na parte de anexos.

Diagnosticar é analisar a situação do hotel e apontar as falhas e dificuldades da rotina, dos funcionários e da obtenção de resultados. É a fase mais importante do processo, pois vai fornecer subsídios para as fases seguintes. Este levantamento deverá responder a duas perguntas:

- Para atingir qual(ais) resultado(s) o hotel pretende elaborar um programa de treinamento?
- Quem deverá participar?

Somente através das respostas a estas perguntas existirão informações suficientes para a elaboração adequada e eficiente de um treinamento.

O treinamento pode ser utilizado para corrigir problemas atuais ou para se preparar para eventuais mudanças como, por exemplo, variação de público-alvo. Em ambos, existirão indicadores de necessidade de treinamento. Tais indicadores podem ser divididos em: indicadores de necessidade de motivação e indicadores de necessidade de capacitação. Abaixo, alguns exemplos destes indicadores.

Indicadores de necessidade de motivação :

- Reclamações em demasia
- Atritos entre funcionários
- Queda na qualidade do atendimento
- Diminuição do interesse pelo trabalho
- Faltas no trabalho
- Insatisfação do funcionário em relação ao produto/serviço e à própria empresa

Indicadores de necessidade de capacitação:

- Baixa produtividade
- Pouca criatividade dos funcionários
- Baixo conhecimento sobre o produto/serviço
- Utilização inadequada dos equipamentos
- Tempo de produção elevado
- Desperdício dos recursos

Após perceber a necessidade do treinamento é preciso determinar quais os objetivos a serem alcançados e quem deve ser treinado (responder as duas questões essenciais já mencionadas). Para tal levantamento, no entanto, é

necessária a utilização de alguns instrumentos. A escolha da forma como será realizado esse levantamento fica a critério da gerência, devendo ser escolhidos aqueles que permitirão maior esclarecimento.

Sugestões de métodos para realização do levantamento das necessidades:

- Observação do andamento do hotel *"In Loco"*
- Sugestões dos funcionários
- Sugestões dos hóspedes
- Questionários
- Avaliação de desempenho dos funcionários
- Entrevistas com os funcionários
- Pesquisas de clima

É importante ressaltar que, para seguir para a próxima fase, o diagnóstico deve estar muito claro e determinado. Os dados nesta fase levantados são de extrema importância para a eficácia do programa.

5.3 ELABORAÇÃO

Feito o levantamento de necessidades de treinamento, surge o ordenamento dos fatos apurados na pesquisa, isto é, o planejamento do programa de treinamento.

Nesta fase, primeiramente, deverão ser estabelecidas quais informações deverão ser transmitidas para que os resultados almejados possam ser alcançados.

As informações que irão ser transmitidas terão por base o grau de conhecimento inicial do funcionário e aquele que se quer atingir. Ou seja, a diferença entre o conhecimento que se deseja que o funcionário possua e aquele que ele possui antes do treinamento consiste nas informações que deverão ser passadas.

Depois de estabelecidas quais informações deverão ser transmitidas aos participantes, deve-se determinar qual a urgência do treinamento, quando o programa deverá ser implantado. A urgência é determinada pelo tipo de objetivo. Se o objetivo é o de precaução, ou seja, de se preparar para uma transformação do mercado já prevista, talvez a necessidade do treinamento não seja tão urgente. No

entanto, se o objetivo é solucionar problemas de produtividade e qualidade identificados, quanto antes resolver o problema menores são as chances de ocorrerem estragos maiores.

A urgência de se implantar um treinamento, no entanto, não deve impactar negativamente no seu planejamento. As quatro fases do programa são vitais para sua eficácia.

Após se determinar quando o treinamento deve ser realizado é preciso estabelecer o local onde se passará o mesmo. O ambiente é, também, fundamental. Por exemplo, se o objetivo do treinamento é aproximar seus funcionários, então o ambiente deve ser o mais descontraído possível.

Já se, em outra situação, percebeu-se que o tempo das camareiras na arrumação dos quartos ainda não é bom o suficiente, pode-se planejar parte do treinamento *"in loco"*. Este tipo de ambiente é apropriado para treinamentos técnicos, nos quais a visualização da atividade sendo desenvolvida pode ser um diferencial decisivo para o aprendizado.

A última parte da elaboração é a escolha da metodologia a ser utilizada na fase de execução do treinamento. Existem quatro maneiras mais comuns de apresentar as informações.

A *palestra*, ou exposição, é a transmissão das informações pela palavra falada. Neste método, o instrutor apresenta os dados aos participantes. É mais utilizada para introduzir um assunto, dar uma visão global do tema e explicar conceitos. Pode ser realizada de maneira formal ou informal, ou seja, com ou sem a permissão de colocação de perguntas.

O segundo método é o *debate*, ou seja, a troca de opiniões. Este método propicia a participação ativa do funcionário e permite ao instrutor conhecer melhor o grau de conhecimento dos participantes. Para que o debate seja produtivo é importante que o instrutor propicie um clima de liberdade de expressão. Assim, todos os participantes irão colaborar com novas idéias e sugestões. A escolha pelo debate deve ser cautelosa. Se o grau de conhecimento dos participantes for muito baixo não é recomendável, pois o treinamento pode não atingir todos os objetivos preestabelecidos.

A *demonstração* é o método de treinamento pelo qual se mostra “como fazer”. Exige uma cautela especial na escolha de exemplos para não confundir o funcionário. Este tipo de metodologia é mais utilizado em treinamentos técnicos (exemplo do treinamento para camareiras).

A *descoberta* é o ensino pela dedução. O instrutor somente orienta, mais quem chega aos resultados são os funcionários. Este método estimula o desafio, desenvolve o raciocínio e fomenta a criatividade. Conclusões às quais o aluno chega por si têm sabor de conquista, fortalecendo sua autoconfiança, sua motivação e o aprendizado do assunto novo.

Ao escolher o método também pode-se escolher recursos para facilitação da exposição. Exemplos: retroprojeto, vídeo, dinâmica de grupo, estudo de casos, *flip-charts*, ilustrações, entre outros.

5.4 APLICAÇÃO

A boa execução do treinamento vai depender, em grande parte, do instrutor. Cabe a ele ditar o ritmo do aprendizado e estabelecer a relação entre as informações transmitidas e o receptor.

É de vital importância para o sucesso do treinamento que os participantes sintam-se motivados a aprender. Para tanto é necessário que o instrutor tome alguns cuidados.

O participante deve receber informações ligadas à sua realidade. É preciso que eles conheçam a aplicabilidade daquilo que estão aprendendo. Do contrário, podem se desestimular com a impressão de estarem recebendo informações inúteis. O participante não deve acreditar que o treinamento não é útil e necessário.

Os treinandos também devem saber as vantagens que o aprendizado lhes proporcionará. Um treinamento sobre autogerenciamento pode parecer sem finalidade se não for explicado que este conhecimento pode proporcionar crescimento profissional e auto-realização.

Da mesma maneira que deve ficar clara a importância das informações transmitidas, deve ser esclarecida a razão da participação do funcionário no treinamento. A valorização proporciona motivação, deixando-os mais receptivos ao aprendizado.

É importante que o instrutor atue como orientador. Deve ouvir e avaliar todas as questões dos participantes com atenção e cuidado. O instrutor deve criar o maior número possível de ocasiões para uma participação ativa dos funcionários, provocando debates e oportunidades para que todos exponham suas opiniões e questionamentos. Deve-se tomar cuidado para não constranger o participante. Se a exposição for envolvente, a participação será natural e voluntária.

Na fase de elaboração foi mencionado que as informações transmitidas terão como base o conhecimento dos participantes. No entanto, durante o curso, o instrutor, através do retorno constante dos participantes, poderá perceber se a pré-avaliação do grau de conhecimento dos funcionários se confirma. Em caso negativo, deve-se adaptar a continuação do treinamento para uma melhor absorção das informações.

5.5 AVALIAÇÃO

A avaliação é necessária porque indica a qualidade e a validade dos cursos, o progresso dos funcionários, quais as adequações que devem ser feitas em próximos treinamentos e para saber qual o grau de satisfação do funcionário com a sua participação.

Em um programa de treinamento na hotelaria os resultados são medidos em termos de desempenho de funcionário. Tanto quando se treina para capacitar como quando se treina para motivar o que se espera é um aumento da produtividade.

Usado de modo adequado, o programa de avaliação pode ser um importante instrumento de controle de qualidade e desempenho. Pode mostrar como melhorar o treinamento à gerência enquanto supervisão, bem como ser útil ao aconselhar os

funcionários. Também pode fornecer uma base sólida para promoção ou demissão do funcionário.

Existem várias técnicas de avaliação, mas nem sempre é fácil mensurar os resultados. Se o planejamento foi feito de forma adequada pode-se utilizar o método comparativo. Através dele compara-se a situação do problema identificado durante o diagnóstico com a situação da empresa, após o treinamento. Outro método é a utilização de testes. Esta forma de avaliação é mais utilizada quando o treinamento propõe conhecimentos específicos.

Existem, também, fatores indicativos de resultados de treinamento, a exemplo:

- Diminuição dos tempos de produção
- Aumento da produtividade
- Aumento da qualidade
- Aumento do conhecimento
- Melhoria do clima organizacional
- Aumento da motivação
- Aumento do interesse do funcionário pela empresa
- Aumento das habilidades
- Diminuição de desperdícios

Para que o treinamento seja realmente eficiente, deve-se acompanhar constantemente o funcionário e sua relação com a empresa. A avaliação permitirá este acompanhamento. O gerente, desta maneira, poderá estar preparado para quaisquer mudanças na empresa e obterá resultados mais facilmente.

5.6 CUSTO X INVESTIMENTO

Os custos com a aplicação de um programa de treinamento somente poderão ser mensurados a partir da definição do seu objetivo. A partir daí é que poderão ser estabelecidos os elementos que compõe o treinamento como, por exemplo, instrutor, material didático e local para aplicação do programa.

Os custos totais do treinamento são a soma dos custos diretos (Cd) com os custos indiretos (Ci). Os custos diretos englobam as despesas com material didático, aluguel do local, honorários do instrutor e demais funcionários que venham a trabalhar no programa, coffee-break, deslocamento de funcionários e aluguel de máquinas e equipamentos de apoio. Já os custos indiretos são compostos pelas despesas que geram o fato de tirar um funcionário do seu posto de trabalho para colocá-lo em treinamento. Isto implica em pagamento de funcionário extra ou horas adicionais. Também podem ser considerados custos indiretos as despesas com diagnóstico e elaboração do programa. Então:

$$C_t = C_d + C_i$$

Além de mensurar os custos com um programa de treinamento a empresa precisa mensurar o retorno que o mesmo proporcionou. Tal tarefa não é muito fácil, principalmente, no setor de prestação de serviços. Na indústria o retorno de um treinamento é medido através do aumento de produção por hora trabalhada. Mas como agregar valor ao treinamento no setor hoteleiro?

A contabilidade empresarial, por muito tempo, tratou os processos de treinamento como despesas. Esta visão ignorava o fato de que um processo é um ativo se gerar valor. Sendo assim, para demonstrar a necessidade e viabilidade de um programa de treinamento na hotelaria é preciso provar que este processo será gerador de valor.

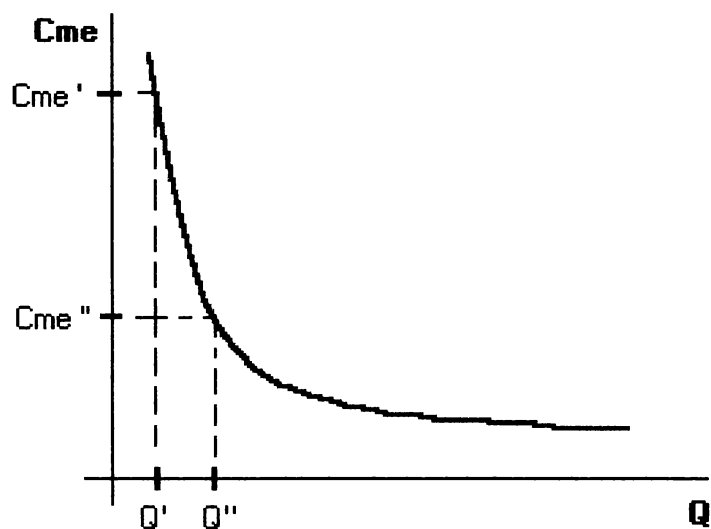
Como já demonstrado neste trabalho o treinamento eficiente otimiza a produtividade, uma vez que minimiza desperdícios, diminui os tempos de trabalho e aumenta a motivação do funcionário.

Tendo por base o aumento da produtividade, imaginemos que o preço do produto/serviço do hotel seja mantido, teremos: $\uparrow$ **produtividade**
= **preço**

Tendo por base, ainda, a prerrogativa dos economistas que Custo Médio (Cme) é igual ao Preço (P) dividido pela Produtividade (Q) : $Cme = \frac{P}{Q}$

Então temos que Custo Médio e Produtividade são inversamente proporcionais, ou seja, aumentando-se a produtividade diminui-se o custo médio e o lucro é aumentado.

Graficamente:



Prova-se então que o treinamento, enquanto otimizador de produtividade, gera valor e é um ativo para a empresa. Cabe à gerência definir quais treinamentos proporcionarão maior efeito na produtividade para que justifique sua aplicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente a tendência de que os hotéis, tanto de grande como de pequeno porte, devem ser dotados de máximo conforto e de equipamentos modernos (para o que é necessária considerável inversão de capital); e não estar em mão de um só proprietário, mas de vários sócios constituídos em empresa.

O diretor-geral, que representa a empresa e assegura a responsabilidade da organização da exploração do hotel, deve ser uma pessoa de muita experiência, competência e personalidade. O pessoal, em todos os níveis, deve ser composto por profissionais de todos os ramos, de preferência especializados e diplomados; e todos os serviços devem obedecer à coordenação e a supervisão do diretor e dos chefes de seção, no interesse da oferta de bons serviços.

Da cozinha à rouparia, passando pela recepção e pelo serviço de andares, os problemas mais complexos devem ser resolvidos diariamente, durante todas as épocas do ano, alta ou baixa estação, e nunca deixados para depois. A manutenção e a renovação dos equipamentos, as compras e a conservação dos produtos perecíveis, a observação dos regulamentos oficiais e do hotel e as leis de segurança e trabalhistas, a contabilidade, a publicidade e as promoções exigem cuidados especiais; e a disciplina do pessoal deve ser baseada em princípios rígidos, em que estão excluídas as frases “deixa passar”, “fica para mais tarde” ou “é só provisório”.

Por isso, o cliente é, na hotelaria, seja ele interno ou externo, vontade suprema à qual devem ser submetidas todas as coisas e serviços, os problemas delicados que exijam do administrador e de seus executivos, larga flexibilidade comercial, tato, amabilidade, psicologia, cortesia e rapidez na tomada de decisões. Qualidades estas que devem ser adquiridas por meio de estudo, treinamento e, principalmente, pelo constante trato com os hóspedes e demais clientes.

A hotelaria categoria 4 e 5 estrelas de Curitiba já percebeu que para otimizar a produtividade deve-se primeiramente desenvolver os recursos humanos. O caminho para este desenvolvimento é o treinamento. Com esta ferramenta consegue-se capacitar e motivar os funcionários melhorando seu desempenho, aguçando sua criatividade, e qualificando seus serviços.

Entretanto, esta ferramenta ainda não está sendo utilizada de forma eficiente. Por isso, foi desenvolvida a cartilha de auxílio na aplicação de treinamentos. Esta cartilha vai auxiliar a gerência dos hotéis a utilizar da melhor maneira os recursos humanos e, por consequência, aumentar a qualidade dos serviços prestados.

No mercado altamente competitivo do Turismo, o fator qualidade é o único critério que se impõe de maneira natural para determinar o êxito ou decadência dos produtos e serviços. Assim, com a qualidade se manifestando simultaneamente ao serviço, a produtividade relativa só poderá ser expressa em termos de satisfação real dos consumidores. O serviço completa e caracteriza a qualidade do produto, e esta se alicerça no comportamento do homem, ao qual é confiada a responsabilidade pelo serviço.

Prais, Jarvis e Wagner (1989) compararam práticas de pessoal em hotéis da Inglaterra e da Alemanha e concluíram que, pelo fato de os empregados dos hotéis alemães serem de modo geral mais bem treinados e capacitados que seus colegas ingleses, eles conseguiam lidar com uma variabilidade maior de habilidades.

Sem qualidade no serviço não há concorrência possível no mercado, nem entre empresas nem entre Estados. Impõem-se mudar o rumo da concorrência, porque não é o preço o único fator que pode ditá-la, mas também a capacitação profissional adequada dos recursos humanos. O verdadeiro desafio comercial, para Puddu (1991), está na realização do tripé qualidade / preço / capacitação profissional. Três palavras definem melhor a chave para o êxito: inovação, produtividade e qualidade, em interação absoluta, pois:

“Não há produtividade sem qualidade e sem inovação.

Não há qualidade sem produtividade e sem inovação

Não há inovação sem qualidade e sem produtividade ”.

ANEXOS

[illegible][illegible]

ANEXO 2 - MODELO DE ENTREVISTA APLICADA AOS GERENTES

1. Como o Sr. (a) vê os recursos humanos na prestação de serviços hoteleiros?
 2. Estes recursos humanos, dentro da sua empresa, são vistos de forma operacional ou estratégica?
 3. O hotel valoriza seus funcionários? De que maneira?
- (Caso o entrevistado mencione aqui programas de treinamento, passar para a questão 6)
4. O hotel promove treinamentos para seus funcionários?
 5. Qual a importância destes treinamentos no desempenho das atividades?
 6. O hotel possui programas de incentivos? Quais?
 7. Qual a influência destes programas na prestação de serviços? Estariam relacionados com o desempenho funcional ou organizacional da empresa?
 8. Qual a influência dos recursos humanos na produtividade?

ANEXO 3 – CARTILHA DE AUXÍLIO NA APLICAÇÃO DE TREINAMENTOS

CAMILA DIAS DE FREITAS
KARINA CLAUDINO DE ANDRADE

Aplicação de Treinamentos

CARTILHA PASSO A PASSO

Curitiba – 2002

Não é novidade alguma dizer que qualidade no setor de serviços é uma premissa básica para a geração de produtividade. Apesar de todos os elementos que compõem a hotelaria, sejam eles bens ou serviços, serem de extrema importância para a conquista da produtividade, dá-se maior ênfase aqui aos Recursos Humanos. É, o capital humano na otimização da produtividade. Agora, como conseguir que nossos clientes internos sejam mais produtivos? Fácil, basta colocar em prática um único recurso:

Treinamento.

Entretanto, os treinamentos, muitas vezes, não têm atingido seus objetivos por não serem devidamente planejados.

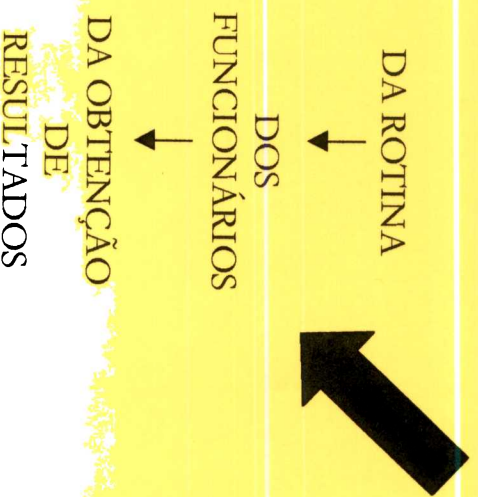
Esta cartilha surge com o objetivo de auxiliar os gerentes e chefes intermediários na aplicação de programas de treinamentos, uma vez que estes são os principais condutores dos treinamentos na hotelaria.

É uma cartilha de fácil entendimento e extremamente básica, propondo quatro fases no processo de implantação dos treinamentos: ***Diagnóstico, Elaboração, Aplicação e Avaliação.***

PASSO 1: O DIAGNÓSTICO

DIAGNOSTICAR É...

- Analisar a situação do hotel!
- Apontar as falhas e dificuldades:



A pesquisa de necessidades de treinamento é a etapa inicial...É a fase mais importante do processo, pois fornece subsídios para as etapas seguintes.

Deve-se responder a duas perguntas:

Para atingir qual (is) resultado(s) o hotel pretende elaborar um programa de treinamento ?

Quem deverá participar?

Perguntas respondidas? Muito bem, agora você já tem as informações necessárias para elaborar um treinamento adequado e eficiente.

Você sabia que há dois indicadores de necessidade de treinamento? É, o indicador da necessidade de motivação e o indicador da necessidade de capacitação.



Vamos ver alguns exemplos destes indicadores na página a seguir...

Aqui estão eles...

<i>Motivação</i>	<i>Capacitação</i>
• Reclamações em demasia • Atritos entre funcionários • Queda na qualidade do atendimento • Diminuição do interesse pelo trabalho • Faltas no trabalho • Insatisfação do funcionário em relação ao produto / serviço e à própria empresa	• Baixa produtividade • Pouca criatividade dos funcionários • Baixo conhecimento sobre o produto/serviço • Utilização inadequada dos equipamentos • Tempo de produção elevado • Desperdício dos recursos

Mas, como realizar o levantamento das necessidades? Bem, fica a critério da gerência, devendo ser escolhido aqueles que permitirão maior esclarecimento...



SUGESTÕES:

- Observar o andamento do hotel "in loco"
- Sugestões dos funcionários
- Sugestões dos hóspedes
- Questionários
- Avaliação do desempenho dos funcionários
- Entrevistas com os funcionários

O diagnóstico já está pronto?
Agora sim pode-se passar para o
2º passo....

**OS DADOS LEVANTADOS
NESTA FASE SÃO DE
EXTREMA IMPORTÂNCIA
PARA A EFICÁCIA DO
PROGRAMA**

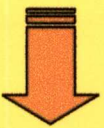
LEMBRETE

PASSO 2: A ELABORAÇÃO

A ELABORAÇÃO É...

O PLANEJAMENTO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Nesta etapa há algumas fases que devem ser seguidas:



PRIMEIRO:
ESTABELECE-SE QUAIS
INFORMAÇÕES DEVERÃO SER
TRANSMITIDAS PARA QUE OS
RESULTADOS ALMEJADOS SEJAM
ALCANÇADOS

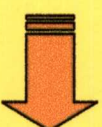


DEPOIS...
DEVE-SE DETERMINAR QUAL A
URGÊNCIA DO TREINAMENTO!
QUANDO O PROGRAMA SERÁ
IMPLANTADO.

A urgência é determinada pelo tipo de objetivo. Este pode ser de precaução ou para solucionar problemas de produtividade e qualidade



APÓS DETERMINAR O **QUANDO**,
É PRECISO ESTABELECE-SE O
LOCAL DO TREINAMENTO. O
AMBIENTE É FUNDAMENTAL DE
ACORDO COM O TIPO DE
TREINAMENTO !!!



A ÚLTIMA ETAPA:
ESCOLHER A METODOLOGIA A
SER UTILIZADA NA FASE DE
APLICAÇÃO.

Existem quatro maneiras mais comuns de apresentar as informações, estão descritas a seguir:

- **PALESTRA:** é a transmissão pela palavra falada. É mais utilizada para introduzir um assunto, dar uma visão global do tema e explicar conceitos.
- **DEBATE:** é a troca de opiniões. Esse método propicia a participação ativa do funcionário e permite ao instrutor conhecer melhor o grau de conhecimento dos participantes.
- **DEMONSTRAÇÃO:** é o método que e mostra "como fazer". É mais utilizado em treinamentos técnicos.
- **DESCOBERTA:** é o ensino pela dedução. Quem chega aos resultados é o funcionário, o instrutor somente orienta

PASSO 3: A APLICAÇÃO

A boa execução do treinamento vai depender, em grande parte, do instrutor. Cabe a ele ditar o ritmo de aprendizado e estabelecer a relação entre as informações transmitidas.

É de vital importância para o sucesso do treinamento:

- ⇒ Os participantes têm que se sentir motivados a aprender.
- ⇒ Devem receber informações ligadas à sua realidade.
- ⇒ O participante não deve acreditar que o treinamento não é útil e necessário.
- ⇒ Devem saber as vantagens que o aprendizado lhes proporcionará.
- ⇒ Deve ser esclarecida a razão da participação do funcionário no treinamento.
- ⇒ O instrutor deve atuar como orientador. Criar o maior número possível de ocasiões para uma participação ativa dos funcionários.

PASSO 4: A AVALIAÇÃO

**A AVALIAÇÃO
É
NECESSÁRIA?**

SIM..... Porque indica a qualidade e a validade dos cursos, o progresso dos funcionários, quais as adequações que devem ser feitas nos próximos treinamentos e para saber qual o grau de satisfação do funcionário com a sua participação.

Na hotelaria, os resultados são medidos em termos de desempenho de funcionário, o que se espera é um aumento de produtividade!!!

Há várias técnicas de avaliação, mas nem sempre é fácil mensurar os resultados.

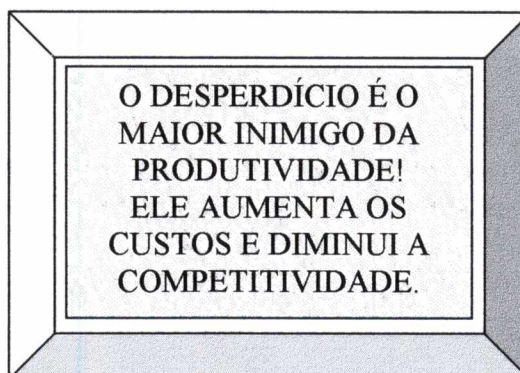
Pode-se utilizar:

- o método comparativo: através dele compara-se a situação do problema identificado durante o diagnóstico com a situação atual da empresa, após o treinamento.
- outro método é a utilização de testes, esta forma de avaliação é mais utilizada quando o treinamento propõe conhecimentos específicos.

FATORES INDICATIVOS DE RESULTADOS DE TREINAMENTO

- Diminuição dos tempos de produção
- Aumento da produtividade
- Aumento da qualidade
- Aumento do conhecimento
- Melhoria do clima organizacional
- Aumento da motivação
- Aumento do interesse do funcionário pela empresa
- Aumento das habilidades
- Diminuição dos desperdícios

LEITURAS DE INTERESSE

COMBATE AO DESPERDÍCIO

Desperdícios Aparentes: São representados pelos desperdícios tradicionais, facilmente identificáveis: luz, água, lixo, telefone, etc.

Desperdícios Ocultos: São os desperdícios existentes nos processos de trabalho com os quais as pessoas se acostumam, não percebendo-os como anormais. Alguns exemplos estão representados na tabela abaixo.

<i>Problema</i>	<i>Solução</i>
A tarefa é realizada com equipamento defeituoso, exigindo um tempo maior de operação;	Manter os equipamentos em perfeitas condições de uso.
Tarefas duplicadas para recuperar serviços rejeitados;	Capacitar os processos, os equipamentos e treinar os operadores para fazerem certo sempre.
Tarefas com tempo elevado de preparação, causando longos períodos de espera;	Diminuir o tempo de preparação das atividades.
Tarefas com grande distância entre os recursos e os equipamentos, causando muita movimentação;	Diminuir as distâncias entre equipamentos e recursos.
Tarefas realizadas com uso excessivo de recursos, estoques exagerados, equipamentos em duplicidade ou funcionando sem necessidade;	Criar procedimentos, controles e indicadores visuais do uso dos recursos e equipamentos;
Tarefas realizadas com esforços elevados, repetitivos, causando cansaço físico;	Melhorar os processos, automatizar as tarefas cansativas e promover rotatividade no trabalho.

OS PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS EM RELAÇÃO AO TURISMO*

Enquanto a indústria do turismo é composta de muitos tipos diferentes de operações – desde acomodação (hotéis, motéis), transporte (linhas aéreas, trens, aluguel de carros, linhas de navegação), e parques de diversão, até o comércio de viagem (agentes de viagem e operadores de turismo) – há um número de problemas de recursos humanos que são comuns a todas as partes da indústria e necessitam ser reconciliados para alcançar a qualidade requerida para competir efetivamente num mercado global.

Imagem

Muitas pessoas associam a indústria de viagem com condições de trabalho estressante, esquemas de trabalhos duros e não sociáveis, poucos benefícios e um modo temporário de se ganhar algum dinheiro rápido.

Recrutamento

A indústria de viagem enfrenta problemas maiores no recrutamento de trabalhadores qualificados para atender às necessidades dos recursos humanos. A falta de orientação de carreiras bem definidas torna ainda mais difícil o recrutamento de pessoas capazes e bem treinadas.

Treinamento

Muitas pessoas que trabalham na indústria do turismo receberam pouco ou nenhum treinamento, além de simples instruções sobre suas tarefas específicas. Esse problema é agravado porque o treinamento e educação reconhecido pelo governo é “mal adaptado” às necessidades da indústria do turismo.

Retenção

A alta rotatividade é um problema crônico. O custo da rotatividade tem sido estimado em quase \$ 2.500 por pessoa, dependendo do tipo de cargo.

Administração

A indústria de viagem é de trabalho intensivo, um negócio altamente empresarial dominado por pequenas operações. A administração e as atividades supervisoras são menos desenvolvidas em comparação com outras indústrias e contribuem para os já mencionados problemas.

* Fonte: GO, Frank M. “A globalização e os problemas educacionais do turismo emergente”, em *Turismo Global*, 2001, pp. 459-485.

O SIGNIFICADO RELATIVO DAS TENDÊNCIAS SELECIONADAS NA FUTURA FORÇA DE TRABALHO NOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS*

• Uma economia nacional forte e competitiva depende do desenvolvimento apropriado do talento do trabalhador e do talento gerencial, através da educação e do treinamento	93,5%
• A habilidade em administrar a complexidade vai exigir o reaparelhamento de muitos empregos para incluir tarefas em computador e novas exigências para a educação	93,4%
• Nas próximas duas décadas um crescente número de mulheres estará entre as 15-25 pessoas que dirigem o <i>show</i> , entre as maiores organizações	93,4%
• As junções corporativas e aquisições prosseguirão com mais atores internacionais envolvidos	85,5%
• A força de trabalho nas nações industrializadas sofrerá grandes modificações em sua estrutura e composição que alterarão radicalmente a maneira como o empregador recruta, contrata, gerencia e se relaciona com a sua equipe	82,9%
• Métodos pedagógicos devem mudar, refletindo a crescente compreensão entre educadores/treinadores do processo de aprendizagem	82,9%
• Rápidas mudanças políticas e econômicas vão alterar os elementos básicos do mercado	78,9%
• O treinamento e a educação serão, cada vez mais, notados como pontos importantes para o crescimento da indústria de turismo e viagem e, portanto, devem se tornar o maior item da agenda	77,7%
• As corporações devem mergulhar no sistema educacional para influenciar a qualidade de suprimento de trabalhadores	72,4%
• Há uma crescente falha de combinação entre a aptidão literária e outras habilidades que os trabalhadores possuem e as exigências dos empregos de amanhã	51,3%

Os percentuais indicam até que ponto os entrevistados "Concordam integralmente" ou "Concordam de alguma forma", com as tendências identificadas.

Nota: Os entrevistados (N=72) priorizaram as dez tendências de força de trabalho selecionadas e o impacto que notaram sobre a educação e o treinamento para carreiras em viagem e turismo. Os percentuais indicam até que ponto os entrevistados "concordam integralmente" ou "concordam até certo ponto" com as tendências identificadas.

A pesquisa foi conduzida por F.Go durante os *Novos Horizontes em Turismo e Educação Hospitaleira*, Conferência de Treinamento e Pesquisa, Universidade de Calgary, 1991.

* Fonte: GO, Frank M. "A globalização e os problemas educacionais do turismo emergente", em *Turismo Global*, 2001, pp. 459-485.

AS MUDANÇAS NO PAPEL DO GERENTE DE HOSPITALIDADE*

O gerente dos anos 70	O gerente dos anos 90
<i>Estilo gerencial</i> Autocrático/militar Toma decisões imediatas Quase teatral Distanciado do pessoal Postura autoritária Lidera pelo exemplo Age pela intuição e pela improvisação	<i>Estilo gerencial</i> Considera a opinião do pessoal na tomada de decisões Menos participante ou envolvido no trabalho prático Líder ou mediador da equipe Impõe questões somente quando necessário Mais consultivo/democrático Age mais com base no trabalho em si
<i>Status gerencial</i> Por meio de habilidades práticas Sendo 'quem manda' Tendo qualidades de liderança Capacidade de trabalhar além do horário Decisões incorretas não eram mal vistas	<i>Status gerencial</i> Por meio de habilidades empresariais Tendo a formação e o treinamento apropriados Tomando boas decisões
<i>Expectativas em relação aos gerentes</i> Proporcionar satisfação ao cliente Menor responsabilidade pelo lucro Trabalhar muito Ser tido em alta conta pelos clientes Ser um especialista em tarefas práticas/regras	<i>Expectativas em relação aos gerentes</i> Controlar cuidadosamente os custos sem prejudicar a qualidade Atingir as metas financeiras Ter um bom desempenho em relação às outras unidades Ser um especialista em administração Ser aberto e sincero com o pessoal e ser acessível Capacidade de conceber sistemas de avaliação
<i>Estruturas gerenciais</i> Funcionais Empregador de mão-de-obra barata Hierarquias altas Grande quantidade de assistentes de gerência Considerável espaço de atuação e flexibilidade dados aos altos gerentes	<i>Estruturas gerenciais</i> Horizontalizadas Mentalidade de equipe Modos padronizados de trabalho <i>Empowerment</i> Regras criadas pela matriz Controle mais operacional e menos estratégico Estabelecimentos 'com bandeira' restringem o espaço de atuação dos gerentes
<i>Qualificações gerenciais</i> Boas habilidades práticas Boa capacidade de comunicação com os hóspedes/clientes Entendimento financeiro limitado Capacidade de 'pôr a mão na massa' 'Boa cabeça para números' Conhecimento de Alimentos e Bebidas	<i>Qualificações gerenciais</i> Surgimento do especialista Necessidade de capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal Necessidade de planejar o treinamento e o desenvolvimento dos outros Conhecimento especializado em finanças Domínio de Informática Capacidade de organizar a multiqualificação Aptidão comercial
<i>Formação gerencial</i> Poucas qualificações formais e desconfiança daqueles que as têm A experiência no ramo já era qualificação suficiente Confiança na própria ascensão	<i>Formação gerencial</i> Frequentemente recrutados de outros setores de serviços Melhor formação acadêmica, com qualificações especializadas Hoje as qualificações administrativas são mais importantes

* Fonte: GUERRIER, Yvonne. *Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes*. São Paulo : Futura, 2000.

TESTE: VOCÊ SABE USAR BEM O SEU TEMPO?*

O tempo não dá para ser guardado, estocado e, muito menos, recuperado. Pode parecer óbvio, mas a perda é irreversível. Por isso, estabelecer prioridades e trabalhar naquilo que está provocando ansiedade, seja em questões ligadas ao trabalho ou à vida pessoal, é uma forma de garantir uma melhor qualidade de vida.

	Sim	Raramente	Não
♦ Tenho dificuldade para fixar prioridades	☐	☐	☐
♦ Costumo adiar trabalhos desagradáveis	☐	☐	☐
♦ No trabalho, muitos me interrompem	☐	☐	☐
♦ Tenho dificuldade para dizer "não"	☐	☐	☐
♦ Descuido do meu lazer	☐	☐	☐
♦ Sou perfeccionista	☐	☐	☐
♦ "Esqueço" de praticar esportes	☐	☐	☐
♦ Levo trabalho para casa	☐	☐	☐
♦ Não desligo meu celular ou pager	☐	☐	☐
♦ Meus amigos são colegas de trabalho	☐	☐	☐
♦ Aceito interrupções por telefone	☐	☐	☐
♦ Almoço sempre com colegas de trabalho	☐	☐	☐

INTERPRETAÇÃO	Mais do que 6 "Sim"	Acima de 8 "Raramente"	Maior número de "Não"
	Tome muito cuidado, você pode tornar-se candidato a um período na UTI	Fique alerta e procure melhorar sua forma de lidar com o tempo	Parabéns, você sabe administrar bem seu tempo, o que indica boa qualidade de vida

* O teste foi preparado pelo consultor Renato Bernhoeft.

VOCÊ ESTÁ MOTIVADO NO TRABALHO?

1 Que sentimento você tem em relação à aposentadoria?

- a) está ansioso pelo último dia de trabalho
- b) traçou planos para a continuidade da vida profissional
- c) acha que vai ser difícil viver longe da empresa

2 Alguém pergunta sobre seu chefe na hora do jantar em família:

- a) você não esconde sua insatisfação
- b) você troca de assunto porque evita falar de trabalho em casa
- c) combinam convidá-lo para um próximo jantar

3 Você ganha 5 milhões de reais na Mega Sena:

- a) pede demissão e diz tudo o que nunca teve coragem
- b) sai da empresa para se dedicar a outros projetos, mas lamenta o fim de um vínculo produtivo
- c) continua na companhia mesmo assim

4 Aos domingos, quando se aproxima a hora de dormir:

- a) você fica angustiado
- b) você planeja a semana
- c) você dorme mais feliz que na noite anterior

5 O clima predominante em sua equipe de trabalho é de:

- a) desconfiança
- b) colaboração
- c) intimidade de uma família

6 Fora da empresa e do horário de expediente:

- a) você faz questão de esquecer onde trabalha e o que faz
- b) preocupa-se vez por outra com algum aspecto relacionado ao trabalho
- c) o trabalho não lhe sai da cabeça

7 Ao se imaginar daqui a dez anos na mesma empresa:

- a) você pensa "Deus me livre"
- b) presume que isso não ocorrerá porque será bom ter outra experiência
- c) não vislumbra futuro melhor para sua vida profissional

8 Na próxima semana, o feriado cai na quinta-feira e a empresa vai emendar:

- a) você acha que todos os feriados do gênero deveriam ser emendados
- b) você gosta, mas se preocupa com o impacto negativo no resultado de seu trabalho e no desempenho da empresa
- c) você se rebela e decide trabalhar por conta própria

9 Qual a melhor definição para trabalho:

- a) uma relação burocrática em que você dá dez horas de seu dia e recebe em troca um cheque no fim do mês
- b) uma forma de realizar-se e de ser útil à sociedade
- c) a coisa mais importante da vida

0 Você recebe um convite para sair da empresa:

- a) sai na hora, mesmo que o salário seja equivalente
- b) coloca na balança vários outros fatores além da remuneração
- c) só vai se o salário for muito melhor

SOME

Nenhum ponto para cada resposta "a"

1 ponto para cada resposta "b"

2 pontos para cada resposta "c"

RESULTADO

De 0 a 6 Pontos

Ainda é possível reencontrar a motivação, mas provavelmente em outra empresa

De 7 a 13 Pontos:

Parabéns! Você é um exemplo de motivação e apresenta excelente equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional

De 14 a 20 Pontos

Mais que motivado, você é dependente do trabalho. Reavalie algumas de suas atitudes e lembre-se de que existem outros prazeres na vida

VOCÊ É VALORIZADO POR SEU *CHEFE?

1 Quando seu chefe faz mudança na área, ele:

- a) consulta toda a equipe
- b) troca idéias apenas com algumas pessoas e, raramente, você está entre elas
- c) sempre pede sua opinião

2 Na hora de desenvolver os planos estratégicos e os orçamentos de sua área:

- a) você praticamente divide essa tarefa com seu chefe
- b) você se limita a fornecer as informações solicitadas
- c) você contribui da mesma forma que outros colegas

3 Qual foi a última vez que você recebeu aumento salarial espontâneo?

- a) Há mais de dois anos
- b) Há menos de seis meses
- c) Entre seis meses e dois anos

4 Quando você entrega um projeto importante a seu chefe:

- a) ele costuma fazer muitas modificações
- b) ele faz algumas correções e discute o que altera
- c) ele nunca o encarrega de projetos importantes

5 Como você definiria sua relação com o chefe?

- a) Muito boa (ele treina, motiva e aconselha)
- b) Boa (ele parece gostar de meu trabalho, mas só eventualmente dá retorno positivo)
- c) Imprevisível (ele parece nunca estar satisfeito com meu trabalho)

6 Durante as reuniões, seu chefe:

- a) incentiva sua participação e reconhece em público seus trabalhos
- b) subestima a maior parte de suas idéias
- c) aceita algumas de suas sugestões mas não o trata com destaque

7 Como seu chefe reage quando você excede resultados e metas estabelecidas?

- a) Atribui seu sucesso à sorte ou à ajuda de outros
- b) Fica feliz e divulga a informação
- c) Fala dos resultados, mas sem muita ênfase

8 Qual o nível de influência que seu chefe permite que você tenha na organização?

- a) Você é tratado como pessoa-chave, ainda que seu cargo atual não evidencie isso
- b) Você é chamado para dar suporte ao trabalho de outros
- c) Você sente que participa apenas das decisões ligadas ao dia-a-dia de sua área

9 Em sua última reunião de avaliação de desempenho, o que foi discutido?

- a) Houve muitos pontos de discordância sobre seu desempenho
- b) Falamos sobre oportunidades de crescimento e ele pediu opinião sobre mudanças necessárias
- c) A reunião concentrou-se nos pontos que precisam ser aprimorados em meu trabalho atual

Para ter o resultado, some os pontos:

RESULTADO

Questões

	A	B	C
1	4	2	6
2	6	2	4
3	2	6	4
4	6	9	3
5	3	2	1
6	3	1	2
7	2	6	4
8	9	6	3
9	1	3	2

Entre 35 e 51 Pontos

Parabéns! Seu chefe confia plenamente em você e dá todos os indicadores para que isso seja

percebido no ambiente de trabalho

Entre 25 e 34 Pontos

Juízo! Seu chefe demonstra respeitar seu esforço. Mas não ainda a ponto de valorizar o resultado de seu

trabalho. Converse com ele e peça sugestões sobre como melhorar

Entre 17 e 24 Pontos

Você está encrencado. De duas, uma: ou melhore seu desempenho ou mude de chefe

AGORA É A VEZ DO FUNCIONÁRIO

*Investir no capital humano é vantajoso e garante mais competitividade às empresas **

A globalização da economia está mudando as relações de trabalho entre empresas e funcionários. À medida que as primeiras rompem com seus padrões, forçadas pelo acirramento da concorrência, aquele funcionário padrão, que cumpre horários e desempenha suas funções em troca de um salário no fim do mês está desaparecendo das organizações. Seu lugar está sendo ocupado por colaboradores, ou seja, pessoas que investem em seu futuro profissional e buscam no trabalho um sentido maior do que simplesmente um meio de sobrevivência. Este tipo de situação já é realidade em várias empresas internacionais. No Brasil, no entanto, o processo de mudança está apenas começando. O principal entrave é convencer as empresas de que elas também precisam adotar uma nova cultura e criar outros valores, baseados no relacionamento humano. Os funcionários também precisam ser convencidos de que a sobrevivência das empresas depende de um outro tipo de profissional, mais ativo, inovador e focado nos resultados. As empresas brasileiras que optaram pela nova forma de gerenciar seus negócios garantem que o esforço recompensa. Este é o caso da Synteko S.A, do Grupo Peixoto de Castro, primeira do setor petroquímico a mudar seu foco que prioriza o relacionamento com funcionários e clientes. Para o vice presidente executivo da empresa, Gilberto Armando da Costa, graças a essa nova postura, a empresa fechou o ano passado com um bom desempenho. Mesmo com as turbulências externas – crise argentina e atentados terroristas aos Estados Unidos – , o faturamento da empresa cresceu 53% em relação a 2000. Armando Costa, calcula que cerca de 40% deste crescimento ocorreu em função dos investimentos feitos no capital humano. “Direcionamos 5% da nossa receita anual para treinamentos”, revela o vice presidente. Com pouco mais de 200 funcionários, a empresa possui plantas em Araucária, na Região Metropolitana de Curitiba, Gravataí, no Rio Grande do Sul, e Uberaba, Minas Gerais. As três unidades produzem resinas termofixas (colas e adesivos) para indústria moveleira e madeireira. Produz também o Super Synteko – utilizado largamente no revestimento de pisos e madeira – e produtos para limpeza e conservação de ambientes, com destaque para a marca Polwax. As mudanças de gestão da Synteko tiveram início no segundo semestre do ano passado. “Nos últimos três anos, direcionamos os esforços para os ativos industriais, ou seja, a ampliação da produção e a construção de duas novas fábricas”, diz o vice presidente executivo. Esta estratégia acabou determinando uma empresa essencialmente técnica, e o gerenciamento dos clientes interno, que é o funcionário, e externo, ficou em segundo plano. “Mas concluímos que apostar no capital humano tornou-se uma vantagem competitiva. Porém, isto exigiu uma mudança de postura dos nossos gestores, que no início mostraram-se receosos, e também na estrutura organizacional”, diz. Os funcionários também tiveram que se adaptar às mudanças. O objetivo da empresa é incentivar os funcionários a serem mais participativos e comunicativos, fatores que geram motivação e também comprometimento com o resultado do seu trabalho, e não apenas com o emprego. “A adesão das pessoas neste novo processo ainda não é total, mas estamos agindo de forma clara e objetiva com aqueles que não estão conseguindo se adaptar”, afirma Armando Costa. Segundo ele, a tendência das empresas na nova economia é buscar ambientes que sejam favoráveis ao pensar, e não somente ao fazer. Outra estratégia é identificar os talentos internos, que se tornarão gestores empreendedores. “Vamos valorizar aqueles que são reativos e inovadores, e estejam dispostos a não só evoluir, mas também ajudar a construir uma nova empresa, o que requer participação total do ativo humano, e com rapidez”, diz.

* Fonte: Jornal Gazeta do Povo. Curitiba, 3 de fevereiro de 2002.

EMPRESA E FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO

*Ellis Wayne Brown**

Lester Thurow (*The Future of Capitalism*, 1996) mostra que a nova configuração socioeconômica irá exigir cada vez mais investimento em capital humano como fator dominante e determinante no sucesso empresarial. Ressalta, entretanto, que essa mudança de foco traz três implicações significativas: primeiramente, o capital humano não pode ser possuído, e os empresários não gostam de investir naquilo que não podem possuir; depois, o investimento em capital humano é um processo a longo prazo, que não atende às necessidades imediatas; e, por último, seria necessária uma mudança de cultura que não se coaduna com a orientação individualista do capitalismo tradicional. Já Kotler, Jatusripitak e Maesincee (*The Marketing of Nations*, 1997) apontam que o capital humano é de propriedade individual, não da empresa. Além disso, mostram que ele é perecível com o indivíduo que o possui – obsoletoiza-se – e seu retorno é altamente dependente das condições “ambientais” (estilo de gerência, enfoque estratégico, sistemas de trabalho e cultura organizacional). Diante disso, não é difícil entender por que boa parte dos empresários ainda prefere buscar seu capital humano no mercado, segundo as necessidades de momento, mantendo programas básicos de treinamentos para áreas de produção e vendas. A formação de capital humano nas empresas processa-se em três modalidades: treinamento, enfocando a aprendizagem de conhecimentos e habilidades funcionais já especificadas; desenvolvimento, em busca de aquisição de novos conhecimentos e habilidades para o aperfeiçoamento funcional; e educação, visando à mudança de atitudes e valores funcionais. Em qualquer dos casos, a meta é sempre o desempenho funcional e organizacional – enfoque ainda pouco entendido e absorvido pelas empresas. Robinson e Robinson (*Moving from Training to Performance*, 1998) enfatizam que os programas de formação devem partir das necessidades da empresa, identificadas no planejamento. A planificação, por sua vez, gera a busca por desempenho, do qual derivam necessidades, tanto de aprendizagem quanto de mudanças no ambiente organizacional. A pergunta-chave que colocam é: “O que as pessoas precisam fazer mais, melhor ou diferente para atingir os objetivos da empresa?” Esse enfoque posiciona a formação de capital humano nas empresas como uma atividade estratégica, integrada e pró-ativa. Com isso, existem oito questões-chaves para a condução otimizada do processo de formação do capital humano nas empresas: 1) Determinar as oportunidades e necessidades de melhoria de desempenho organizacional e funcional. Essa é uma das funções primordiais da alta direção e dos executivos da empresa, para a qual devem estar bastante qualificados – caso contrário, a atividade de formação deve iniciar-se exatamente pela área de gestão. 2) Definir quais mudanças e intervenções serão necessárias para atingir o desempenho desejado. Além da aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, essas mudanças normalmente exigem também novas políticas e sistemas que propiciem as condições ideais para o desempenho. Em certos casos, são necessárias intervenções na própria cultura da organização por meio de programas educacionais e outras medidas. 3) Estabelecer objetivos claros para os programas de formação, baseados em resultados de desempenho funcional e organizacional identificados. Essa questão é fundamental não apenas para a posterior avaliação da eficácia dos programas, mas também para a viabilização econômica dos investimentos demandados. 4) Elaborar os conteúdos e enfoques dos programas de formação. Essa atividade exige a participação de especialistas na área funcional, nem sempre disponíveis na empresa. Por vezes, a melhor opção é a contratação de serviços externos. 5) Desenvolver os métodos e as técnicas adequados ao processo integral de formação. Frequentemente, os programas são focados apenas em transmissão/aquisição de conhecimentos e ignoram a formação de habilidades atitudes, sem as quais o conhecimento tende a ser inócuo. Esse é um problema crítico de gerenciamento e metodologia do processo. 6) Validar os resultados internos ao processo de formação. É preciso verificar se o processo foi eficiente, se os egressos dos programas de fato adquiriram os conhecimentos, habilidades e atitudes propostos. 7) Avaliar os resultados do desempenho. É preciso saber se a formação adquirida está sendo aplicada e se está trazendo os resultados esperados em termos de desempenho organizacional. Nessa fase, é comum encontrar entraves “ambientais” não previstos, que impedem o desempenho funcional desejado e causam falhas na própria formulação da proposta. Sem avaliação criteriosa, corre-se o risco de perder o investimento feito. 8) Desenvolver sistemas de fidelização do capital humano que motivem sua permanência na organização. Sem a fidelização, obtida por meio de ambiente organizacional construtivo e políticas competitivas de recursos humanos, o investimento será desperdiçado. Em conclusão, departamentos de recursos humanos, centros de treinamento & desenvolvimento e universidades corporativas devem mudar de foco e posição nas organizações, passando a responder pela formação do capital humano na empresa em nível estratégico.

* Diretor-gerente da Market In

BRINCAR PODE GERAR BONS RESULTADOS NO TRABALHO*Empresas usam brincadeiras para treinar funcionários**

Imagine um treinamento em que uma equipe de funcionários de uma empresa vai fingir que precisa transportar um líquido radiativo, sem deixar derramar nada, para impedir que ocorra um acidente. Pode parecer estranho, mas é verdade. Aconteceu no centro de lazer Kinderpark, do empresário Celso Luiz Prando, que contratou o trabalho de uma consultoria para melhorar a motivação e atendimento ao cliente entre seus funcionários. Segundo a consultora, Daniela Zanuncini, que trabalha com psicologia corporal, os empresários têm percebido que seu maior produto são as pessoas e a procura pelo trabalho dela tem sido "bem interessante". "Tem empresários que ousam investir e acreditar na sua equipe. É uma iniciativa que está crescendo", garante. Ela desenvolve atividades de treinamento em empresas que visem à motivação, melhora no atendimento e na comunicação e entrosamento entre os funcionários. Há muita gente que faz palestras sobre isso, mas ela aposta nas brincadeiras instrutivas. "As pessoas têm mais facilidade para lembrar coisas que vivenciaram na prática". O trabalho é baseado em dinâmicas de grupos, brincadeiras e vivências. Uma delas é fazer o funcionário se colocar no lugar do cliente, ou um apresentar o outro para o grupo, por mais que já se conheçam. "Até jogamos peteca", conta Daniela, que trabalha com o apoio de um professor de educação física. A consultora diz que um dos resultados é também o aumento da coesão. "Uma equipe unida e ajustada é a melhor coisa para que uma empresa funcione bem". O empresário que ousou algo diferente não se arrependeu. "Todas as brincadeiras que realizamos foram muito dinâmicas e com resultados surpreendentes".

* Fonte: Jornal Gazeta do Povo. Curitiba, 24 de fevereiro de 2002.

BAIXO ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE EMPRESARIAL: SINAL DE PROBLEMAS COM A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O Prof. Emídio Aparecido Carrilho fez um estudo intitulado *"A influência da motivação na produtividade: Um estudo de caso"*. O interesse pelo tema Motivação Organizacional vem crescendo significativamente nos últimos anos e tem-se verificado que a escassez da motivação ocasiona diminuição no índice de produtividade. O estudo do Prof. Emídio propôs-se a observar os funcionários das secretarias setoriais da Universidade de Marília, uma vez que se têm observado comportamentos diferentes entre pessoas que desempenham as mesmas funções: enquanto alguns se mostram eficientes no trato dispendido ao público, outros, pelo contrário, atendem muito mal. Em outras palavras, o estudo buscou examinar o que leva algumas pessoas a darem o máximo de si, enquanto outras fazem o mínimo necessário, observando ainda como a motivação pode influenciar e o que leva o indivíduo a engajar-se no processo de trabalho. Para tanto, foram selecionados alguns fenômenos da motivação como o fator humano nas organizações, na natureza e as concepções do trabalho, o desenvolvimento organizacional, o trabalho e a participação do homem. Nesse estudo, também foram analisadas as teorias e a motivação, objetivando identificar os programas de desenvolvimento de recursos humanos e os interesses e expectativas dos funcionários, bem como as manifestações no processo participativo. As conclusões apontadas no estudo permitiram que se recomendasse a revisão da Política de Recursos Humanos, estabelecendo estratégias eficazes no que se refere ao treinamento contínuo e ao desenvolvimento de pessoal, estímulo à melhoria das condições de trabalho e ao estabelecimento de programas de avaliação de desempenho, inclusive de auto-avaliação. (...)

DESANIMOU? MEXA-SE!*Técnicas modernas ajudam quem se cansou da rotina do trabalho**Angela Nunes*

Na ida ao trabalho, já começa a se materializar o suplício diante daquela tenebrosa perspectiva de passar o expediente enfurnado detrás da mesa cumprindo uma rotina de tarefas odiosas. O chefe não se importa com a situação e os colegas do escritório estão sempre mais próximos das promoções e dos elogios. Diante disso, resta apenas praguejar contra a má sorte na sala do café e olhar o relógio da parede, esperando a passagem das horas. Esse é o quadro clássico de desmotivação profissional – e boa parte das pessoas já sentiu isso tudo na própria pele. A novidade é que as modernas técnicas de recursos humanos podem ajudar a diagnosticar onde está o problema antes que ele enterre o futuro do funcionário. Os testes de personalidade, que até pouco tempo atrás eram usados somente para identificar a vocação de adolescentes, foram adaptados e começaram a ser aplicados em gerentes e executivos à beira de um ataque de nervos. Os resultados servem para indicar novos rumos para a carreira estagnada. A ferramenta não é útil apenas aos profissionais em crise mas também às empresas. Para elas, empregado desmotivado é sinônimo de baixa produtividade. De acordo com a consultoria Hay do Brasil, as corporações que ganharam prêmios de qualidade na última década têm duas coisas em comum: todas investiram na satisfação de seus empregados e contam com o empenho e a motivação de mais de 70% de seu quadro de funcionários. Mais do que esperar pela injeção de ânimo aplicada pela empresa, é importante saber reconhecer os sintomas que levam à queda de produtividade. Afinal, nem sempre se pode contar com a boa vontade, a paciência e a compreensão da chefia em situações como essa. Identificar as etapas do desânimo e, principalmente, suas causas é fundamental para tomar uma atitude antes que o problema se agrave. “A desmotivação profissional segue um roteiro muito parecido com o da doença depressiva”, compara Paulo Gaudêncio, psiquiatra e consultor de empresas. Primeiro surge o desinteresse – o dia fica comprido e as horas demoram a passar. Depois, o desânimo generalizado chega a um ponto em que o sujeito não quer nem mesmo se levantar da cama de manhã. “Nesse instante, o profissional precisa pensar seriamente em mudar sua rotina”, diz Gaudêncio. Com a ajuda de Simon Franco, especialista em recursos humanos, VEJA preparou um teste para você identificar o grau de insatisfação com seu trabalho*. É evidente que só consegue avaliar a situação profissional aquele que, antes de tudo, for muito honesto consigo mesmo. “Claro que um bom ambiente, salário justo e chefes que incentivem os subordinados são importantes”, observa Eva Batista, da Manager, uma das maiores empresas de consultoria do Brasil nessa área. “Mas a principal motivação é individual, ou seja, está ligada à capacidade de cada um de lidar com suas expectativas, frustrações e problemas.” Em outras palavras: quando o funcionário está esperando uma promoção que não vem, não consegue levar adiante seus projetos na empresa e tem menos poder de decisão do que gostaria, nem sempre a culpa é da estrutura. “Se você não gosta das tarefas que executa, da área em que trabalha, da empresa ou da profissão que escolheu, dificilmente conseguirá manter-se animado”, exemplifica Eva Batista. Quando alguém chega a esse estágio crítico, não há programa capaz de recuperar a auto-estima perdida. A situação extrema indica que talvez seja uma boa hora de buscar motivação em outro emprego.

* O teste encontra-se na página seguinte

CONFIRA SEU GRAU DE DESMOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Assinale a alternativa que combina com você e cheque o resultado

1. O que mais o incomoda na vida profissional?

- a) carreira estagnada
- b) seu chefe
- c) ambiente de trabalho

2. Qual sua postura durante as reuniões?

- a) em algumas seu desempenho é bem melhor que em outras
- b) você até propõe algumas idéias, mas fica frustrado quando não são aceitas
- c) já não participa com o mesmo entusiasmo da época em que entrou na empresa

3. Como você definiria seu dia-a-dia no trabalho?

- a) momentos de realização alternados com outros de desânimo
- b) apenas obrigações
- c) um verdadeiro martírio

4. A vaga que você tanto almejava finalmente surgiu. O que você faz?

- a) candidata-se formalmente e mostra que a merece, apresentando projetos
- b) nada, apenas torce para que os superiores se lembrem de você
- c) já não sabe mais se quer ficar com a vaga e duvida se tem chance reais

5. Na hora de distribuir tarefas, seu chefe:

- a) pergunta se você estaria interessado em fazer parte daquele projeto novo que está em andamento
- b) delega a você as mesmas responsabilidades que tinha na época em que começou na empresa
- c) remaneja responsabilidades suas para outros colegas, alegando que você está sobrecarregado

6. Sua empresa irá passar por um processo de reestruturação que implicará mudanças em seu departamento. Como você lida com isso?

- a) fica animado, quem sabe agora você poderá dar vida àquele projeto engavetado

- b) sente-se aliviado, não dá para ficar pior do que está
- c) mostra-se apreensivo, as mudanças podem piorar ainda mais a situação

7. Quando você faz uma auto-avaliação de sua carreira, a que conclusões chega?

- a) que o grande salto você ainda não deu
- b) que está passando por uma fase de estagnação
- c) que você era mais feliz em outro emprego, mesmo ganhando menos

8. Quando aquele projeto que você estava tocando fracassa, como reage?

- a) Faz o possível para se superar no próximo
- b) fica indiferente, pode acontecer com qualquer um
- c) fica arrasado, isso está cada vez mais frequente

9. Para você, sucesso profissional é:

- a) desafio

- b) poder
- c) dinheiro

10. Como você se vê profissionalmente daqui a alguns anos?

- a) trabalhando na mesma empresa, em cargo mais alto
- b) não faz planos, tudo pode acontecer
- c) trabalhando na mesma área, em outra empresa

Pontuação
a) 3
b) 2
c) 1

Total pontos
.....

AValiação

De 1 a 12 pontos: A situação chegou a um ponto em que o chefe já está olhando feio para sua desmotivação e queda de produtividade. Sua auto-estima está próxima da sarjeta e é preciso urgentemente reavaliar a carreira – ou até mesmo procurar outro emprego

De 13 a 21 pontos: Seu estado ainda não afetou drasticamente a produtividade, mas o grau de apatia já começa a preocupar. Identifique suas falhas, estabeleça metas e procure descobrir o que desperta seu entusiasmo para recuperar a motivação perdida

De 22 a 30 pontos: Você está motivado e sente que tem pela frente ótimas possibilidades na empresa. Sua ambição e disposição para enfrentar novos desafios contam pontos a seu favor, mas tente não se cobrar demais. Os altos e baixos são inevitáveis durante a carreira

QUALIDADE, QUALIDADE E QUALIDADE

Luiz Gonzaga Godoi Trigo

O que é qualidade? Pode-se começar conceituando o que não é qualidade. Por exemplo, nos últimos dias, um funcionário público, ocupando cargo de confiança, recebeu da secretária uma fotocópia (o papel já tinha rodado por todo o prédio, claro), onde se lia: “Teoria é quando se sabe tudo e nada funciona. Prática é quando tudo funciona e ninguém sabe por quê. Neste recinto conjugaram-se teoria e prática: nada funciona e ninguém sabe por quê”. Ele não pôde deixar de rir, ao pensar como os administradores, planejadores e executivos ligados ao setor público estão desacreditados neste planeta. Percebeu, porém, que não era o único a ter contato com a descrença e as críticas bem-humoradas da população. O consultor de empresas Júlio Lobos, autor de *Qualidade através das pessoas*, coloca como epígrafe de seu livro a seguinte citação: “As coisas aqui são feitas como os elefantes fazem amor – em alto nível, aos urros e berros e levam anos para dar resultado”. Nas páginas seguintes, o autor vai explicar que os inúmeros procedimentos administrativos criados ao longo deste século geraram ceticismo em relação a novos métodos, modas e manias administrativas. Há vários conceitos incorretos sobre qualidade. Um deles é que a qualidade seria uma metodologia absolutamente nova e inédita no mundo ocidental. Não é bem assim. A preocupação com qualidade começou com a indústria norte-americana, em 1914, quando Henry Ford criou, em sua fábrica de automóveis, uma linha de produção automatizada. Posteriormente se disseminou por quase todas as indústrias da América do Norte e, finalmente, da Europa ocidental. O Japão, após a Segunda Guerra, recebeu consultores de qualidade dos Estados Unidos, aprendeu o processo, aperfeiçoou-o e criou o Controle de Qualidade Total. Deve-se ressaltar que os Estados Unidos não mandaram especialistas para ensinar os japoneses a fabricar produtos com alta qualidade por filantropia. Em 1950, com a Guerra da Coreia, seria mais interessante econômica e estrategicamente que os norte-americanos tivessem um eficiente escudo anticomunista na Ásia. A situação era delicadíssima, pois a costa oriental da ex-União Soviética, a China, que se tornou entrando em ebulição política. O socialismo avançava pela Ásia. Os norte-americanos tinham poder político sobre a Oceania e as Filipinas, ao sul, e sobre o Japão, ao norte. O arquipélago japonês estava semidestruído pela Segunda Guerra e seus produtos industriais eram ruins, não tinham qualidade. Para ajudar o Japão, os norte-americanos estruturaram um plano econômico chamado Colombo, semelhante ao Plano Marshall da Europa, exportando métodos de controle de qualidade que garantissem um mínimo de eficiência às indústrias japonesas, futuras responsáveis pela produção de artigos de apoio para a guerra na Coreia. Essa produção destinava-se a suprir parte do abastecimento do Pacífico, pois o parque industrial norte-americano estava operando com toda a sua capacidade instalada, para poder atender o mercado interno, a América Latina e a reconstrução européia. O Japão adorou a metodologia sobre qualidade. Deming, famoso especialista na área, foi um dos primeiros consultores a ensinar os japoneses. Se os professores eram bons, os alunos, melhores ainda. Basta ver a posição japonesa no mundo contemporâneo, com a qualidade tornando-se quase sinônimo dos produtos e serviços japoneses, inclusive no setor turístico. Outro equívoco é pensar que qualidade está relacionada apenas a produtos caríssimos ou sofisticados. Nada disso. Tanto em um tradicional restaurante francês ou italiano como em uma lanchonete McDonald’s pode-se encontrar a chamada “qualidade total”. Uma feijoada feita em um bairro pobre, de acordo com a receita tradicional de uma experiente cozinheira, tem qualidade total. O doce que a tia ou a avó fazem em casa com receita da fazenda ou dos antepassados imigrantes também tem qualidade total. Qualquer atividade desenvolvida com atenção, capricho, meticulosidade, metodologia, seguindo padrões bem definidos, tem qualidade total, seja no Ocidente, seja no Oriente. Finalmente, com atraso, o tema chegou ao Brasil. Hoje, qualidade é fundamental para apoio às empresas que querem se enquadrar nas normas internacionais como a ISO (Organização Internacional para Normalização) série 9000. Seria a qualidade outra moda administrativa empresarial no Brasil? Depende. Para o consultor Júlio Lobos, “qualidade tem que ver primordialmente com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente. A qualidade reside no que se faz – aliás, em tudo o que se faz – e não apenas no que se tem como consequência disso”. As palavras mágicas são *processo e padrão*, sempre relacionadas com o melhor. O grande poeta alemão Goethe dizia que “o gosto só pode ser educado pela contemplação não do que é razoavelmente bom, mas daquilo que é puramente excelente. Só revisando apenas os melhores trabalhos que já fiz é que posso estabelecer um padrão para o futuro”. Só o melhor vale como parâmetro, o resto é mediocridade e

enganação. Quem tem qualidade total no turismo internacional? Cadeias hoteleiras como a Ritz-Carlton, Four Seasons, Marriot, Westin e Hyatt; companhias aéreas: Singapore Airlines, Swissair, JAL e Thai; companhias de cruzeiros marítimos, entre elas, a Seabourn, Crystal, Royal Viking e Windstar, segundo dados da revista *Condé Nast Traveler* de outubro de 1993. Observe o que uma empresa de fast food, a McDonald's, escreve sobre um de seus sanduíches: "Ele passa pela escolha dos ingredientes e por procedimentos rigorosos no preparo dos alimentos que se repetem milhões de vezes todos os anos, como se tivessem sido feitos por uma mesma pessoa". Isso vale tanto para uma roupa, uma alimentação mais sofisticada, um equipamento eletrônico de vídeo ou som, um computador, como para um doce, um atendimento hospitalar ou uma viagem. Qualidade não é uma novidade passageira ou mais um trâmite administrativo criado por burocratas. Ela sempre existiu na humanidade, mas com outros nomes e outras intenções. Deve-se enfatizar que, sem ética e respeito humano, é impossível conseguir qualidade total; evite, portanto, apegar-se apenas a manuais técnicos e procedimentos burocráticos. Ao lado das exigências disciplinares e de eficiência, a qualidade tem um forte componente humanista. Muitos dos tópicos comentados na literatura sobre qualidade têm relação apenas com produtos industriais, porém nosso interesse é o turismo, inserido no setor terciário ou de prestação de serviços. Não há problema. Já existem livros que tratam do controle da qualidade especificamente nessa área. O melhor deles, indiscutivelmente, é *Revolução nos serviços*, de Karl Albrecht, um texto direto, profundo, abrangente e, por isso, delicioso de ler. Quem trabalha no setor terciário e ainda aponta alguns erros comuns cometidos pelo segmento de serviços e outros pontos básicos para melhorar o nosso desempenho. As 10 idéias principais de Albrecht sobre o assunto são:

1. Os serviços têm um impacto econômico mais forte do que imaginávamos e sua qualidade é pior do que supúnhamos. Uma pesquisa norte-americana diz que "a maioria dos clientes não-satisfeitos não reclama. Para cada reclamante, há 26 outros clientes insatisfeitos, sendo que, desses, pelo menos 6 têm problemas bastante sérios. Os fatos mostram que de 65 a 90% dos clientes que não reclamam não voltam mais a comprar o produto ou serviço que não os satisfizeram. Além disso, as empresas não ficam sabendo que perderam o cliente".
2. Muitas empresas de serviços estão em posição de defesa no que se refere à qualidade. Poucas aceitam as reclamações dos clientes. O consumidor tem o dever de reclamar sempre que for mal atendido; caso contrário, nunca teremos elevação dos padrões de serviços em nossa comunidade.
3. A área administrativa da empresa precisa ver o impacto do serviço sobre o lucro para levá-lo a sério. Ainda há gente imaginando que o cliente faz um favor ao ir à sua empresa. Em breve estarão fechando, pois o mercado mudou bastante.
4. Quanto mais tempo se atua numa área, maior a probabilidade de não compreender o cliente. A acomodação e a cegueira diante das mudanças do mercado e dos consumidores levam empresários e profissionais a repetir atitudes que, no passado, eram corretas, mas se tornaram obsoletas, inconvenientes ou até mesmo erradas. Além disso, sem pesquisa apropriada não se pode saber o que pensam diferentes grupos etários, étnicos, sociais e culturais.
5. Um serviço é muito diferente de um produto físico. Parece óbvio, mas tem gente que administra uma agência de viagens como quem toca um carrinho de pipocas. Quem pensa assim geralmente perde em competência para o pipoqueiro.
6. Os administradores não controlam sozinhos a qualidade de um serviço, pois ela depende muito de todos os funcionários. Daí a necessidade de treinamento e acompanhamento da equipe.
7. A melhoria do serviço começa no topo da organização. É verdadeira a fórmula: padrão ordinário igual a equipe ineficiente e resultado medíocre.
8. É necessário treinamento e orientação para a melhoria dos serviços em pontos cruciais ou nas "horas da verdade", isto é, nos momentos delicados da operação, quando problemas que afetam o cliente exigem solução imediata e definitiva.
9. Os funcionários representam o primeiro mercado a ser convencido da importância das mudanças. Se a equipe não acredita na proposta, não poderá vender ao público o produto ou serviço nem se sentirá realizada profissionalmente por executar um trabalho sério e reconhecido pelas outras pessoas.
10. Os sistemas tradicionais geralmente são os inimigos do serviço. Basta ver o que a burocracia e a esclerose administrativa fazem com o setor público no mundo inteiro, principalmente em países subdesenvolvidos como o Brasil, e em algumas empresas privadas.

Outra obra importante para o setor de turismo é *A hora da verdade*, do sueco Jan Carlson. Ex-presidente da SAS, Carlson conseguiu recuperar a empresa na década de 1980, após grandes dificuldades financeiras. No livro, ele conta inúmeros fracassos e sucessos da época em que era executivo de primeira linha na Escandinávia. Trata-se de um dos melhores relatos sobre uma experiência administrativa revolucionária e lúcida, pautada no bom senso e na inteligência operacional. *O cliente em primeiro lugar*, de Denis Walker, ex-executivo da British Airways, também trata especificamente de turismo. Por ser mais técnico, baseando-se em métodos organizacionais, é indicado para os profissionais que têm interesse em práticas administrativas. Quanto ao turismo, os dados estatísticos definem com mais clareza a realidade do mercado. Uma pesquisa de Horwath Consulting mostra que, dos turistas estrangeiros que visitaram o Brasil, 29,4% criticaram a segurança; 28,8%, a qualidade dos serviços públicos; 25,2%, o receptivo turístico; e 15,1%, o serviço de táxis. Como se vê, o desempenho do turismo receptivo brasileiro deixa muito a desejar. Em 1990, apenas 1.091.067 turistas estrangeiros vieram ao Brasil, a metade do número de visitantes recebidos pela Argentina. Como o mercado pretende sanar essas falhas? Evidentemente com treinamento, em especial nas áreas de promoção e atendimento ao público. Mais de 60% dos empresários do setor de turismo entrevistados, ainda na pesquisa da Horwath Consulting, consideram muito importante a realização de cursos e seminários. Ao lado dessa consciência, porém, aparecem, em seguida, a acomodação e a praga da indiferença. “Desses 60%, no entanto, 18,5% não estariam dispostos a pagar por eles. As principais razões alegadas são falta de interesse, ou pérolas como ‘É na prática que se aprende’, ‘Tenho poucos funcionários’ e ‘Depois de aprender o funcionário monta sua própria agência’.” Será que esses empresários pensam que cultura e informação caem do céu, ou que vão incrementar sua produtividade e qualidade mantendo uma equipe ignorante?

BOA QUALIDADE NO ATENDIMENTO É RETORNO GARANTIDO DO CLIENTE

A qualidade do atendimento ao cliente é um assunto de grande importância dentro de qualquer estabelecimento comercial, ainda mais quando esse cliente pode se tornar a principal peça de propaganda, positiva ou negativa, do seu hotel. Para que esse serviço seja excelente o treinamento é a palavra de ordem. A *American Express* conta com um programa "Juntos Podemos" destinados aos profissionais dos setores de Varejo, Hotelaria, Turismo, Restaurantes e Supermercados, que procura difundir conceitos e técnicas para a melhoria do atendimento ao cliente. Dirigido a proprietários, diretores, gerentes e pessoal de atendimento, o "Juntos Podemos" forma, também, multiplicadores e líderes para dar continuidade ao treinamento em suas empresas. O programa foi desenvolvido a partir de metodologia exclusiva pela *Mohr Retail Systems*, empresa especializada em desenvolvimento de pessoal e adaptado pela Gouvêa de Souza & MD, abrangendo o aperfeiçoamento de habilidades motivacionais, de liderança, gerenciais e operacionais das equipes. Trata-se de um processo didático de disseminação de conhecimentos onde teorias e técnicas importantes são compartilhadas entre os colegas de trabalho e todos colaboram para a colocação dos conceitos em prática. O programa "Juntos Podemos" foi lançado em 1988, e já contou com a presença de mais de 120 mil profissionais de 36,5 mil estabelecimentos em 2300 cursos realizados no País.

Qualidade no atendimento - O programa capacita o desenvolvimento das habilidades necessárias para superar as expectativas dos clientes, e como torná-los fiéis. Além disso, o programa propõe a melhoria no desempenho da empresa por meio do aumento no fluxo de informações entre os departamentos, a melhoria da qualidade na comunicação, a agilidade na tomada de decisão e o comprometimento de toda equipe com os objetivos. No programa são trabalhados os seguintes temas: introduzindo qualidade no atendimento; vencendo através do trabalho em equipe; focando no cliente; assumindo responsabilidade pessoal; usando o bom senso; reconquistando clientes insatisfeitos; qualidade em momentos de muito movimento.

O que é atendimento? Atendimento é um conjunto de habilidades, estratégias e ações realizadas para que o cliente se sinta confortável ao comprar e utilizar o serviço do seu estabelecimento. A conquista da fidelidade do cliente se dá não somente no atendimento, mas também superando suas expectativas quanto a prestação de serviço. Simplesmente satisfazer os clientes já é coisa do passado. A prioridade do futuro será conquistar e manter a fidelidade do consumidor.

Quem é time de atendimento? Um "time de atendimento" é composto por todos os funcionários de sua empresa, sejam eles da mesma área ou de departamentos diferentes, que formam a Corrente de Atendimento. Todos trabalham juntos em busca de um único fim: superar as expectativas do cliente. Como integrante do time de atendimento, todas as vezes que você se comunica você influencia as impressões do cliente sobre a sua empresa. Da mesma forma acontecem muitas coisas "por trás dos bastidores" que, se não forem bem resolvidas entre os colaboradores, podem impactar negativamente o nível de atendimento prestado ao cliente.

O que é Focar no Cliente? Focar no cliente significa ler e entender os sinais que eles passam e responder de forma apropriada. O Cliente é sua prioridade número 1. Ele está acima de todas as outras tarefas e atribuições. Quando você foca no cliente, você cria confiança, passa a mensagem de que quer ajudar e também previne ou ameniza algumas situações embaraçosas.

Agir Prontamente - Quando você age prontamente, demonstra um senso de urgência que faz com que o cliente saiba que suas necessidades são importantes para você. Isso se faz através de ações, tom de voz e também por meio de frases, como: "Deixe-me resolver isso agora mesmo", ou "Vou fazer tudo que puder". Para superar as expectativas dos clientes, é importante não só ouvir, mas também perguntar ao cliente como você e a empresa podem melhorar ou como podem manter tudo funcionando corretamente. Pedir *feedback* faz com que os clientes sintam que suas idéias e opiniões são valorizadas.

Assumindo responsabilidade pessoal – "Tomar uma pequena iniciativa faz com que o cliente volte sempre". Assumir responsabilidade pessoal é superar a expectativa do cliente, resolvendo problemas

e garantindo a satisfação do cliente. É planejar e estar preparado para diferentes situações de atendimento, analisar e buscar continuamente a melhoria do seu processo de trabalho.

Usando o Bom Senso – O uso do bom senso é o processo de examinar fatos e informações, para tomar uma decisão correta no atendimento, que conquiste a fidelidade do cliente. Para usar o bom senso, algumas ações devem ser determinadas: Proteger e Construir o Relacionamento; Ponderar Solicitações x Autoridade Pessoal; Buscar Soluções Alternativas.

Proteger e Construir o Relacionamento – Quando é tomada alguma decisão de atendimento, deve considerar se o que você faz construirá ou destruirá a relação com o cliente. Lembre-se, pode custar-lhe de 3 a 4 vezes mais para conseguir um novo cliente, do que para manter o atual. Assim, sempre que possível, você terá de tomar decisões e agir de forma a manter ou, até mesmo, aumentar a fidelidade do cliente em relação à sua empresa.

Ponderar Solicitações x Autoridade Pessoal – Para usar o bom senso, você deve estar ciente dos limites de atendimento, ou limites dentro dos quais a sua empresa presta atendimento ao cliente. As normas da sua empresa de atendimento ao cliente servem de modelo para prestar atendimento e são sempre pontos de referência para determinar muitas ações a serem executadas. Na maioria dos casos, há outras soluções que permitem que você satisfaça aquele cliente. Pedir ajuda a outro integrante do Time de Atendimento, chamar o seu gerente ou fazer parte de uma tarefa agora e parte mais tarde são soluções alternativas que você pode considerar. Em cada situação, a sua responsabilidade consiste em escolher a melhor alternativa para conquistar a fidelidade do cliente.

Autorização – O uso do bom senso significa a compreensão das diretrizes da sua empresa para delegar autoridade aos colaboradores (integrantes do Time). A autorização é o processo de proporcionar aos colaboradores recursos, orientação e autonomia para fazer tudo o que for necessário para conquistar a fidelidade dos clientes e, ainda assim, manter lucrativas as operações. A autoridade para agir flui de cima para baixo, ou seja, da gerência para os colaboradores.

Buscar Soluções Alternativas – Parte do processo de tomar a decisão certa a respeito de como atender o cliente envolve conhecer alternativas, caso você não consiga atender às suas solicitações (por exemplo, se a solicitação ultrapassa o seu limite de autoridade pessoal). Contudo, haverá casos nos quais você terá autoridade pessoal para ir além destas normas para atender um cliente. Você terá de utilizar o bom senso quanto a atender o cliente de forma pessoal.

Reconquistando Clientes Insatisfeitos – Quando um cliente tiver um problema, não deixe que o dia termine sem fazer alguma coisa a respeito. Na maioria das vezes, lidar eficientemente com a insatisfação do cliente pode gerar ainda mais fidelidade. Assim, é uma questão de bom senso resolver quaisquer problemas ou preocupações que os clientes tenham, de forma que, sempre que possível, atinja ou, até mesmo, supere as expectativas. Não se esqueça: *“leva-se meses para conseguir um novo cliente; segundos para perdê-lo”*.

AS EMPRESAS SERÃO FEITAS PARA DURAR OU TERÃO PRAZO DE VALIDADE?

Max Gehringer & Jack London

A Revolução Digital mudou o modo de cobrar impostos, de gerir negócios, de empregar recursos, de ensinar e de trabalhar. Criou profissões novas e aposentou outras, por absoluta obsolescência. Desordenou setores econômicos inteiros e redesenhou os arraigados parâmetros de produtividade das empresas. Ninguém, há meros 20 anos, imaginava que a sua empresa, forte e sólida, poderia ser vendida naquela mesma tarde. Noções como autoridade, poder e subserviência vão sendo substituídas por autonomia, integração e autodesenvolvimento. Mas tem empresa que não é assim? Tem, de monte. Mas elas não controlarão o próprio destino. Há 4 mil anos, já havia povos vivendo na idade do bronze, enquanto outros seguiam satisfeitos com a pedra polida. Quem conquistou quem, nem é preciso consultar as enciclopédias para saber. No ambiente moderno, os funcionários sabem os procedimentos e estratégias da empresa. Os temidos chefões dos anos 60 (aqueles que carimbavam confidencial em sua correspondência e administravam através da sonegação de informações) são hoje expostos ao ridículo. Eles ainda sobrevivem aqui e ali e defenderão até a morte seu direito medieval de gerenciar. Mas os novos administradores, mesmo que venham a ser vítimas temporárias de sistemas arcaicos, têm a obrigação de se preparar para o mundo que virá e não para o que está em extinção. Portanto, as empresas podem – como sempre puderam – durar para sempre, desde que se renovem. O que mudou foi a velocidade da renovação.

DE POCONÉ A CANOA QUEBRADA

Marcas globais chegam ao Pantanal e às praias que já foram alternativas

Carlos Prieto

Chegou a segunda onda da globalização. A área de serviços, ainda muito familiar e provinciana no Brasil, está sendo tomada por empresas estrangeiras altamente profissionalizadas. As grandes redes de hotéis e os bancos estrangeiros foram os pioneiros. A novidade agora é a chegada de marcas menores, aquelas que franqueiam sua tecnologia para pequenos empresários brasileiros. Lojas de consertos de calçados, lavanderias, oficinas mecânicas, agências matrimoniais, salões de beleza e academias de ginástica americanas, holandesas e francesas estão oferecendo seus serviços aos brasileiros. O interior e a costa do país estão ponteados por hotéis com a bandeira Best Western, uma das mais populares do mundo. A rede de hotéis credencia estabelecimentos já existentes no país que se enquadrem em seu padrão de qualidade. Entrou no Brasil dez anos atrás. Hoje tem 24 hotéis em dezesseis Estados. Ela está no Rio de Janeiro, Recife e São Paulo, como era de esperar. Mas sua bandeira amarela e azul também foi fincada em Poconé, no meio do Pantanal, em Pouso Alegre, Minas Gerais, e até em Aracati, no Ceará, vizinha da antes lendária e quase inacessível praia de Canoa Quebrada. “Os estrangeiros chegam atraídos pelo fato de que a concorrência é pequena na área de serviços, e um investimento bem feito dá retorno garantido”, diz Octavio de Barros, economista-chefe do banco BBV em São Paulo. O número de lojas com bandeiras estrangeiras praticamente dobrou no Brasil nos últimos cinco anos. “Temos de adaptar nossas exigências às diferentes culturas existentes no país. Um hotel no Pantanal não tem como oferecer ligação com a Internet em cada quarto, mas precisa manter a postos, 24 horas, por dia, recepcionistas bilíngües”, diz William Abub, diretor superintendente da Best Western no Brasil. A rede oferece hospedagem no Brasil a turistas de todo o mundo. No ano passado, perdeu 700 mil dólares em reservas porque não tinha acomodações suficientes para atender todas as pessoas interessadas em conhecer o Rio. “Ainda podemos crescer muito no Brasil”. O brasileiro está acostumado a levar os sapatos para trocar o solado no sapateiro da esquina. Tem empregada para lavar roupa em casa – e os ternos e vestidos mais delicados vão para a tradicional tinturaria do bairro. A globalização dos serviços está mudando o comportamento das pessoas. E aqueles cubículos escuros aonde se precisava ir para consertar uma bolsa rasgada estão desaparecendo. As marcas americanas e francesas são as principais responsáveis por esse fenômeno. O carioca José Mauro Depes Lorga trouxe, cinco anos atrás, a tecnologia da lavanderia francesa 5 à Sec para o Brasil. Começou com uma única loja em São Paulo. Hoje tem 115 lavanderias em 29 cidades, que, em conjunto, faturam 27 milhões de reais por ano. “Uma lavanderia moderna tem muito cuidado com os tecidos e a manutenção das roupas. É de esperar que cada vez mais pessoas descubram as vantagens de lavar a roupa suja fora de casa”, diz Lorga. O crescimento exponencial dos investimentos estrangeiros nos serviços pode ser constatado sem muito esforço. A sapataria do Futuro, que utiliza o know-how da americana Heel Sew Quick, tem cinco anos e 66 lojas. O universo da venda de autopeças e dos consertos dos carros é campeão. O número de lojas alienígenas quase quintuplicou em cinco anos. Só a mecânica Precision Tune Auto Care, de tecnologia americana, que entrou no Brasil há dois anos, já conta com dez oficinas. Todas limpinhas, sem graxa nem calendário na parede, e equipadas com máquinas que permitem maior precisão nos consertos. O fino da globalização é a academia de ginástica Reebok. Recém-inaugurada em São Paulo, ela faz parte de uma rede de apenas quatro no mundo: há uma em Nova York, uma em Madri e outra em Bolonha. Todos os equipamentos são exclusivamente desenvolvidos para a marca, nos Estados Unidos. Os professores também são treinados lá. Até os bebedouros são americanos. E um associado da Reebok paulista que tenha de viajar para fechar um contrato em Nova York não precisa preocupar-se. Pode freqüentar a academia de mesmo nome em Manhattan, malhar e até fechar negócio num dos escritórios de 100 metros quadrados que ficam à disposição dos atletas.

O FUTURO DO EMPREGO

O mercado de trabalho foi dividido em dois mundos: o do emprego, com carteira assinada, e o do trabalho. O segundo grupo está em alta
José Pastore

Você que é jovem, entenda que, no mundo moderno, o emprego formal não é a única maneira de ganhar a vida nem será a mais abundante daqui para a frente. Prepare-se para um mundo no qual você será empregado em determinadas oportunidades e trabalhador autônomo ou subcontratado em outras ocasiões. Entre o mundo do emprego e o mundo do trabalho os vasos são comunicantes. Durante sua carreira profissional, você passará por muitos ziguezagues entre eles. Não veja isso como instabilidade e como indicador de fracasso pessoal. Nada disso. O novo mundo será assim mesmo. As empresas do mundo moderno passam por grandes mutações. Uma se fundem. Outras adquirem co-irmãs de ramos diferentes. A maioria passa para fora tudo o que não diz respeito ao seu núcleo central de negócios. Tudo isso tem um forte impacto no mundo do trabalho. Quando há fusões, o emprego total das empresas fundidas se reduz. No caso das aquisições, os quadros de pessoal tornam-se mais heterogêneos. Na racionalização dos negócios, cresce a terceirização. No mundo inteiro, o emprego fixo e de longa duração se retrai e as novas modalidades de trabalho se expandem – a subcontratação, o trabalho por projetos, a atividade autônoma, o teletrabalho, etc. Na verdade, o mercado foi dividido em dois mundos: o do emprego e o do trabalho. No primeiro mundo, o do emprego, estão os postos de trabalhos fixos, que constituem a alma das empresas e que dependem de continuidade, comprometimento, competência e bom relacionamento entre os profissionais. No segundo, o do trabalho, estão as atividades que podem ser realizadas fora das empresas, de modo intermitente ou duradouro, por profissionais que pertencem a outras empresas, grandes ou pequenas, microempresas ou cooperativas de trabalho. Nesse mundo cresce também o número de pessoas que trabalham por conta própria, destinando a sua produção diretamente a consumidores finais. Com as mudanças, aumenta a necessidade de versatilidade e qualificação. Antes, bastava ser adestrado. Hoje, é fundamental ser educado. O adestramento ensina a pessoa a fazer a mesma coisa a vida inteira. A educação a prepara para aprender continuamente. Com a velocidade meteórica das mudanças nas tecnologias e nos modos de produzir e vender, a educação torna-se o elemento-chave para a empregabilidade dos trabalhadores e para a competitividade das empresas. A falta de capacidade para se ajustar às mudanças eleva o risco da obsolescência, comprometendo a vida dos trabalhadores e das empresas. É verdade que o mercado de trabalho continua dependendo de muitos empregados fixos e assim deve continuar por vários anos, em especial nas áreas de planejamento e administração central das empresas do setor privado, certas linhas de produção, manutenção e controle e, também, nas atividades do setor público como é o caso de fiscais, juizes, policiais, professores, médicos, dentistas e outros profissionais. É certo também que a economia vai continuar utilizando boa parcela de pessoas de menor qualificação nos setores da agricultura, construção civil e em pequenos serviços urbanos. Mas não se deve exagerar na perspectiva de manutenção dos empregos fixos e na utilidade da baixa qualificação. Em muitos países avançados, a Justiça está sendo terceirizada para árbitros privados e contratados tão-somente para resolver determinada disputa. O mesmo ocorre com o policiamento e até mesmo com a fiscalização. Veja o caso do Brasil que, neste momento, terceiriza a fiscalização dos postos de gasolina e o controle de armas no embarque dos aeroportos. Em suma, o mercado de trabalho apresenta uma tendência geral de enxugar os empregos, ampliar os outros modos de trabalhar e exigir mais educação de todos. Já foi o tempo em que o pistolão e o apadrinhamento eram decisivos para conseguir trabalho. Atualmente, poucas empresas – e até o setor público – têm condições de manter em seus quadros pessoas incapazes e pouco produtivas. Passou o tempo também quando o diploma de uma boa universidade constituía garantia de emprego. Atualmente é apenas a prova eliminatória para se prosseguir no recrutamento. Os recrutadores estão atrás do que o candidato sabe fazer e, sobretudo, do que é capaz de aprender.

O “X” DA QUESTÃO

Quanto mais se estuda, maior é o salário e menor é a taxa de desemprego

Ricardo Villela

A notícia é das melhores para quem está investindo na própria educação. Os salários das pessoas que conseguem chegar ao topo da formação escolar no Brasil já são equivalentes aos rendimentos obtidos por americanos e europeus com o mesmo grau de qualificação. Para o pessoal que parou no meio do caminho, atenção. A distância entre a remuneração dos sem-diploma e dos com-diploma está gigantesca. O salário do trabalhador com ensino médio é superior ao dobro dos vencimentos de quem só tem o ensino fundamental. As médias salariais dos universitários diplomados são cinco vezes maiores (isso mesmo, cinco vezes) do que os salários de quem parou no ensino médio. É os que conseguem um título de doutor ou concluem um MBA chegam a garantir um contracheque duas vezes mais gorducho que o daqueles que interromperam a formação depois de obter o diploma da faculdade. O emprego para o pessoal sem qualificação está desaparecendo. Entre universitários, a taxa de desemprego é de 3%, ou seja, padrão de economia americano. Para quem não acabou o ensino médio é de 13%, o dobro da média brasileira. Foi-se o tempo em que as montadoras, a construção civil e o setor de serviços conseguiam absorver levas de trabalhadores sem qualificação. As linhas de montagem exigem profissionais cuja formação seja suficiente para aprender a lidar com robôs. Nos canteiros de obras, os operários da construção precisam lidar com trenas eletrônicas. As grandes redes de hotéis querem camareiras prontas para enfrentar programas de treinamento em inglês, uma vez que boa parte dos clientes vem de fora. “Não dá mais para se comunicar por mímica”, diz Vera Costa, diretora da rede de hotéis Accor. Detalhe: cinco anos atrás uma chefe de equipe de camareiras recebia em média 500 reais por mês. Hoje essa posição paga até 5000 reais. O cargo era ocupado por profissionais experientes, mas sem escola. Agora é disputado por universitários. O xis da questão é que a maioria dos brasileiros não está preparada para participar da festa do mundo globalizado. O país conseguiu avanços dignos de nota, mas ainda tem enormes desafios pela frente. Só 11% dos jovens em idade de frequentar a universidade estão matriculados. É um padrão muito baixo até entre os vizinhos latinos. Na Argentina e no Chile esse índice é de 30 %. Entre os trabalhadores brasileiros, 65% só chegaram até os primeiros quatro anos do ensino fundamental, que é concluído em oito anos. “Os países estão produzindo riqueza, gerando inovações”, diz o economista José Alexandre Scheinkman, de Princeton. “E inovações são geradas por gente educada”, completa. As nações que já enfrentaram o desafio têm lições importantes a oferecer. Trinta anos atrás, a Irlanda era um dos países mais pobres da Europa. Vários governos seguidos mantiveram-se fiéis a um mesmo programa de metas e injetaram volumes pesados de dinheiro no sistema educacional. Em meados da década de 90, os irlandeses começaram a colher os primeiros frutos. Empresas se mudaram para o país, entre outros fatores, por causa da mão-de-obra qualificada. A Coreia do Sul, a Nova Zelândia e a Espanha também já foram primos pobres do mundo globalizado. O investimento em educação foi um ingrediente fundamental do sucesso alcançado por todos.

PARAÍSO CORPORATIVO

Grandes empresas melhoram as formas indiretas de pagamento e incentivo aos funcionários

Maurício Oliveira

Quanto você ganha? Ao responder a essa pergunta trivial, uma faixa cada vez maior de assalariados brasileiros pode incluir, ao lado da quantia em dinheiro depositada mensalmente em sua conta, os benefícios indiretos proporcionados pela empresa. Entre eles estão plano de saúde, vale-refeição ou almoço subsidiado no restaurante da firma, convênio-farmácia, curso de idioma, viagem nas férias, previdência privada ou carro para uso particular, dependendo da posição do empregado na hierarquia e da modernidade da política de recursos humanos da companhia. Depois de colocar tudo isso na ponta do lápis, o funcionário poderá descobrir que está ganhando melhor do que pensava. Diversas empresas já oferecem a seus executivos a possibilidade de escapar dos pacotes prontos e compor livremente sua lista de vantagens, os chamados benefícios flexíveis. A grande novidade que se anuncia no mercado de trabalho brasileiro para os próximos anos é a difusão desse método para um número maior de profissionais dentro da empresa, e não apenas para os principais cargos. Uma das pioneiras no país é a multinacional DuPont – expoente do setor de indústria química, criadora do teflon e da lycra – , que começou a implantar um sistema de créditos já aplicado nos Estados Unidos em companhias de vários segmentos. O modelo permite que os funcionários escolham os benefícios de que realmente estão precisando naquele momento. Cada um recebe determinada quantia de pontos para usar à vontade no cardápio disponível. Quem não quiser o plano de saúde – pois já tem o do marido ou o da mulher, por exemplo – pode investir os créditos em um curso de inglês. Quem não precisa de estacionamento no prédio ganha o direito de trocá-lo por tratamento dentário ou sessões de massagem. “A grande vantagem é impedir aquele sentimento de frustração de quem é obrigado a abrir mão de um benefício sem conseguir levar nada em troca”, diz Ana Maria Cadavez, gerente sênior da consultoria KPMG. Segundo ela, presidentes de empresas e diretores de recursos humanos têm demonstrado interesse em ampliar os benefícios flexíveis para todos os funcionários, tendência que deve ganhar muitas adesões nos próximos meses. “O pacote de benefícios oferecido pelas companhias terá um peso cada vez maior no momento de escolher entre continuar na empresa ou trocar de emprego”, prevê Andrea Huggard-Caine, diretora no Brasil da Hewitt Associates, uma das maiores consultorias de recursos humanos do mundo. Foi a Hewitt que desenvolveu o novo plano de benefícios da DuPont, mudança planejada no decorrer de um ano. A maior dificuldade era criar um sistema eficaz de controle dos créditos individuais. Na semana passada, os cerca de 700 empregados começaram a fazer as escolhas por meio de um sistema disponível em todos os computadores da empresa. Esse mesmo sistema permitirá que cada um administre diretamente o próprio pacote, sem a necessidade de intermediários. Um exemplo prático da novidade introduzida na DuPont diz respeito à aposentadoria. As contribuições feitas pela empresa ao plano de previdência privada só poderiam ser sacadas por quem completasse 45 anos de idade e pelo menos quinze de casa, exigência nada animadora para os recém-chegados. Agora, o dinheiro pode ser usado a qualquer tempo para financiar eventos raros e importantes na vida, como um curso de pós-graduação ou um tratamento para infertilidade. E mesmo os que deixarem a empresa terão seu quinhão disponível ao completar 60 anos – nada de perder tudo ao sair, como ocorria até então. “Nosso plano se tornou muito mais atraente para os jovens funcionários, sem deixar de ser justo com os mais antigos”, diz Ana Maria Pereira, diretora de recursos humanos da DuPont. É claro que grandes companhias não implantam programas desse porte por mera vocação à filantropia. Ao contrário, estão preocupadas com a própria sobrevivência num mercado altamente competitivo pela mão-de-obra. Os pacotes tradicionais de benefícios foram concebidos nos anos 70 e 80 para famílias que se encaixassem num determinado padrão – casal de meia-idade, com dois filhos, em que apenas o marido trabalhasse fora. “Percebemos que esse modelo havia envelhecido e já não atendia à grande variedade de tipos de família que encontramos hoje em nossa empresa”, diz a diretora da DuPont. A possibilidade de escolher os benefícios aumenta a satisfação da equipe, contribui para reter os melhores funcionários e atrai os talentos do mercado. A tendência de ampliação da prática só encontra resistência na rigidez da legislação brasileira, que classifica como benefícios – com direito a isenção dos encargos trabalhistas – apenas os itens que tiverem relação direta com o desempenho profissional, como saúde, educação, alimentação, transporte e segurança financeira. Aqueles que não se enquadram nesses grupos, como viagem de férias, são consideradas parte do salário e só podem ser concedidos com o respectivo pagamento dos encargos de previdência social e fundo de garantia, o que intimida muitas companhias. “Se não fosse por isso, a nossa criatividade ao montar os pacotes seria muito maior”, garante Jair Pianucci, diretor de recursos humanos da Hewlett-Packard, outra que tem feito inovações na concessão de benefícios aos empregados.

FALTAM LÍDERES

O consultor Vicente Falconi diz que o sucesso depende de quem comanda

A American Society for Quality é a maior referência internacional quando o assunto é a chamada qualidade total nas empresas. Recentemente, a instituição selecionou as 21 maiores autoridades mundiais em gestão empresarial e havia um brasileiro na lista. Chama-se Vicente Falconi, 59 anos, um engenheiro mineiro que comanda a Fundação de Desenvolvimento Gerencial, com 240 consultores voltados para o desenvolvimento de métodos administrativos que possam aumentar a produtividade das empresas. Numa área em que as companhias precisam escolher bem para não contratar consultores aventureiros ou mercenários, há poucos profissionais de alto valor. E quase nenhum do nível de Falconi. Não é por outra razão que possui mais de 700 clientes, entre eles grupos como Gerdau, Sadia, AmBev e Volkswagen. Seus ensinamentos são úteis tanto para patrões quanto para empregados.

Veja – *Que tipo de profissional as empresas buscam hoje?*

Falconi – O que faz o sucesso de uma empresa não é coragem de seu dono, de seus diretores ou gerentes, mas a competência de todo o grupo de funcionários. Já está disseminada no país a cultura de que ter qualificação é fundamental para permanecer no mercado de trabalho. Quando digo qualificação me refiro a cursos de idiomas, pós-graduação no exterior e tudo que puder complementar a formação de um profissional. São necessários líderes.

Veja – *Como se identifica um líder?*

Falconi – Os bons líderes, geralmente, são os que sabem rodear-se de profissionais competentes, que promovem a motivação e o treinamento da equipe. Temos clientes que possuem vinte, trinta fábricas. Algumas vão bem e outras nem tanto. Quando vamos ver a situação de cada uma de perto, descobrimos que a diferença é a maior presença de líderes em algumas delas. E o que é um líder? É uma pessoa que sabe utilizar uma equipe em benefício da empresa. Hoje em dia, é muito comum encontrar pessoas que são chefes apenas para exercer o poder. Querem um escritório bonito, um computador superpotente, secretárias, mas não sabem liderar para o resultado.

Veja – *A liderança é um dom que nasce com a pessoa ou é uma habilidade que pode ser trabalhada?*

Falconi – Acredito que o verdadeiro líder já nasce com esse dom. O que você pode fazer é refinar e potencializar o espírito de liderança. E isso só se consegue com bastante treinamento. É muito difícil transformar em líder um indivíduo que não tem essa característica.

Veja – *As pessoas têm a impressão de que o primeiro conselho dado a uma empresa por um consultor como o senhor é demitir. Isso é verdade ou mentira?*

Falconi – As empresas não precisariam de um consultor para ensiná-las a demitir. Nosso papel é outro. Nós mostramos a elas que a melhor forma de lutar por seus interesses é motivar os empregados. Essa motivação depende de cinco fatores básicos: bom salário, segurança no emprego, bom ambiente social, promoção de auto-estima e incentivo para que, ao longo do tempo, cada pessoa trabalhe no que gosta. Motivados, os empregados vão tornar-se aliados aos patrões.

VISÕES DIFERENTES

Pesquisa mostra o que os jovens querem das empresas e o que elas esperam dos funcionários

Tatiana Chiari

Os especialistas em recursos humanos costumam comparar o começo da carreira profissional ao início do namoro. A exemplo do novo casal, empresa e funcionário recém-contratado vivem uma fase de adaptação em que as duas partes, cheias de expectativas em torno da relação, vão se conhecendo aos poucos. Para compreender melhor essa etapa da “vida a dois”, uma consultoria paulista, a Companhia de Talentos, preparou um estudo inédito. Ela selecionou as empresas brasileiras que mantêm os mais completos programas de treinamento de jovens profissionais. Foram doze as escolhidas, entre elas American Express, Basf, Bosch, Gessy Lever, Rhodia e Votorantim. Em seguida, entrevistou os diretores de recursos humanos das firmas e seus recém-contratados. O resultado é o mais completo levantamento sobre o que pensam a respeito das empresas os chamados trainees e a opinião que os dirigentes das companhias têm sobre eles. Para surpresa dos pesquisadores, o estudo revelou um enorme descompasso entre as duas partes envolvidas – como um namoro que começa de forma tumultuada. “A experiência já sugeria que os novos contratados e as empresas não tinham a mesma visão de mercado, mas a pesquisa mostrou que a distância é maior do que supúnhamos”, afirma Sofia Esteves, diretora da Companhia de Talentos. Tome-se como exemplo um item da pesquisa que trata do tempo de permanência do funcionário na firma. Enquanto as organizações esperam que o profissional permaneça no mínimo dez anos na instituição, os trainees respondem que pretendem ficar quatro – no máximo. Depois disso, querem passar um tempo estudando no exterior ou, talvez, tentar abrir um negócio próprio. Na pesquisa, apenas 14% dos trainees disseram ter planos de estar na mesma empresa e num alto cargo daqui a dez anos. Fabiana Blanco, ex-trainee da Rhodia da turma de 1999 e hoje assistente de gestão da companhia, é um desses exemplos. Depois de ser escolhida numa das mais concorridas seleções, ela quer viajar para fora do Brasil. A idéia é trabalhar durante um tempo no exterior para acumular experiência e ter fluência definitiva em outra língua. “Valorizo muito tudo o que estou aprendendo por aqui. Mas acho que um tempo lá fora vai ser muito útil para minha formação”, diz. Até pouco tempo atrás, o grande sonho das pessoas que entravam no mercado de trabalho era fazer uma longa e sólida carreira numa só companhia. Histórias de funcionários que entraram como estagiários e chegaram a cargos de diretoria eram valorizados pelos novatos. De acordo com a pesquisa, isso mudou. Os profissionais entrevistados não querem assumir compromissos por longos prazos e têm menos vontade de fazer carreira numa só empresa. Segundo o levantamento, eles vêem as companhias como passagem ou etapa no processo de construção da carreira. Ao primeiro sinal de que o trabalho não está trazendo resultados imediatos, o trainee pensa em sair. Outro ponto de discórdia foi a ansiedade dos jovens em ascender rapidamente. Já as organizações declararam não gostar de carreiras meteóricas porque, movidos pela imaturidade, alguns profissionais promissores podem cometer um deslize grave na função e então ser demitidos. Num crescimento mais lento, acreditam as empresas, o funcionário corre riscos menores. “É uma geração que cresceu sob a ética do prazer. Ela quer qualidade de vida. Minha geração era da ética do dever”, diz Luiz Carlos Cabrera, professor da fundação Getúlio Vargas. Um estudo como esse é de grande valia para as companhias e para os que estão entrando no mercado de trabalho. Para a empresa, é o momento de entender o que vai pela cabeça do jovem. Conhecer seus novos funcionários é uma tarefa importante para as grandes organizações. Até um tempo atrás, quando a economia brasileira era menos complexa, um número menor de empresas concentrava as oportunidades de emprego. Era o jovem quem tinha de se adaptar ao pensamento das companhias. Hoje, com a explosão do setor de serviços, há muitas empresas precisando de jovens profissionais, o que provoca uma disputa acirrada. O motivo é que as universidades não acompanharam a evolução do mercado. A excelência de ensino, com honrosas exceções, continua concentrada em meia dúzia de faculdades. Na disputa pelo melhor estudante, as empresas desceram do pedestal e foram à luta. Ofereceram programas de treinamento de primeira qualidade e aumentaram os rendimentos. No Brasil, 57% das grandes companhias possuem programas de participação dos funcionários nos lucros. São novas formas para seduzir os melhores profissionais. Os salários também fazem parte dessa estratégia. Hoje, existem empregados com apenas dois anos de casa ganhando 5000 reais e com equipes de dez pessoas sob o seu comando. Do ponto de vista do jovem, o estudo é importante pois ele oferece a chance de apresentar os valores das empresas e

o que elas pensam sobre a sua carreira. “A análise feita pela pesquisa vai servir para reorientar jovens e empresas sobre seus papéis”, diz Sofia Esteves. A Companhia de Talentos entrevistou a nata dos jovens profissionais do país. São aqueles selecionados por grandes empresas numa competição que pode ter mais de 400 candidatos por vaga. No ano passado, por exemplo, a Telemar teve 13000 candidatos concorrendo a quarenta lugares. Não há dúvidas de que os escolhidos formam uma elite entre os seus pares. Para se ter uma idéia do quanto é difícil para o novato chegar a essas companhias, basta observar o perfil exigido por elas. Ele precisa ter excelente formação escolar, experiência no exterior, entendimento do negócio da empresa, humildade, pró-atividade (palavrinha muito usada pelos departamentos de recursos humanos para designar alguém que tem iniciativa sobre sua carreira), boa comunicação, organização das idéias, bom relacionamento pessoal, capacidade de trabalhar em grupo e criatividade. Ufa! É quase a perfeição. Hoje, mais de 60% das grandes companhias brasileiras têm programas de seleção e treinamento. Calcula-se que cada uma delas gaste em média meio milhão de reais por ano para encontrar e recrutar jovens. Juntas, elas investem mais de 60 milhões de reais na preparação desses jovens. Isso não impede que eles façam críticas a esses programas. Além do investimento financeiro, as companhias têm grandes expectativas quanto ao seu futuro profissional. Elas acreditam que os talentos trazem oxigênio para o trabalho, contagiam os outros profissionais com suas idéias e são responsáveis pelas inovações. As empresas esperam que os jovens ocupem postos de comando na organização, na gerência ou na diretoria. Imaginam que, talvez, estejam formando futuros presidentes. Não raro, isso acontece. Os atuais presidentes da Souza Cruz e da Gessy Lever foram trainees dessas empresas. O desafio das organizações é fazer com que histórias como essas se repitam no futuro.

O QUE ELES TÊM QUE OS OUTROS NÃO TÊM

Empresas investem pesado na seleção em busca dos executivos do futuro

Tatiana Chiari

Nos últimos anos, as empresas passaram a encaram a contratação de jovens recém-formados como uma questão estratégica da maior importância. Isso transformou alguns processos de recrutamento em funis muito mais estreitos que o dos vestibulares mais concorridos. Na semana passada, a montadora Ford deu início ao programa de trainee que teve a seleção com o maior número de inscritos da história. Foram 22 087 para pleitear trinta vagas. Cada selecionado deixou para trás 735 pessoas. A briga foi dez vezes mais dura que a registrada no vestibular mais disputado do país, o de publicidade na Universidade de São Paulo. O candidato da Ford precisava ter no máximo 27 anos, dominar o inglês, ter curso superior e demonstrar habilidade em informática. Como boa parte dos candidatos atendia a esse pré-requisitos, os funcionários de recrutamento da montadora foram obrigados a avaliar outras qualidades para chegar à seleção final. Nessa segunda fase da peneira, contaram pontos a capacidade de comunicação, iniciativa e até mesmo a auto-estima do candidato, atributos que estão sendo bastante valorizados no mercado profissional. Quem não tem intimidade com o chamado “mercado” pode achar estranho o empenho das empresas em contratar novatos. Não seria mais prático recorrer a um quadro já formado numa firma concorrente? Num primeiro momento, pode parecer que tanto faz adotar esta ou aquela política, mas não é bem assim. As companhias até “roubam” quadros da concorrência com alguma frequência, e é exatamente por isso que cada uma faz o que pode para reter os talentos que possui. Acontece que o funcionário de outra empresa carrega consigo virtudes desejáveis e uma lista de defeitos – tanto aqueles desenvolvidos durante sua carreira quanto outros adquiridos na concorrência. Já o novato é um livro em branco, pronto para assimilar as instruções sem contaminação. Quando esse novato é bem formado, ele logo “pega o serviço”, como se dizia no passado, e passa a contribuir. Num cenário de oito a dez anos, estará integrando o chamado corpo gerencial da companhia e, se for bem-sucedido, em vinte pode ocupar uma função na diretoria. Não há nada mais estimulante. O salário inicial de 2000 reais pode chegar a mais de 30 mil. Não é à toa, portanto, que a Ford e todas as grandes companhias investem no processo de seleção de novatos. Um processo de recrutamento mal executado pode deixar escapar pelas mãos da empresa um talento que venha a ser contratado pela concorrência. É como se, no futebol, o departamento responsável pelo time juvenil do Palmeiras não prestasse atenção no surgimento de um craque do padrão de Ronaldinho e, por uma bobeadas, ele acabasse se tornando a maior atração (e fonte de lucros) do arqui-rival Corinthians. Se não bastasse, ao escolher os trainees errados a empresa vai perder produtividade e enfrentar problemas sérios no futuro, quando descobrir que eles nunca terão capacidade para ocupar um cargo de diretoria. Todos os selecionados pela Ford vão passar por estágios nas mais diversas áreas da companhia. No fim do mês, embolsarão um salário de 2400 reais. A expectativa da montadora é que a maioria deles faça carreira na própria empresa e alcance, a longo prazo, cargo executivo. Quem sabe algum repita o exemplo dos atuais presidentes da Nestlé, Ricardo Gonçalves, e da Gessy Lever, Vinicius Prianti, que começaram a carreira como trainees nessas empresas e chegaram ao topo da hierarquia. “Queremos que os recém-contratados continuem na Ford por muito tempo e ajudem a pensar a empresa no futuro”, afirma Antônio Maciel Neto, presidente da montadora. Os “30 da Ford” reúnem aquilo que os especialistas chamam de “um algo a mais”. Todos eles ostentavam currículos de primeira linha, mas foram alguns critérios subjetivos que definiram sua contratação. O carioca Rodrigo Cuesta, de 24 anos, chegou a fazer um curso de especialização em Harvard. Apesar da pouca idade, ele tinha passagem por dois bancos de investimentos. Em seu caso, contou ponto também o fato de ter morado nos Estados Unidos e trabalhado como garçom. Na avaliação da equipe de seleção, a iniciativa revela sua capacidade de adaptação. Outro fator decisivo é o senso de oportunidade dos candidatos e a clareza ao expor suas ambições. Foi o que aconteceu com o baiano Jorge Cavalcanti, 27 anos. Formado em economia, não tinha um currículo brilhante e seu inglês era apenas bom. O que impressionou a equipe da Ford foi a segurança com a qual se expressou nas dinâmicas de grupo. O mais difícil nos processos de seleção com candidatos muito qualificados é, sem dúvida, a parte final. É aquele momento em que todo mundo parece estar no mesmo patamar: o alto da pirâmide. Na Ford, na última etapa, sobraram 156 candidatos. “Todos ali poderiam ser efetivados”, diz Renata Mariani, contratada pela montadora para o recrutamento. Nesse momento, as empresas contam com regras muito subjetivas – e os trainees contam apenas com a sorte.

ELES QUEREM QUE VOCÊ FIQUE

Empresas estão oferecendo oportunidades para que os funcionários mudem de atividade mas não saiam da companhia

Adriana Setti & Tatiana Chiari

Existem profissionais que gostam de passear pelo mercado. Eles trabalham em várias companhias, muitas vezes ocupando cargos diferentes. Agora, as pessoas já podem fazer isso dentro das próprias empresas. Um número crescente de corporações estimula seus empregados a trocar de função e permanecer na casa. Para eles, é a chance de se tornar um profissional polivalente, acumular experiência em uma nova atividade e mudar de cargo sem trocar de patrão. Para a firma, é a oportunidade de manter um funcionário que já conhece a filosofia da casa e que, por ser mais versátil, pode ocupar no futuro um posto de comando. Uma pesquisa recente realizada pela Arthur Andersen com 130 organizações brasileiras mostrou que 27% das grandes firmas do país estão empenhadas em implantar políticas para segurar os empregados na instituição. Algumas já estão com a mão na massa. Empresas como IBM, Pão de Açúcar, Volvo e AmBev mantêm programas oficiais de remanejamento de pessoal, em que as pessoas podem pedir transferência para outro posto dentro da própria organização. A tentativa de promover esse rodízio de funções partiu de duas observações. A primeira é mais imediata: muitos talentos deixavam a casa porque não estavam trabalhando no cargo adequado para eles. A segunda observação é de longo prazo: toda organização necessita de líderes, e é preciso formá-los. Em geral, o presidente de uma companhia é justamente aquele executivo que passou pelo maior número de diretorias e, durante essas mudanças, adquiriu uma visão mais completa da instituição. O mesmo acontece com os cargos de chefia. Normalmente, o mais preparado é aquele que domina melhor os conhecimentos de diferentes funções. Por essas razões, as organizações vêm apostando na prata da casa para preencher vagas disponíveis. O anúncio é feito por meio da rede interna de comunicação, a intranet, ou pelos quadros de avisos. Os candidatos enviam currículos e participam de uma entrevista, na qual apresentam as habilidades que imaginam ter para o cargo. Outra estratégia utilizada pelas corporações é o chamado banco de talentos interno. As companhias fazem avaliação constante do desempenho dos empregados e mantêm num arquivo a ficha de cada um. Se há vagas para um determinado setor, o departamento de recursos humanos faz uma pesquisa no banco e tenta unir a necessidade da empresa aos desejos do funcionário. Estimular a mobilidade entre departamentos de uma mesma companhia não é novidade no exterior. A prática já é utilizada por multinacionais há duas décadas, com o nome de "job rotation". Descobriu-se recentemente que o hábito deveria tornar-se uma política sólida para o recrutamento. Os primeiros programas formais de "job rotation" surgiram no Estados Unidos. De dez anos para cá, com a necessidade de as empresas serem mais competitivas e ágeis, houve redução do quadro de funcionários e mudança de estrutura dentro das organizações. As firmas se tornaram menos verticais, ou seja, possuem um número menor de patamares em sua escala hierárquica. Além disso, a responsabilidade migrou também para os níveis inferiores. Hoje, funcionários de escalões mais baixos precisam pensar e agir como gerentes, saber interpretar informações e tomar decisões. No mundo corporativo, o bom profissional é aquele que domina muitos assuntos e tem uma noção global do negócio em que a empresa atua. Para estar dentro dessa nova filosofia, é preciso estar atento às oportunidades de crescimento que estão logo ali, na sala ao lado. A rede de supermercados Pão de Açúcar foi uma das pioneiras no Brasil a institucionalizar a política de incentivo a mudanças. Há cinco anos, criou um banco de talentos interno. Hoje, 70% das vagas são preenchidas com funcionários da própria companhia. A Volvo também tem um programa bem estruturado para os empregados que querem diversificar seu campo de atuação. Lá existe constante avaliação de todos os funcionários, por meio de um sistema chamado 360 graus. Quanto mais o profissional troca de departamento e desenvolve outras habilidades, mais pontos soma. Atualmente há 1300 currículos cadastrados no programa. Quase 30% já pediram para trocar de lugar. Na AmBev, quem não tem visão global da empresa não alcança posição de destaque. A coordenadora de merchandising Mônica Faralli é um exemplo acabado disso. Ela entrou na empresa em 1994 como secretária da presidência, passou pelas áreas de eventos, de controle e planejamento de marketing e agora está em logística de materiais. Nesse período conseguiu dobrar o salário. "A empresa quer pessoas com iniciativa, e não aquelas que ficam paradas no mesmo lugar", diz Mônica. As grandes companhias estão constantemente buscando formas de melhorar seus resultados e aumentar a produtividade. É por essa razão que se fala tanto em liderança, em trabalho de equipe e em criatividade. Dentro das características mais desejadas pela companhia, aparece também a versatilidade. Quando um funcionário troca de posto e consegue se sair bem, isso chama a atenção da chefia. Ou seja: além de ele deixar aquela função em que já deu o que tinha de dar, imediatamente se torna um bom candidato para alçar maiores vãos. É lógico que nem todo mundo nasce pronto para se transformar num curinga de uma hora para outra. Mas, segundo especialistas, a versatilidade é uma qualidade que pode ser estimulada durante a carreira. Todos os estudos mostram que, quando incentivada, essa capacidade de desempenhar diferentes papéis na empresa acaba desenvolvendo dons que a pessoa não imaginava possuir. Diferentemente da liderança, que exige um perfil mais específico, a versatilidade é também uma questão de prática. Muitos só vão descobrir essa virtude depois de tentar. E para que isso aconteça é necessário estar aberto a novas experiências e desafios.

PAUSA NO TRABALHO

Empresas adotam o sabático, uma oportunidade para o funcionário repensar a carreira e se aperfeiçoar

Tatiana Chiari

Imagine ter um ano inteiro para tocar um projeto diferente, repensar a carreira profissional e prestar mais atenção na vida pessoal. Imagine tudo isso sem precisar sair do emprego e, algumas vezes, até sendo pago para ficar parado. Bom demais para ser verdade? Muitas empresas radicadas no Brasil estão oferecendo esse benefício aos funcionários. São companhias de grande porte, como IBM, Itaú, Xerox, ABN AMRO Bank e American Express. Na prática, elas permitem que o empregado interrompa suas atividades profissionais e parta para o desenvolvimento de algum plano há tempos engavetado. Pode ser um curso de pós-graduação na Inglaterra, um ano trabalhando como membro da Cruz Vermelha Internacional ou uma escalada na Cordilheira do Himalaia. O destino e a tarefa são apenas um pretexto para que empregados com algum tempo de casa – de três a dez anos – possam livrar-se da rotina massacrante, espiaçar um pouco e retornar à empresa renovados e com muitas idéias novas. Essa pausa na carreira é chamada de “sabático”. O termo tem origem judaica e refere-se ao período, entre Sexta-feira e Sábado, que os hebreus dedicam ao descanso religioso. Nesse dia, eles não realizam nenhum tipo de tarefa física. O hábito de aplicar a tradição judaica para melhorar a produtividade das pessoas surgiu nas universidades americanas durante o século XIX. A cada seis anos, os professores se afastavam por um tempo combinado e se dedicavam a projetos pessoais. No mundo corporativo, as primeiras experiências com o sabático aconteceram na década de 50. Algumas companhias americanas adotaram o programa para recuperar a produtividade de bons funcionários que, de repente, passaram a se mostrar abatidos e sem perspectiva. A estratégia deu certo. As empresas liberavam os profissionais para a realização de algum projeto pessoal e eles voltavam bem mais motivados. Hoje, nos Estados Unidos, 20% das 500 maiores companhias desenvolvem programas desse tipo. Espera-se que esse número dobre nos próximos dois anos. Se, por acaso, sua empresa dá essa oportunidade aos empregados, por que não arriscar? Fazer um sabático é uma chance e tanto na vida de um profissional. Ele recebe um tempo para reavaliar a carreira, descansa, ganha experiência e, em geral, volta mais valorizado pelo mercado de trabalho. Não se pode partir para uma aventura dessas sem planejar primeiro. Devo ir desacompanhado? É mais adequado levar comigo mulher e filhos (ou marido e filhos)? Em geral, os funcionários mais jovens vão acompanhados de mulher e filhos e partem para experiências que enriqueçam o currículo, como uma pós-graduação no exterior. Os mais velhos preferem ir sozinhos e se deixam seduzir por aventuras como percorrer o caminho de Santiago de Compostela, na Espanha, ou praticar montanhismo. Em seguida, é preciso definir o tempo que você vai ficar fora. O mais comum é uma duração mínima de seis meses. Não se esqueça ainda de observar o momento dentro da empresa. Se estiverem cortando pessoal ou despesa, deixe o sabático para outra oportunidade. Depois de checar esses detalhes, o próximo passo é partir com tudo. Foi o que fez o consultor Júlio César Bin, ex-funcionário do ABN AMRO Bank. Há cinco anos, ele era gerente de marketing do banco e conseguiu passar uma temporada na Inglaterra. Fez um curso em sua área na Universidade de Westminster, passeou pela Europa e, sete meses depois, voltou promovido. Virou diretor. “Faria tudo de novo porque esse foi um impulso fundamental na minha carreira”, diz Bin. Muitas pessoas não conseguem entender quais as diferenças entre férias e sabático. A primeira é o tempo. As férias duram entre três e cinco semanas e são garantidas por lei. Após onze meses de trabalho, o funcionário tira uma folga. O sabático não tem duração fixa. Pode prolongar-se por apenas um mês, mas com frequência chega a um ano ou mais. Varia de acordo com o projeto. A segunda diferença é a maneira como a pessoa encara essa parada para descanso. Quando alguém tira férias, o que mais quer é se esquecer por completo do trabalho. Um médico não aguenta falar sobre saúde, um engenheiro não suporta assuntos como construção e um jornalista quer ficar longe da notícia. Durante o descanso remunerado, as pessoas não querem se lembrar da dura rotina do escritório. Por último, ninguém precisa informar ao empregador se vai passar férias em Cancún, Miami ou alguma praia do Nordeste. Já o sabático necessita ser negociado com a companhia. Você precisa apresentar um projeto e mostrar que a experiência pode ser uma boa para ela também. “Todos saem ganhando com o sabático. A empresa tem um funcionário mais produtivo e o funcionário adquire experiência”, diz Herbert Steinberg, autor do livro *Sabático – Um Tempo para Crescer*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIARI, Tatiana. Visões diferentes. **Veja**, São Paulo, p.84-85, jun. 2000.

_____. Pausa no trabalho. **Veja**, São Paulo, p. 144-145, jun. 2000.

_____. O que eles têm que os outros não têm. **Veja**, São Paulo, p.62-63, jan. 2001.

FALCONI, Vicente. Faltam líderes. **Veja**, São Paulo, n. 1648, 10 maio 2000.
Entrevista.

GALLEGO, Jesús Felipe. **Hosteleria y productividad**. Madrid : Olimpo-Graf, 1994.

GEHRINGER, Max; LONDON, Jack. A sociedade da informação. **Odisséia Digital**,
São Paulo, p.62, [199-].

GO, Frank M. A globalização e os problemas educacionais do turismo emergente
. **Turismo Global**, São Paulo, p. 459-485, 2001.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**.
São Paulo : Futura, 2000.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland : World Publishing Co.,
1966.

HERZBERG, Frederick et al. **The motivation to work**. New York : John Wiley and
Sons Inc., 1959.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo :
LTC, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo : Futura, 2000.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. New York : Harper & Row Publisher, 1954.

MCGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. NewYork : McGraw-Hill, 1960.

NUNES, Angela. Desanimou? Mexa-se! **Veja**, São Paulo, n. 1662, p. 128-129, ago. 2000.

OLIVEIRA, Maurício. Paraíso corporativo. **Veja**, São Paulo, n. 1701, p. 144-145, maio 2001.

PASTORE, José. O futuro do emprego. **Veja**, São Paulo, 27 out. 2000. Sua Carreira, v. 1, n. 1, p. 92.

PRAIS, S.; JARVIS, V.; WAGNER, K. Productivity and vocational skills in services in Britain and Germany: hotels. **National Institute Economic Review**, nov. 1989, p. 52-74.

PRIETO, Carlos. De Poconé a Canoa Quebrada. **Veja**, São Paulo, p. 102-103, jan. 2001.

PUDDU, G.L. **Lo que se espera del turismo para la década de los 90**. São Paulo : Amfort/ECA-USP, 1991.

RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **A grande virada do marketing**. São Paulo : Futura, 1999.

SETTI, Adriana; CHIARI, Tatiana. Eles querem que você fique. **Veja**, São Paulo, n. 1652, p. 154-155, jun. 2000.

SKINNER, B.F. **Science and human behavior**. New York : McGraw-Hill, 1965.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoy. **Turismo básico**. 5. ed. São Paulo : Senac, 2001.

VILLELA, Ricardo. O "X" da questão. **Veja**, São Paulo, p. 68-69, fev. 2001.

VOCÊ sabe usar bem seu tempo? **Veja**, São Paulo, p. 146-147, nov. 2000.

VOCÊ é valorizado por seu chefe? **Veja**, São Paulo, p. 114, jan. 2001.

VOCÊ está motivado no trabalho? **Veja**, São Paulo, p. 111, fev. 2001.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **CCQ, círculos de controle de qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro : Quality Mark, 1991.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo, fundamentos e dimensões**. São Paulo : Ática, 1992.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo : Senac, 2000.

BATITUCCI, Marcio Dayrell. **Recursos Humanos 100%: a função do RH no terceiro milênio**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2000.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. São Paulo : Nova Cultural, 1991.

BOULLÓN, Roberto C. **Las actividades turísticas y recreacionales: el hombre como protagonista**. 3. ed. México : Trillas, 1990.

CARVALHO, Antonio V. **Treinamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 4.ed. Caxias do Sul : EDUCS, 1992.

_____. **Marketing hoteleiro**. 3.ed. Caxias do Sul : EDUCS, 1992.

D'ANGELO, Hamilton. **Introdução a gestão participativa**. São Paulo : STS, 1994.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**.
São Paulo : Futura, 2000.

FEUILLETTE, Isolde. **RH: o novo perfil do treinador**. São Paulo : Nobel, 1991.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo : Makron
Books, 2001.

FREITAS, Fernando. **Parceiros na vitória**. 5 ed. São Paulo : Cultura, 1991.

GOMIDE, M.R. **Vantagens do turismo**. São Paulo : FTD, 1972.

HAULOT, Arthur. **Turismo social**. México : Trillas, 1991.

JURAN, J.M.; GRZYNA, Frank M. **Controle de qualidade: componentes básicos da
função qualidade**. São Paulo : McGraw-Hill, 1991.

KEEN, Peter G. **The process edge**. Cambridge Mass : Harvard Business School
Press, 1997

KRIPPENDORF, Jost. **Marketing et tourisme. Études bernoises de tourisme**.
Berna : Hubert Lang et Cie, 1971.

LARA, Simone B. **Marketing & vendas na hotelaria**. São Paulo : Futura, 2001.

LEVINSON, Jay Conrad. **Marketing de guerrilha**. São Paulo : Nova Cultural,
1989.

PADILHA, Pedro de Magalhães. **O turismo**. Rio de Janeiro : Bloch, 1972.

POWERS, Thomas F. **Introduction to management in the hospitality industry**.
USA: Wiley, 1995.

RODRIGUES, Lúcio Martins; ENGE, Bebel. **Manual do turista brasileiro**. São Paulo : Aleph, 2000.

SARTOR, Lourdes Fellini. **Introdução ao turismo**. Caxias do Sul : EDUCS, 1977.

SILVEIRA, Joaquim Xavier. **Turismo : prioridade nacional**. Rio de Janeiro : Record, [19--?].

THEOBALD, William F. **Turismo global**. São Paulo : Senac, 2001.