

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS  
DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO NO SETOR DE  
HOTELARIA: um estudo de caso**

**Sandra Ribeiro Souto**

**BELO HORIZONTE  
2007**

**Sandra Ribeiro Souto**

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS  
DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO NO SETOR DE  
HOTELARIA: um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho.

Área de concentração: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

**BELO HORIZONTE**

**2007**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelas dádivas recebidas.

Aos meus pais, pelo constante incentivo.

Ao professor Dr. Fernando Coutinho, pelas orientações precisas e pelo acompanhamento pontual na elaboração e consecução deste estudo.

Aos profissionais do Hotel Mercure Belo Horizonte, pela sua valiosa cooperação, permitindo acesso às informações e respondendo as entrevistas para a realização desta pesquisa.

À amiga Arlete Duarte, pela ajuda na elaboração desta dissertação.

À Beth Mota, pela amizade, apoio e confiança transmitida.

## RESUMO

O estudo aborda a influência da cultura organizacional nas práticas de recrutamento, seleção e socialização de pessoal em uma instituição hoteleira de grande porte, localizada em Belo Horizonte: o Hotel Mercure. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar a influência da cultura organizacional no recrutamento, seleção e socialização de pessoal na unidade hoteleira selecionada. O estudo foi caracterizado como pesquisa descritiva e estudo de caso. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e a entrevista semi-estruturada. Os sujeitos da pesquisa foram o gerente geral e os gerentes de recepção, administrativo, de eventos e a governanta do Hotel Mercure de Belo Horizonte e a gerente de Recursos Humanos da Accor Brasil para a bandeira Mercure. A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa foram realizadas mediante a análise de conteúdo, com a elaboração de categorias temáticas. Os principais traços da cultura que balizam a atuação das unidades hoteleiras se baseiam nos valores emanados da Accor, que tratam de respeito, confiança, inovação, espírito de conquista e performance. A orientação é voltada para intenso controle de custos e resultados, demonstrando aos colaboradores que parte do seu sucesso é determinado pelo comprometimento com a empresa. A pesquisa deixou claro que há uma forte influência da cultura Accor sobre as práticas de recrutamento, seleção e socialização de pessoal no Hotel Mercure. E, ainda, que todas as esferas de atuação dos colaboradores e gestores são amplamente controladas.

Palavras-chave: cultura organizacional, recrutamento, seleção, socialização.

## **ABSTRACT**

This study analysed the influence of the business culture on the practices of recruitment, selection and socialization of employees in a renowned hotel located in Belo Horizonte city, the Mercure Hotel. The study intended to evaluate the influence of business culture on the recruitment, selection and socialization of employees in a renowned hotel located in Belo Horizonte city. The study can be classified as a descriptive case study. The data-gathering tools were documents' analysis and semi-structured interviews. The people interviewed were as follows: the main manager, the reception managers, the administrative manager, the event manager and the governess of the Belo Horizonte Mercure Hotel, as well as the Human Resources manager of Accor Brasil for the Mercure brand. The presentation and discussion of the study's results were carried out through content analysis, with the outlining of theme categories. The main underlying cultural traits of the hotel chain are based on the core values of Accor: respect, trust, innovation, will to win and performance. The company has guidelines that emphasize strong control of both costs and results, reminding its collaborators that part of their success is determined by their commitment to the company. The research showed that there is a strong influence of Accor's culture on the practices of recruiting, selection and socialization of employees at Mercure Hotel. And that all the work of both low-rank employees and managers is strictly controlled.

Keywords: business culture, recruitment, personnel selection, socialization.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais características culturais nacionais. ....	18
Quadro 2 - Dimensões culturais de Hofstede (1991). ....	20
Quadro 3 - Traços brasileiros e características-chave .....	21
Quadro 4 – Campos de análise e seleção .....	39
Quadro 5 – Campos de pesquisa numa entrevista .....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 CULTURA: CONCEITOS E SIGNIFICADOS .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 CULTURA BRASILEIRA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 CULTURA E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>49</b>
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO ACCOR E DA REDE MERCURE.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.1 Categorias.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.1.1 Traços culturais da organização.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.1.2 Cultura organizacional e recrutamento.....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.1.3 Cultura organizacional e processo de seleção.....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.1.4 Cultura organizacional e socialização .....</b>	<b>64</b>

<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>76</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O cenário selecionado para este estudo é o segmento da indústria hoteleira, que está inserido no setor de serviços turísticos. Segundo Mendes (2007), o aumento do fluxo de visitantes trouxe ao País, em 2006, uma receita de 4,3 bilhões de dólares, sendo que, em 2002, essa receita era de 2,0 bilhões de dólares, o que representa um crescimento de 115% em quatro anos. Esses dados aumentam a representatividade do setor para o Brasil, tornando-o o quinto principal produto da balança comercial brasileira (MENDES, 2007).

O setor gera mais de dois milhões de empregos e tem sido objeto de atenção de grandes grupos hoteleiros internacionais. O número de turistas atingiu 5,1 milhões em 2006, representando um crescimento de mais de 34% quando comparado ao ano de 2002, cuja quantidade registrada de estrangeiros foi de 3,8 milhões. Há previsão da instalação de 150 novos empreendimentos hoteleiros no Brasil até o ano de 2012, sendo que 46 deles deverão ser operados pelo Grupo Accor, de origem francesa (MENDES, 2007).

O setor de hotelaria apresenta características organizacionais variadas, que influenciam também os seus empregados. As principais características organizacionais e do quadro de empregados das empresas hoteleiras estão aqui elencadas por Mullins (2004):

- Há altos custos fixos, uma oferta fixa, mas uma demanda flutuante, sazonal e geralmente imprevisível [...];
- a produção e as vendas operam no mesmo local;
- há diferentes clientes procurando satisfazer uma variedade de necessidades e expectativas [...];
- uma ampla variedade de operações estão combinadas, muitas das quais acontecem simultaneamente;
- um alto grau de coordenação é necessário, o qual é geralmente medido em períodos de tempo muito curtos;
- aos administradores, espera-se que sejam proficientes tanto em habilidades técnicas e práticas quanto na área burocrática [...];
- exigem-se diferentes especialidades, mas também há um bom número de funcionários não especializados;
- a maior parte da equipe recebe baixa remuneração;
- faz parte da atividade trabalhar durante longas horas, inclusive fora do horário normal;
- há uma grande proporção de jovens, mulheres, atividades de meio-turno e serviço ocasional [...];
- há muitos sindicatos novos, mas poucos funcionários são filiados a eles;

- há alta mobilidade de mão-de-obra e alta rotatividade de funcionários, que entram e abandonam o setor hoteleiro (MULLINS, 2004, p. 28).

O setor compartilha um fator comum com outros tipos de empresas, que são as pessoas, cuja gestão é citada por Mullins (2004) como dissociada do discurso teórico que preconiza a sua valorização. Já foi constatado que grande parte das organizações hoteleiras adota um estilo gerencial autocrático, o que pode ser fator determinante da alta rotatividade de pessoal. Em geral, a gerência autocrática é resultante da pressão por resultados em curto prazo, grande comprometimento com a realização de tarefas, práticas administrativas tradicionais, deficiências na administração de pessoas, que, somadas, se traduzem em um círculo vicioso (MULLINS, 2004).

Um dos maiores problemas enfrentados pelo setor hoteleiro é relacionado à mão-de-obra, cuja qualificação ainda é insatisfatória. Segundo Iha (2007), a maior parte dos empregados no setor é do sexo masculino (64%), sendo que 70% dos trabalhadores têm até dez anos de estudo. A alternativa encontrada pelas empresas foi investir no treinamento dos empregados. Um exemplo desse investimento é o do Grupo Accor que criou, em 1992, uma universidade corporativa, que “[...] possui hoje um extenso pacote de cursos, alguns deles específicos para funcionários de suas diferentes bandeiras, como Formule 1, Íbis e Mercure” (IHA, 2007, p. 77).

O Estado de Minas Gerais está investindo no desenvolvimento do setor, por meio do Projeto Estrada Real e da modernização do complexo esportivo Mineirão-Mineirinho, via ações como a melhoria da infra-estrutura e da capacitação da mão-de-obra local (EXAME, 2007).

Minas Gerais recebe, aproximadamente, 4,2 milhões de turistas por ano, que movimentam 22.636 estabelecimentos ligados ao turismo e geram 18.829 postos de trabalho. Dentre os estabelecimentos ligados ao turismo, o estado conta com 862 hotéis, que oferecem 27.366 quartos aos turistas (EXAME, 2007).

Estima-se que a receita gerada pelo turismo em Minas Gerais deva apresentar, em 2007, um crescimento de mais de 26% em relação ao ano de 2003, que atingiu R\$4,2 milhões (EXAME, 2007).

Grande parte dos turistas estrangeiros que visita Minas Gerais (49%) se hospeda em hotéis (39%), *flat ou apart-hotéis* (6%) ou em pousadas (4%), sendo que os demais se dividem entre imóveis alugados ou próprios (25%) e casas de parentes ou amigos (25%) (EXAME, 2007).

Um excelente indicador de segurança, especialmente para os turistas de negócios, é o fato de, até o momento, não se ter registrado no estado a morte de qualquer turista ou mesmo seu envolvimento em alguma ocorrência policial (EXAME, 2007).

Essas informações destacam a importância do setor para Minas Gerais e, especialmente, para Belo Horizonte, justificando os esforços do governo na melhoria das condições oferecidas. Cabe lembrar que o turismo interno, não contemplado nos dados citados, também responde por expressivo momento dos empreendimentos hoteleiros no estado.

O setor de hotelaria tem um papel importante no turismo de negócios de Belo Horizonte, pois vários hotéis cedem espaço para a realização de reuniões e eventos de empresas, transformando-se em ambiente de consecução de negócios e também de encontros e reuniões de executivos. Portanto, suas instalações e a qualidade dos serviços oferecidos dependem diretamente da qualidade dos seus empregados.

Os aspectos de interesse neste estudo concentram-se nos elementos da cultura corporativa, que são permeados pela influência de empregadores e empregados, cujas crenças e valores passam a fazer parte dos processos das organizações e a influenciá-los.

O tema deste estudo é a influência da cultura organizacional nas práticas de recrutamento, seleção e socialização de pessoal em uma instituição hoteleira de grande porte, localizada em Belo Horizonte, o Hotel Mercure.

## **1.1 JUSTIFICATIVA E PROBLEMATIZAÇÃO**

A diversidade de hábitos e costumes entre os países dá formas diferenciadas às suas empresas, ao comportamento dos seus administradores e empregados. Fazem parte desses hábitos e costumes a postura, a expressão corporal e a linguagem verbal. Ocidente e Oriente têm significados e orientações diferentes para os indivíduos e seu comportamento nos ambientes profissional e social. O modelo oriental baseado na disciplina e obediência é admirado, copiado e, algumas vezes, adaptado a outras realidades de outros países. O modelo ocidental encontra seu

ícone nos norte-americanos, mais pragmáticos e voltados para resultados em curto prazo (MAXIMIANO, 2000).

Como expõe Aktouf (1994, p. 43), a cultura de empresa “[...] é a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos” e, quando é aplicada a pessoas que a desconhecem, como é o caso de candidatos a postos de trabalho, pode se tornar incompreensível para estes. Podem, também, ocorrer situações de rejeição de profissionais com grande potencial se eles não apresentarem o comportamento desejado ou aprovado pelos representantes da empresa. Ainda que os encarregados pelo recrutamento, seleção e socialização procurem ser imparciais, não serão relevados comportamentos não aprovados pelo grupo dominante.

Essa afirmativa torna-se especialmente verdadeira quando se observa o processo de venda, fusão ou incorporação de empresas em que os representantes das classes trabalhistas procuram negociar a permanência dos empregados e em que os novos proprietários se apressam em destituir os que exercem funções de comando. O significado oculto dessas ações é o de eliminação de uma cultura existente na empresa vendida e a implantação de uma nova, proveniente dos compradores. Não basta manter a produção em níveis elevados, deverá haver, também, convergência entre comportamentos, idéias, valores e crenças.

A instituição hoteleira selecionada para este estudo, o Hotel Mercure, se enquadra nas considerações apresentadas e em aspectos desenvolvidos por alguns autores como Aktouf (1994), Chanlat (1994), Fleury e Fischer (1996), dentre outros autores, acerca da cultura organizacional vigente nos empreendimentos.

O mercado contemporâneo é dinâmico, e as alterações ocorridas em locais distantes se refletem globalmente, exigindo reações imediatas dos empresários e grande capacidade de adaptação. Ao mesmo tempo em que há um movimento constante no ambiente externo, as empresas mantêm sua cultura interna estável, proporcionando segurança aos indivíduos que já estão com ela familiarizados.

Nesse sentido, Tanure, Evans e Pucik (2007) observam que o ajuste decorrente de um novo posicionamento externo da organização e da sua coordenação interna possibilita uma interpretação da realidade que gera novos modelos e cursos de ação. Exerce um papel preponderante nessas situações “[...] o fundador ou fundadores da organização, seus posteriores revitalizadores e ‘heróis’ nesse processo” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 29-30).

A implementação de novos comportamentos pelo dirigente da organização oferece aos seus empregados um novo modelo a ser incorporado ao repertório já existente, refletindo-se também na imagem projetada pela organização. Assim, o entendimento do tipo de profissional que essas organizações recrutam e selecionam, possivelmente, contribuirá para a melhor compreensão da sua imagem no mercado (DAFT, 2003).

Torna-se oportuno, portanto, averiguar como se dá tal processo, se o recrutamento e seleção de novos empregados tende a acolher somente indivíduos propensos a se enquadrarem em um padrão preestabelecido ou se há aceitação pelo grupo dominante de indivíduos com outras características que possam gerar mudanças e criar novos comportamentos.

O processo seguinte, de socialização de novos membros, tende a ser uma estratégia adotada pelas empresas para assegurar que os novos membros a serem introduzidos na organização compreendam e assimilem seus valores, normas e comportamentos, minimizando os conflitos.

Para Cunha (2004), nesse momento, é criada uma nova identidade do indivíduo, que passa a absorver novas idéias daquele ambiente em que ele é inserido para a formação de uma identidade profissional condizente com aquela organização específica na qual ele adentra. O indivíduo, inicialmente, vivencia um conflito entre a sua cultura anterior e o novo modelo cultural a ser adotado, necessitando de um modelo de referência para a elaboração desse novo modelo cultural, de modo a naturalizar sua conduta na organização, equiparando-a à dos demais integrantes.

Ainda, considerando-se que a qualificação da mão-de-obra que atua no setor hoteleiro é caracterizada como um dos grandes problemas a serem resolvidos pelo setor, revela-se relevante a compreensão da formação da cultura corporativa que permeia empregadores e empregados, como um componente facilitador da sua gestão e capacitação. Em qualquer setor em que predominem os serviços e, em especial na hotelaria, que tem demonstrado ser um setor de grande importância na economia nacional, a melhor compreensão das práticas empresariais no âmbito do recrutamento, seleção e socialização de pessoal pode contribuir para a identificação das motivações e decisões que embasam a formação da mão-de-obra atuante no segmento.

A escassez de estudos voltados para o setor e a própria incipiência de dados e informações oficiais tornam relevante a escolha desse tema para estudo, pois, se o Brasil desponta como um produto de interesse para os estrangeiros, seu potencial tem sido pouco explorado, visto que o País é o 36º destino escolhido pelos turistas estrangeiros (OLIVEIRA, 2007).

Diante de tais considerações, questiona-se: como a cultura organizacional influencia os processos de recrutamento, seleção e socialização no Hotel Mercure?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Avaliar a influência da cultura organizacional no recrutamento, seleção e socialização de pessoal em uma organização hoteleira de grande porte em Belo Horizonte.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os traços da cultura organizacional da empresa selecionada;
- b) identificar as práticas adotadas pela empresa selecionada para recrutamento de pessoal;
- c) identificar as práticas adotadas pela empresa selecionada para a seleção de pessoal;
- d) identificar as práticas adotadas pela empresa para a socialização dos novos empregados.

### **1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Este estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta o tema e os objetivos do trabalho. Traz o segundo capítulo uma revisão de literatura sobre a cultura e sua influência no contexto organizacional, com reflexos nos processos de recrutamento, seleção e socialização de empregados. O terceiro capítulo detalha a tipologia de pesquisa e os instrumentos utilizados para sua consecução. As entrevistas realizadas com os profissionais estão no quarto capítulo em que se discute esses resultados em confronto com a literatura pesquisada. O quinto capítulo apresenta as considerações da autora sobre o trabalho desenvolvido. As referências bem como um apêndice finalizam esta dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão sobre a cultura e sua relação com as empresas e os processos de recrutamento, seleção e socialização de empregados.

### 2.1 CULTURA: CONCEITOS E SIGNIFICADOS

A palavra cultura é utilizada com vários significados em atendimento a necessidades e interesses dos usuários e da sociedade. Pires e Macêdo (2006) informam que, em 1962, já havia o registro de 164 definições para o conceito de cultura. Algumas dessas definições são apresentadas a seguir.

Cultura. [Do lat. *cultura*.]. Substantivo feminino.

3. Atividade econômica dedicada à criação, desenvolvimento e procriação de plantas ou animais, ou à produção de certos derivados seus. [...].

5. O conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade. [Nas ciências humanas, opõe-se por vezes à idéia de *natureza*, ou de constituição biológica, e está associada a uma capacidade de simbolização considerada própria da vida coletiva e que é a base das interações sociais].

6. A parte ou o aspecto da vida coletiva, relacionados à produção e transmissão de conhecimentos, à criação intelectual e artística, etc.

7. O processo ou estado de desenvolvimento social de um grupo, um povo, uma nação, que resulta do aprimoramento de seus valores, instituições, criações, etc.; civilização, progresso.

8. Atividade e desenvolvimento intelectuais de um indivíduo; saber, ilustração, instrução. 9. Refinamento de hábitos, modos ou gostos.

10. Apuro, esmero, elegância.

11. Antrop. O conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação humana individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais, etc. [Como conceito das ciências humanas, esp. da antropologia, *cultura* pode ser tomada abstratamente, como manifestação de um atributo geral da humanidade (cf. acepç. 5), ou, mais concretamente, como patrimônio próprio e distintivo de um grupo ou sociedade específica (cf. acepç. 6)].

12. Filos. Categoria dialética de análise do processo pelo qual o homem, por meio de sua atividade concreta (espiritual e material), ao mesmo tempo que modifica a natureza, cria a si mesmo como sujeito social da história (FERREIRA, 2004).



Segundo Pires e Macedo (2006), a cultura é aprendida e partilhada por indivíduos de um grupo, podendo referir-se a uma nação, a uma organização ou a qualquer agrupamento de indivíduos reunidos para o desenvolvimento de uma atividade.

Laraia (1996) confirma que a cultura decorre da aprendizagem, refutando antigas teorias sobre o determinismo genético e geográfico. Segundo referido autor,

[...]. As diferenças existentes entre os homens, portanto, não podem ser explicadas em termos das limitações que lhes são impostas pelo seu aparato biológico ou pelo seu meio ambiente. A grande qualidade da espécie humana foi a de romper com suas próprias limitações: um animal frágil, provido de insignificante força física, dominou toda a natureza e se transformou no mais temível dos predadores. Sem asas dominou os ares; sem gnelras ou membranas próprias conquistou os mares. Tudo isto porque difere dos outros animais por ser o único que possui cultura (LARAIA, 1996, p. 24).

A cultura se forma ao longo do tempo, incorporando os conhecimentos desenvolvidos pelo grupo e outros assimilados pela convivência com outros grupos presentes no ambiente. Nesse sentido, a cultura manifesta pelo indivíduo decorre do esforço de toda a comunidade (LARAIA, 1996).

Desse modo, o estudo realizado por Fonseca e Castor (2005), junto a multinacionais do setor automotivo, demonstrou que alguns traços da cultura brasileira permaneceram presentes nas instituições pesquisadas, em convívio com aspectos da sua cultura de origem internacional, possibilitando o aparecimento de uma cultura híbrida, ou seja, com traços de ambas.

Para Motta e Caldas (1997, p. 15), o fato de as organizações aprenderem os valores da sociedade em que estão inseridas torna imprescindível para o entendimento das empresas nacionais o conhecimento “[...] das raízes, da formação e evolução, ou dos traços atuais da cultura brasileira”.

## **2.2 CULTURA BRASILEIRA**

A cultura brasileira, segundo Motta e Caldas (1997), foi moldada a partir da influência dos colonizadores portugueses, dos índios nativos e dos escravos africanos.

De acordo com esses autores, o domínio português, pautado pela exploração inicial do pau-brasil, incentivou a vinda de degredados e fidalgos decadentes separados de suas famílias para o País. Além da prática do comércio e da navegação, os portugueses eram familiarizados com a escravidão de outros povos.

Os negros africanos, introduzidos no país sob o regime da escravidão eram, em geral, alfabetizados e muçulmanos, com traços culturais mais afinados com os portugueses (MOTTA; CALDAS, 1997).

Os índios nativos do país pertenciam a várias tribos, com usos e costumes diferenciados, sendo os grupos habitantes do interior considerados mais hostis e agressivos que os litorâneos (MOTTA; CALDAS, 1997).

As mulheres portuguesas não acompanhavam seus maridos ao Brasil, e isso fez com que muitos deles se casassem ou simplesmente passassem a viver maritalmente com mulheres indígenas. A introdução dos africanos possibilitou nova mistura entre portugueses e negros e também entre negros e índios. A mistura dessas três raças deu origem ao povo brasileiro, produzindo, em cada região do País, uma subcultura com traços mais ou menos acentuados de cada uma dessas etnias (MOTTA; CALDAS, 1997).

A abolição da escravatura ensejou a entrada de imigrantes europeus, principalmente italianos, nas regiões sudeste e sul. As grandes guerras trouxeram novos contingentes de imigrantes, destacando-se os japoneses, alemães e poloneses dentre outros (MOTTA; CALDAS, 1997). O resultado dessa profunda miscigenação entre as diferentes raças moldou uma sociedade com traços, comportamentos e organizações peculiares.

Alguns desses traços culturais considerados tipicamente brasileiros foram identificados por Oliveira e Machado-da-Silva (2006) e são sintetizados no QUAD. 1.

De acordo com Hofstede e Hofstede (2005), as teorias e práticas organizacionais são específicas do contexto em que elas são desenvolvidas. Dessa forma, não basta ter um modelo bem-sucedido em um país e aplicá-lo a outro como garantia de bons resultados. O ambiente cultural e suas restrições são fatores limitadores nesses casos. É imprescindível o conhecimento do local e do período em que tais práticas foram elaboradas e desenvolvidas, como também o contexto do local em que elas serão aplicadas.

Traço	Indicadores
Personalismo	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Protecionismo	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade
Aversão à incerteza	Necessidade de regras Evitar o conflito Afeição à paz e à ordem
Formalismo	Regras sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo
Jeitinho	Burla a uma norma preestabelecida Fazer vista grossa Arranjar um padrinho Flexibilidade Rapidez Improvisação
Receptividade ao estrangeiro	Receptividade a outras raças Hospitalidade Gosto pelo que vem de fora Importações de técnicas Valorização maior do que vem de fora
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo

Quadro 1 - Principais características culturais nacionais.

Fonte: Oliveira; Machado-da-Silva, 2006, p. 4.

A análise de Hofstede (1991) sobre a cultura nacional parte do princípio de que a cultura é um fenômeno coletivo e pode ser aprendida parcial ou totalmente pelos indivíduos que vivem em um mesmo ambiente, não sendo, portanto, uma herança genética. O referido autor distingue a cultura da natureza e da personalidade do indivíduo da seguinte forma.

- A natureza humana é o que todos os seres humanos têm em comum: representa o nível universal de uma programação mental, inerente aos nossos genes, tais como: a habilidade humana para sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, a facilidade para observar o ambiente e discutir sobre ele com outros seres humanos [...]. Entretanto, o que alguém faz com esses sentimentos, como expressa seus medos, alegrias, observações, é modificado pela cultura;
- A cultura, [...], não é herdada, é aprendida, é coletiva, específica de um grupo ou categoria de pessoas aos quais pertence o indivíduo;
- A personalidade de um indivíduo, por sua vez, é o seu conjunto pessoal único de programação mental, que ele não divide [com] nenhum outro ser humano, é o conjunto único de “meios” herdados e aprendidos, através da vivência pessoal e cultural do indivíduo (ZANELA, 1999, p. 49).

Outro aspecto defendido por Hofstede (1991) é a existência de camadas culturais, devido ao fato de o indivíduo conviver simultaneamente com diversos tipos de grupos. As camadas culturais correspondem, assim, aos níveis diferentes de cultura: o nível nacional é relacionado ao país em que a pessoa vive ou pelos quais ela passou durante sua vida; o nível de afiliação regional, ética, religiosa e/ou lingüística; o nível de gênero, que diz respeito à condição de nascimento de homem ou mulher; o nível de gerações, que se refere às diversas gerações familiares; o nível de classe social, com as correspondentes oportunidades educacionais e profissionais e o nível organizacional ou corporativo, que se refere ao tipo de organização e forma de socialização dos empregados.

Essas camadas culturais são afetadas de formas diferentes pelas dimensões culturais. Hofstede (1991) identificou cinco dimensões culturais, quais sejam: individualismo *versus* coletivismo; masculinidade *versus* feminilidade; distância de poder; aversão à incerteza; e orientação para curto *versus* longo prazo. Os principais aspectos dessas dimensões são apresentados no QUAD. 2.

A dimensão individualismo *versus* coletivismo refere-se ao grau em que os membros de uma sociedade são responsáveis pelos demais membros dessa mesma sociedade. O individualismo se concentra em si mesmo e no grupo mais próximo. O coletivismo compreende o grupo em que o indivíduo se encontra e deve haver lealdade e reciprocidade entre esses membros.

A dimensão masculinidade *versus* feminilidade é uma medida do quanto algumas tarefas com características femininas ou masculinas são compartilhadas pela sociedade. Os valores masculinos são traduzidos por realização e sucesso. Os femininos se referem aos cuidados com os outros e com a qualidade de vida.

A distância de poder diz respeito ao quanto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam uma distribuição de poder desigual.

A aversão à incerteza analisa a extensão da ansiedade e a inquietação que os indivíduos sentem ao se defrontar com situações inesperadas ou incertas.

A orientação de curto prazo *versus* orientação de longo prazo mede a expectativa em relação ao tempo para o retorno ou recompensa de uma determinada tarefa.

Para Hofstede (1991), o Brasil é um país cuja cultura é marcada por grande distância de poder, coletivista, feminino, com alta aversão à incerteza e orientação para longo prazo.

INDIVIDUALISMO	COLETIVISMO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indivíduos preocupam-se consigo mesmos ou somente com suas famílias</li> <li>- Não são formados laços mais profundos com outros indivíduos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há integração do indivíduo a grupos fortes e coesos</li> <li>- Há proteção mútua e lealdade entre os membros do grupo</li> </ul>
MASCULINIDADE	FEMINILIDADE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- As regras sociais para homens e mulheres são distintas</li> <li>- Homens são assertivos, fortes e preocupados com o sucesso material</li> <li>- Mulheres são modestas, ternas e preocupadas com a qualidade de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As regras sociais para homens e mulheres são flexíveis</li> <li>- Homens e mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida</li> </ul>
BAIXA DISTÂNCIA DE PODER	ALTA DISTÂNCIA DE PODER
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimização da desigualdade entre as pessoas</li> <li>- Descentralização é popular</li> <li>- Subordinados esperam ser ouvidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desigualdade entre as pessoas é esperada e desejada</li> <li>- Exigência de obediência</li> <li>- Centralização é popular</li> <li>- Subordinados esperam que lhes digam o que deve ser feito</li> </ul>
BAIXA AVERSÃO À INCERTEZA	ALTA AVERSÃO À INCERTEZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixo <i>stress</i>: sentimento subjetivo de bem-estar</li> <li>- Devem existir somente as regras necessárias.</li> <li>- O que é diferente é curioso</li> <li>- Chefes/professores podem dizer “eu não sei”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto <i>stress</i>: sentimento subjetivo de ansiedade</li> <li>- Necessidade emocional de regras, ainda que elas nunca cheguem a funcionar</li> <li>- O que é diferente é perigoso</li> <li>- Chefes/professores devem ter todas as respostas</li> </ul>
ORIENTAÇÃO PARA CURTO PRAZO	ORIENTAÇÃO PARA LONGO PRAZO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeito pelas tradições</li> <li>- Espera-se resultados rápidos</li> <li>- Preocupação em encontrar a verdade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação das tradições a um contexto moderno</li> <li>- Espera-se perseverança através de resultados demorados</li> <li>- Preocupação em respeitar as necessidades de virtude</li> </ul>

Quadro 2 - Dimensões culturais de Hofstede (1991).  
Fonte: Adaptado de Zanela, 1999, p. 52-55.

Para Freitas (1997), são cinco os traços brasileiros mais evidenciados na cultura: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro, os quais são sintetizados no QUAD. 3.

A hierarquia se refere à maior ou menor centralização do poder, caracterizando o reconhecimento da autoridade. A hierarquia guarda traços da escravidão e dos senhores dos grandes engenhos. A família patriarcal do período colonial determinou as regras de moral inflexíveis, a centralização do poder e uma discriminação racial velada (FREITAS, 1997).

O personalismo se refere à presença e utilização de relacionamentos para o acesso a níveis diferenciados de poder. O personalismo se reflete, especialmente, no relativismo com que o brasileiro conduz sua vida pessoal, profissional e social. Em todas as esferas, há a busca pela aproximação do poder, mediante o relacionamento intimista com seus detentores. Esse comportamento permanece

como resquício da relação patriarcal colonial, visto que é comum, além da relação profissional entre empregador e empregado, a criação de laços de amizade entre as partes, aproximando e gerando proteção e lealdade para ambos (FREITAS, 1997).

Traço	Indicadores
1. Hierarquia	Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais Distanciamento nas relações entre grupos sociais Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2. Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico
3. Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Jeitinho
4. Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5. Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Quadro 3 - Traços brasileiros e características-chave.

Fonte: Freitas, 1997, p. 44.

A malandragem se refere à forma como se pode usar de flexibilidade para solucionar problemas, burlando ou esquivando-se de regras. A malandragem é um traço forte do brasileiro, que busca encontrar na sua rede de relacionamentos alguma intimidade que permita uma solução desejada para qualquer situação ou problema. A malandragem está no jeitinho, na habilidade em identificar o ponto entre o permitido e o não permitido, o acerto e o erro, o legal e o ilegal, aplicando ali todo o seu tato e sensibilidade para se sair bem de situações delicadas ou mesmo difíceis. A capacidade de adaptação, a flexibilidade e a originalidade do povo brasileiro para enfrentar adversidades é reconhecida externamente (FREITAS, 1997).

O sensualismo é o jeito sensual dos modos, dos trejeitos comuns e, não, intencionais. Para Freitas (1997), o sensualismo, também, aportou no Brasil com os colonizadores portugueses, já habituados à poligamia pela influência moura. A própria Igreja reconhecia, à época, a função da procriação para o povoamento do País, tolerando as uniões e os relacionamentos com índios e negros. As festas religiosas e mesmo o carnaval são períodos em que a população manifesta de forma mais aberta e explícita essa característica.

O aspecto aventureiro se relaciona à preferência pelo incerto e não metódico, uma forma de se esquivar das atividades penosas, buscando as mais leves e prazerosas. O aspecto aventureiro é mais evidenciado na busca pelo proveito material em curto prazo, sendo próprio do brasileiro postergar os esforços metódicos

e os trabalhos manuais. Tal característica também é reflexo do período colonial, quando as tarefas pesadas e manuais eram obrigação dos escravos, desqualificados e sem prestígio social (FREITAS, 1997).

Oliven (1999) reforça essa idéia explicando que,

[...]. No Brasil não há uma tradição de valorizar o trabalho, especialmente o trabalho manual. Trabalhar em português é chamado “mourejar”, algo que de acordo com os portugueses deveria ser deixado aos mouros. No Brasil, uma expressão racista que se refere a trabalho duro é “trabalho para negro”, uma referência direta à escravidão. Mesmo depois da abolição da escravatura e da introdução do trabalho assalariado em fábricas, o trabalho nunca foi valorizado, porque a ordem social continuou sendo extremamente excludente (OLIVEN, 1999, p. 424).

O mesmo autor conclui, observando que o Brasil conseguiu realizar uma “[...] modernização conservadora”, conjugando o moderno e o tradicional, mantendo a continuidade do passado, ou seja, “[...] predominam relações sociais e políticas que têm fortes resquícios da era colonial e do legado da escravidão” (OLIVEN, 1999, p. 424).

Em geral, as três abordagens somente apresentam divergência sob o aspecto referente à orientação em prazos, sendo que Hofstede, *apud* Zanela (1999), foi o único autor a atribuir a orientação para longo prazo à cultura brasileira. Essa divergência, talvez, possa ser explicada pelo fato de seu estudo ter sido desenvolvido junto a empresas de grande porte, de origem estrangeira e com filiais em diversos países. Nesse caso, pode-se supor que a orientação geral prevalecente foi a da matriz, apesar de serem incorporados valores locais pelos trabalhadores.

As propostas de Oliveira e Machado-da-Silva (2006) e de Freitas (1997) são mais próximas da realidade nacional, sendo que o último destaca dois aspectos que são exacerbados nas vivências diárias da população: a malandragem e o sensualismo.

Os principais traços da cultura brasileira que se destacam na interação com as empresas, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), são o poder, as relações e a flexibilidade.

As organizações brasileiras ainda guardam traços bastante evidentes das relações de poder e do personalismo. Apesar de o aumento da competição ter alterado a forma de poder nas organizações privadas, favorecendo o horizontalismo,

nas instituições públicas, esse movimento ainda é lento. Usando a escala de Hofstede (1991) como referência, pode-se constatar que,

[...]. Nos empreendimentos controlados pelo governo, de forma geral, são comuns o culto ao poder e até mesmo o nepotismo. O índice encontrado foi de 99, contra 72 nas empresas privadas nacionais e 70 nas multinacionais. Das respostas relativas às estatais, 74% mostram que os superiores diretos são percebidos como autoritários. O percentual cai para 52% nas multinacionais e 48% nas nacionais (TANURE, EVANS; PUCIK, 2007, p. 9).

Contudo, os referidos autores explicam que esse traço cultural tem aspectos positivos, denominando-os de *sol*, e aspectos negativos, chamados de *sombra*. Assim,

[...]. O lado “sol” desse traço cultural é a rapidez no processo decisório, especialmente útil em situações muito voláteis. O “sombra”, mais claramente identificado, é o não-comprometimento das pessoas, a delegação para cima e o não-aproveitamento das competências disponíveis na organização (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 9).

Espera-se, sob a influência desse traço, que a responsabilidade pela decisão seja do líder, que também deverá oferecer amparo aos seus liderados, os quais, por sua vez, retribuirão com a máxima lealdade. Não há, portanto, questionamentos em relação à qualidade ou propriedade da decisão tomada pelo superior.

O personalismo aparece com maior intensidade no traço referente às relações, que é uma “[...] dimensão caracterizada por duas faces: a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si numa sociedade e a forma de expressão de sentimentos e emoções” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 10).

Novamente, tomando como referência a caracterização proposta por Hofstede (1991), o Brasil tem uma cultura coletivista, por meio da qual se desenrolam as situações em que prevalecem os relacionamentos pessoais para o acesso a determinados postos, evitando-se também o conflito com indivíduos que detenham mais poder. Não é desejável o confronto direto e aberto entre partes cujos poderes sejam de níveis diferentes. “Por outro lado, os que ocupam as posições mais altas não evitam conflitos com a mesma intensidade” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 11).

A expressão de sentimentos e emoções de forma mais expansiva explicita a afetividade, a alegria e a hospitalidade dos brasileiros. Essa face do traço cultural



das relações reforça a intimidade e a evitação do conflito. Espera-se, assim, que as relações comerciais e empresariais sejam mais amistosas do que antagônicas.

O lado *sol* desse traço propicia uma facilidade acentuada na mobilização das pessoas em prol de projetos estratégicos. Entretanto, o lado *sombra* pode conduzir a redução da objetividade e da neutralidade, estimulando sentimentos de protecionismo e injustiça, que se refletirão no desempenho da organização.

A flexibilidade talvez seja o traço que, atualmente, maior contribuição oferece às empresas e trabalhadores brasileiros. Esse traço também apresenta duas faces: adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade favorece o ajustamento às freqüentes alterações no ambiente político e econômico, que se refletem em novas normas e regulações para as empresas. Essa falta de continuidade é uma marca da maior parte dos governos brasileiros e exige das empresas agilidade para se adaptar às suas conseqüências. A criatividade, por seu lado, se expressa na inovação e na inventividade para lidar com iniciativas populares, destacando-se como exemplos o carnaval e as atividades esportivas, nas quais apesar de haver uma clara hierarquia, há também uma igualdade entre os indivíduos.

O lado *sombra* pode ser traduzido pela esperteza e pelo oportunismo, ou ainda, pela indisciplina, em uma tentativa de auferir vantagens ou de postergar mudanças, que poderiam promover uma estabilização mais rápida do ambiente.

A cultura nacional permeia de tal forma os indivíduos que se reflete nas organizações empresariais, a despeito da adoção de técnicas e modelos científicos para sua gestão, conformando, assim, um ambiente único e próprio de cada empresa, segundo os indivíduos que compõem aquele grupo.

## **2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

A cultura organizacional é definida por Daft (2003, p. 293) como “[...] o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”. Essa cultura representa o sentimento que permeia a organização, conferindo aos seus integrantes uma identidade própria, com

elementos que a destacam, como o modo de agir das pessoas e os símbolos e rituais realizados dentre outros aspectos.

De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), os valores organizacionais oferecem referências aos indivíduos sobre o que é aceito ou não naquela organização. A aceitação, compreensão e prática desses valores conferem aos indivíduos maior poder de influência no grupo, fundamentando e motivando determinados tipos de comportamentos.

Freitas (1991a, p. 14) complementa observando que os valores compartilhados por empresas e empregados são uma fonte de força, pois os empregados “[...] se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles”. Os indivíduos que percebem compatibilidade entre os valores da empresa e os seus próprios têm sentimento de sucesso pessoal; compreendem melhor a organização e o funcionamento da empresa; se ressentem menos das pressões do trabalho; se empenham mais no atingimento dos objetivos e metas organizacionais e, ainda, atribuem maior importância aos *stakeholders* externos e internos.

As crenças se referem a idéias aceitas pelo grupo, de maneira consciente, como norteadoras das linhas de ação da organização. Elas conferem ao indivíduo a sensação de pertencimento à organização, pelo compartilhamento de uma consciência coletiva. Segundo Freitas (1991b), os gestores devem se preocupar em reforçar essas crenças, por meio de ações que denotem a coerência entre o discurso e as práticas da organização.

As cerimônias e rituais se destacam como eventos especiais em que se promovem os valores específicos daquela organização, sendo, muitas vezes, enfatizados seus membros de destaque como símbolos de suas crenças e valores (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Os ritos são representados por atividades sequenciais e padronizadas, cuja finalidade é influenciar o comportamento e o entendimento dos valores centrais da organização. Em relação aos ritos, deve-se observar que,

[...] diferindo das mudanças sociais, os rituais no trabalho não produzem resultados diretos, porém eles são válidos por fornecerem um senso de segurança e identidade comum, bem como assegurarem um significado às atividades mundanas (FREITAS, 1991a, p. 23).

Os mitos, em geral, não se baseiam em fatos reais, mas retratam com precisão os valores e crenças da organização e, por meio dessa associação, traçam os limites do que é aceitável ou esperado dos seus membros. A sua importância na organização e estruturação da empresa é grande, porém, a sua relação com fatos passados, se não for observada e atualizada, poderá se traduzir em um engessamento indesejável diante da mudança de cenários econômicos e tecnológicos, alijando ou dificultando a evolução da organização (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Os mitos apresentam consistência com os valores da organização, sem qualquer sustentação em fatos (FREITAS, 1991b).

Por outro lado, as histórias são baseadas em fatos reais, cujo principal mérito é o de registrar o ocorrido de forma a que a sumarização e reconstrução contidas sejam veiculadas entre os empregados e reavivem os valores importantes daquela cultura organizacional (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Segundo Freitas (1991a, p. 28), as histórias têm como características gerais o fato de serem concretas, de serem de conhecimento comum na organização, de os indivíduos acreditarem e divulgarem-nas uns aos outros e, ainda, “[...] elas são uma espécie de contrato social na organização, uma vez que são, em geral, relacionadas com a maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida”.

Outros aspectos da cultura organizacional, enumerados por Tanure; Evans e Pucik (2007), são a linguagem, as lendas e sagas, os *slogans* ou lemas, as condutas, os tabus, os símbolos e os heróis, os hábitos, as normas e costumes, as comunicações, a ideologia, os elementos materiais e estruturais.

A linguagem permite que as palavras sejam utilizadas com significados especiais por determinados grupos, o que propicia uma interpretação particular pelos indivíduos, mantendo e perpetuando aquela cultura devida à sua ação unificadora.

As lendas, semelhantemente aos mitos, se baseiam em fatos concretos que, com o passar do tempo, recebem acréscimos que tornam sua narrativa mais atraente.

As sagas, em geral, assumem um estilo épico para narrar realizações de fundadores ou grupos de interesse naquela organização (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Os *slogans* ou lemas procuram reduzir a uma expressão ou frase curta e fácil de ser memorizada “[...] uma idéia central valorizada na organização” (TANURE; EVANS; PUCIK, p. 102, 2007).

As condutas, de uma forma geral, incluem a forma como as pessoas se comportam e agem e se tornam representativos de determinados grupos. A esse respeito, Tanure, Evans e Pucik (p. 103, 2007) observam que “[...] o modo como as pessoas agem na organização são naturalmente copiados pelos novos membros que dificilmente agirão de modo diferente pela necessidade de serem rapidamente aceitos pelo grupo”.

Os tabus delimitam algumas áreas e/ou temas que não são bem aceitos na organização, refletindo aspectos disciplinares em sua maior parte (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Os símbolos tanto podem ser objetos como pessoas, que se tornam símbolos sociais, cujos comportamentos surgem como modelo a ser repetido. Entre esses símbolos, destacam-se os heróis, os quais

- Tornam o sucesso atingível e humano [...];
- Fornecem modelos [...];
- Simbolizam a organização para o mundo exterior;
- Preservam o que a organização tem de especial;
- Estabelecem padrões de especial;
- Estabelecem padrões de desempenho; e,
- Motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura (FREITAS, 1991b, p. 31).

Os hábitos podem variar de setor para setor em uma mesma organização, referindo-se sempre a uma repetição de algum comportamento e podem ser gerados também pela regularidade de algumas ações (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

As normas se referem a aspectos codificados e que representam condições, enquanto os costumes são menos explícitos pela ausência de codificação, porém, bastante cristalizados entre os membros da organização (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

As comunicações podem ocorrer nas formas escrita e oral, que são os meios formais. Os meios informais são o contato direto entre os indivíduos e o ambiente físico da organização. Em ambos os casos, a troca de informações contribui para a disseminação dos valores culturais das organizações, permitindo alterações no seu conteúdo ao longo do tempo, fortalecendo ou enfraquecendo a sua estrutura formal conforme o seu conteúdo e o interesse dos indivíduos participantes.

A ideologia

[...] é um sistema de idéias, crenças, tradições, princípios e mitos, interdependente, criado pela organização e compartilhado pelos indivíduos. Os líderes (fundadores, dirigentes) têm um papel fundamental na construção da ideologia para a organização. É o reflexo do sistema de idéias que, de forma implícita ou explícita, indicam o que é e como fazer as coisas na organização (TANURE; EVANS; PUCIK, p. 108, 2007).

A ideologia influencia diretamente as estratégias elaboradas pelos gestores da organização, refletindo-se também em suas ações.

Os elementos materiais se referem aos aspectos tangíveis da organização, como mobiliário e equipamentos (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Os elementos estruturais se referem às normas, às regras e aos padrões, que determinam a hierarquia e autoridade, os sistemas de recompensa e punição, formas de controle e outros aspectos (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

A cultura organizacional exerce duas funções de grande importância nas empresas: promove a integração interna e a adaptação externa.

Integração interna significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamento é aceitável ou não e como o poder e o status são distribuídos. Adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com entidades e pessoas de fora (DAFT, 2003, p. 293).

A força dessa cultura auxilia na condução dos esforços dos empregados em direção a um objetivo comum, facilitando reações a ocorrências do ambiente externo.

Na organização da empresa, da “[...] ordenação e [do] agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos” (OLIVEIRA, 2001, p. 80), emergem dois tipos de estrutura: a forma e a informal.

A estrutura formal diz respeito ao que é planejado e representado no organograma da empresa, de maneira oficial. A estrutura informal não faz parte do planejamento e surge espontaneamente, via interação dos indivíduos que fazem parte da empresa. Em ambas, porém, se manifesta a cultura organizacional.

Na estrutura formal, a cultura pode surgir nos rituais e cerimônias criadas pela empresa para envolver os empregados, como ocorre com as festas de confraternização no final do ano ou a comemoração do Natal. Na estrutura informal,

a manifestação pode se dar por meio do comportamento das pessoas e da maneira de se vestir de alguns grupos (DAFT, 2003).

A interação social entre esses grupos de pessoas possibilita o surgimento de um tipo de liderança e autoridade que resulta de aspectos variados como, por exemplo, competência técnica ou localização no trabalho dentre outros. A influência desse líder é predominante e, de acordo com Oliveira (2001, p. 83), “[...] cada executivo deve saber quem é o líder informal de seus subordinados e trabalhar com essa pessoa, a fim de assegurar que essa liderança esteja acompanhando os objetivos da empresa em vez de antagonizá-los”.

O referido autor ressalta que a estrutura informal pode ser um espaço interessante para que os líderes formais se desenvolvam. Entretanto, deve-se atentar para o fato de que, nem sempre, um bom líder informal será um bom dirigente formal. Os grupos informais desenvolvem seus próprios canais e meios de comunicação, para que todos os seus participantes possam se manter informados sobre os acontecimentos que, porventura, venham a alterar uma situação que, para eles, seja considerada satisfatória.

Outro aspecto relevante é o controle social exercido pelos grupos informais, que pode ser tanto interno como externo. “O controle interno é dirigido no sentido de fazer os membros do grupo surgirem de conformidade com sua cultura, enquanto o controle externo é dirigido para os que estão fora do grupo” (OLIVEIRA, 2001, p. 83).

A estrutura informal pode ser positiva para a empresa se os seus objetivos e interesses estiverem alinhados com os da empresa, mediante a sua interação com a estrutura formal. A estrutura formal, por sua vez, deverá ser delineada considerando-se as funções de administração como ferramenta auxiliar para atingir os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2001).

A abordagem de Edgar Schein, citada por Fleury e Fischer (1996), é a que mais se aprofunda na análise da cultura organizacional, preconizando ser necessária a observação sob os níveis dos artefatos visíveis, dos valores que governam o comportamento das pessoas e dos pressupostos inconscientes.

O nível dos artefatos visíveis inclui o ambiente físico das instalações, o modelo de documentação pública utilizado pela organização e estende-se ao modo como as pessoas se vestem e se comportam. A despeito, porém, de serem facilmente identificáveis, sua interpretação é difícil, devido à necessidade de apreensão da lógica que combina com tais ações no grupo e as conduz.

O nível dos valores que norteiam o comportamento das pessoas pode ser obtido por meio de entrevistas com os indivíduos que atuam em postos-chave na organização e em seus documentos formais, mas, ainda assim, somente serão explicitados seus valores manifestos, permanecendo ocultos os sentimentos que, de fato, impelem esses indivíduos.

O nível dos pressupostos inconscientes é o que guarda, de fato, as percepções e sentimentos que conduzem os indivíduos às ações. Assim, na medida em que alguns comportamentos e valores são entendidos como benéficos à solução de problemas e situações, eles vão sendo absorvidos pelo grupo, tornando-se pressupostos inconscientes.

A semelhança de outros autores, como Lodi (1986), Bernhoeft (2002) e Leone (2005), Fleury e Fischer (1996) acentuam que Edgard Schein atribui aos fundadores das empresas a criação de uma cultura organizacional, a qual se baseia em princípios e valores próprios desses indivíduos.

Mas, segundo Freitas (1991b), o guardião e disseminador da cultura organizacional é o departamento de recursos humanos, uma vez que esse setor é responsável pela definição do perfil dos empregados, pelos programas de treinamento e pela orientação da conduta desejada dentre outros aspectos pertinentes ao quadro de pessoal da empresa. O setor atua em conformidade com os valores e crenças da empresa, fortalecendo sua aceitação e consolidação entre os empregados em todos os níveis hierárquicos. Ainda,

[...] O desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional 'forte e coesa' busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela [empresa] trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos (FREITAS, 1991a, p. 82).

Um aspecto resultante da aceitação da cultura organizacional pelos empregados é o seu comprometimento com a organização. Os indivíduos assimilam e internalizam os valores e objetivos da empresa de forma a que se tornam dispostos a um grande esforço em prol das metas e dos resultados desejados. Naves e Coleta (2003) caracterizam o comprometimento como

[...] (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização; e (3) a manifestação de um forte desejo de permanecer como membro da organização (NAVES; COLETA, 2003, p. 211).

Os referidos autores afirmam também que na indústria hoteleira, há um gerenciamento baseado na participação do empregado, no trabalho em equipe, na oferta de treinamentos que visam o crescimento profissional e em uma remuneração justa, o que contribui para o maior comprometimento do indivíduo com a empresa. Isso se reflete no acolhimento ao hóspede, que percebe que o empregado tem prazer em atuar naquela organização, em servir e, conseqüentemente, seu serviço é bem feito.

Os meios sugeridos para investigar a cultura organizacional, de acordo com a proposta de Schein (KONUMA, 2003), são: conhecer o processo de introdução de novos membros; avaliar a ocorrência de eventos críticos e as formas de solução encontradas; conhecer as crenças, valores e convicções dos fundadores da empresa, seu modo de agir e de avaliar os resultados; analisar, em conjunto com elementos da organização, aspectos de entrevistas considerados relevantes ou mesmo intrigantes e surpreendentes, com o objetivo de melhorar a compreensão e o entendimento das premissas básicas que orientam esses aspectos.

Entretanto, Schein (2004) adverte que essa investigação é dificultada, pois envolve pessoas que são seres complexos, ocasionando perturbações pela sua intervenção. Nessas situações, os indivíduos podem resistir ou esconder dados que os ameaçam ou, ainda, exagerar outros com o intuito de impressionarem o pesquisador ou obterem alguma forma de alívio catártico.

Há também uma dimensão ética que deve ser observada no estudo das culturas organizacionais, pois, para um observador externo, a análise das informações pode ser difícil, tendendo a vieses e interpretações pessoais. Há riscos e custos potenciais associados a esse estudo para as partes envolvidas. Dentre esses riscos, podem-se citar: a compreensão inexata ou insuficiente, a divulgação de informações que influenciem negativamente os *stakeholders*, a geração de compreensão e impressão indesejadas e, também, a tomada de decisões com base em informação errada, além de vários outros transtornos (SCHEIN, 2004).

O estudo desenvolvido por Pardini (2000) seguiu a orientação de construção da biografia dos principais líderes dos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantin, além



de levantar os principais aspectos pertinentes à fundação e direção dessas empresas. O resultado obtido no estudo demonstrou que, muitas vezes, o papel do fundador é discreto e que o reconhecimento e instauração de uma cultura organizacional forte somente surgem com a presença de um líder posterior. Esses líderes se encarregam de construir uma imagem respeitada e heróica, conduzindo as empresas ao sucesso e modernização ao longo do tempo. Mesmo diante da era da globalização e enfrentando operações em outros países, esses grupos resguardam seus valores e crenças, transmitindo-os rigorosamente às suas gerações seguintes e empregados, dos quais são exigidos lealdade e comprometimento.

No Brasil, permanecem traços culturais muito evidentes nas empresas bem-sucedidas, especialmente as citadas por Pardini (2000), obediência aos valores implementados e disposição para acelerar o processo de socialização dos novos integrantes da organização.

Em relação às empresas norte-americanas, Daft (2003) ressalta que algumas delas, com interesse em manter sua cultura organizacional forte e uniforme, tendem a submeter os candidatos a postos de trabalho a uma seleção rigorosa, contratando somente aqueles que se enquadram na sua cultura.

A influência da cultura de um país na administração das organizações pode ser considerada a partir de três abordagens distintas: “[...] a universalista, também chamada de convergente, a relativista, ou divergente; e a [...] divergência divergente” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 1).

A abordagem convergente ou universalista preconiza que a mesma prática estabelecida como bem-sucedida em uma organização pode ser aplicada em outras. Esse modelo foi bastante divulgado na década de 1970 e retomado em anos mais recentes devido ao advento da globalização. Essa teoria impulsionou a adoção de práticas de *benchmarking* sem a devida adaptação ao contexto de empresas diferenciadas e com resultados nem sempre satisfatórios. Tanure, Evans e Pucik (2007) advertem que uma das principais fragilidades dessa abordagem está nos aspectos legais e culturais de cada país, os quais exigem adequação para a operação da empresa. Assim, pode ocorrer uma desconexão significativa entre os objetivos estratégicos das organizações e suas práticas locais.

A abordagem divergente ou relativista considera o contexto cultural local como aspecto imprescindível para a gestão de empresas e de pessoas. É uma teoria

que foi fortemente influenciada pelos estudos desenvolvidos por vários autores, destacando-se, dentre eles, Geert Hofstede. Essa abordagem foi bastante divulgada na década de 1970, com sua retomada no final dos anos 1980 e início da década de 1990, por ocasião da difusão do estilo japonês de administração, que é altamente vinculado à cultura japonesa. Para Tanure, Evans e Pucik (2007), esse estilo, tão extremado quanto o convergente, pode ou não ser aplicado com sucesso pelas organizações, uma vez que há grande dependência da aceitação e adequação entre a orientação administrativa global da organização e a cultura e legislação locais.

A terceira abordagem se baseia no fato de que,

[...]. Num momento em que a economia se torna cada vez mais global e o impacto dos avanços da tecnologia da informação está mais presente, não se pode ter uma visão limitada dos aspectos multiculturais, pois, evidentemente, as fronteiras da comunicação são cada vez menores. Por outro lado, não parece fácil diferenciar o que é global e não sofre influência da cultura local de aspectos que são impactados pelo contexto de determinada sociedade (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 4).

A abordagem denominada divergência convergente aceita, portanto, que coexistem simultaneamente nas organizações duas dimensões: a convergente e a divergente. A área de recursos humanos é especialmente sensível à influência da cultura local, inclusive pelo fato de haver necessidade, muitas vezes determinada pela legislação, de se contratar mão-de-obra da região (TANURE; EVANS, PUCIK, 2007).

## **2.4 CULTURA E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO**

As organizações, apesar de sua grande diversidade, apresentam as pessoas como traço comum a todas elas. A interação das pessoas é que permite que os objetivos das empresas sejam atingidos. De acordo com Mullins (2004), a eficiência de uma organização está diretamente relacionada ao pessoal que ali atua e aos recursos disponíveis, podendo determinar também o seu sucesso ou fracasso.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as transformações ocorridas nas últimas décadas, com a evolução tecnológica e da informação, estabeleceram o

paradigma pós-industrial que se refletiu na organização tradicional das empresas, alterando seu relacionamento com fornecedores, clientes e empregados.

O ambiente tornou-se mais dinâmico e menos estável, com acentuado crescimento da concorrência devido às

[...]

- a) novas exigências do consumidor em relação a produtos e serviços;
- b) demanda crescente do consumidor por produtos e serviços de qualidade;
- c) alteração no poder de compra da população;
- d) escassez de insumos produtivos e recursos críticos;
- e) alterações tecnológicas crescentes;
- f) escassez de determinadas habilidades;
- g) alterações no ritmo e na natureza das mudanças sociais (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 22).

Esses eventos convergem para o fator humano, que cresce de importância nas organizações, apesar de as empresas, em geral, se preocuparem mais com estimativas de receitas e despesas ao realizarem o seu planejamento. Nem sempre, porém, a análise das necessidades de recursos humanos é contemplada nesse momento. Não é comum que as empresas se preocupem com a questão do tempo no que diz respeito à área de pessoal, ou seja, elas esperam que um cargo fique vago para, só então, pensarem em preenchê-lo. Tal atitude costuma trazer como consequência a busca apressada no mercado; uma negociação salarial não compatível com as políticas da empresa; o não aproveitamento dos recursos internos pela falta de política de identificação de potencial e a queda de produção e produtividade gerada pela ausência de um ocupante do cargo (LUCENA, 1995).

Uma outra consequência é que as transformações no mercado fazem com que haja maior exigência de qualificação dos empregados, conjugada com o menor número de postos de trabalho. As empresas se tornam mais compactas, contratando mão-de-obra temporária, quando necessário. Para os indivíduos menos qualificados, porém, a instabilidade aumenta, forçando-os a aceitar contratos de trabalho mais flexíveis. Para as empresas, o reflexo poderá se dar na qualidade dos seus produtos, cuja pressão por custos e entrega de melhores produtos/serviços deverá se acentuar (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

A redução de custos deve ser associada a uma perspectiva de crescimento de receita para que as organizações atinjam seu objetivo de lucratividade (ULRICH, 1998).

Para Ulrich (1998), o crescimento pode ser atingido por três caminhos, sendo que todos eles apresentam reflexos para os recursos humanos das organizações. O primeiro caminho, “o crescimento mediante a influência dos consumidores” (ULRICH, 1998, p. 23), exige uma equipe treinada e apta a perceber e entender as necessidades dos consumidores. O segundo, “o fomento de competências essenciais” (ULRICH, 1998, p. 23), se relaciona à formação de competências das equipes responsáveis por novos produtos e sua introdução no mercado, de forma a se tornarem fonte de receita pela sua aceitação, adequação e escolha. O terceiro caminho “envolve fusões, aquisições ou *joint ventures*” (ULRICH, 1998, p. 23), representando um grande desafio sob o aspecto cultural, semelhantemente às exigências em termos financeiros e estratégicos.

O referido autor dá a dimensão da importância do ajuste cultural nessas situações ao afirmar que

[...]. Quase todo mundo que tenha se envolvido com o processo de integração pós-fusão testemunha a extensão da resposta organizacional exigida por esse desafio empresarial. A compatibilidade financeira e a estratégica são mais fáceis de avaliar que a compatibilidade cultural. Em decorrência disso, muitas fusões fracassam porque os atributos organizacionais das empresas fundidas diferem em uma escala muito grande. A nova empresa pode alcançar notável ajuste financeiro e estratégico, mas o ajuste cultural pode ser lamentável (ULRICH, 1998, p. 24).

O desempenho da empresa e de seus empregados está diretamente relacionado ao tipo de negócio e setor da economia em que a empresa opera (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Para Tanure, Evans e Pucik (2007), as dificuldades podem ser decorrentes da forma como a gestão de recursos humanos é praticada pelas empresas. Para esses autores, as empresas sofrem influência da cultura local na sua administração, sendo que o seu impacto na área de recursos humanos é mais evidente do que em outros setores. Não há, portanto, uma prática que possa ser considerada universal e aplicável a todas as empresas com sucesso para a gestão de pessoal.

Assim, o ajustamento entre a estratégia de negócios e a de gestão de recursos humanos é que propiciará às organizações a coerência entre sua filosofia e as práticas operacionais. Sob esse aspecto destacam-se como eventos impulsionadores do processo de formação de um quadro de pessoal competente os processos de recrutamento e seleção de pessoal.

De acordo com Marras (2000), as atividades de recrutamento e seleção podem ser executadas por um único profissional ou por uma equipe, dependendo do porte da empresa e do volume de trabalho. O volume de trabalho se relaciona a situações que envolvam rotatividade de pessoal (*turn-over*), aumento de quadro de pessoal planejado e aumento de quadro de pessoal circunstancial.

A rotatividade de pessoal, também denominada de *turn-over*, se refere ao “[...] número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos” (MARRAS, 2000, p. 66), sendo expressa por um índice denominado de Índice de Rotatividade. Esse índice pode ser obtido por meio da aplicação da seguinte fórmula:

$$Ir = \frac{nd}{\frac{Eip + Efp}{2}} \times 100 \quad (1)$$

em que:

Nd = número de desligados (demitidos, demissionários ou ambos);

Eip = número de efetivos no início do período;

Efp = número de efetivos no fim do período;

Ir = índice de rotatividade.

O aumento de quadro planejado se refere a situações em que a empresa inclua em seu planejamento global ações que requeiram o aumento do quadro de pessoal em um período futuro e determinado. Essa previsão pode ser decorrente de expansão, aumento da produção e reestruturação dentre outros motivos (MARRAS, 2000).

Já o aumento circunstancial ocorre em situações não planejadas, nas quais a empresa precisa repor as pessoas que se desligaram ou foram desligadas. Os motivos, nesse caso, podem ser decorrentes de movimentação do mercado, da concorrência ou de outros fatores (MARRAS, 2000).

O recrutamento se refere à busca por um grupo potencial de pessoas que preencham os requisitos para satisfazer as necessidades da empresa. Os métodos para recrutamento variam de acordo com a empresa e seu porte. Para as grandes corporações que buscam executivos de alto nível, existem as agências especializadas em localizá-los e, muitas das vezes, intermediarem contato com profissionais de outras empresas visando sua transferência para a empresa cliente. Mas a grande maioria utiliza os métodos tradicionais, que são as recomendações de

empregados, propaganda, recrutamento nas escolas e o uso do computador (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

A recomendação dos empregados, se usada adequadamente, pode ser um eficiente método de seleção. Os empregados, como já conhecem a organização, têm mais facilidade em identificar, entre amigos e parentes, a pessoa adequada para a função solicitada. Algumas organizações costumam oferecer gratificação ao empregado que indica outros, provocando maior motivação. Ainda assim, o método mais utilizado continua sendo a propaganda via publicação de anúncio em jornais, cartazes, rádios, revistas profissionais e televisão. O recrutamento nas escolas é a melhor fonte de pessoal científico, técnico, profissional e, também, de administração. Algumas empresas costumam fazer parcerias com escolas oferecendo estágios e, dependendo do desempenho dos alunos, contratação posterior. O computador, por meio da *Internet*, tem se apresentado como forma de divulgar tanto as necessidades das empresas quanto o oferecimento de profissionais, mediante o envio de currículos e preenchimento de formulários (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

As principais fontes de recrutamento citadas por Marras (2000) são as já referidas, acrescidas de entidades de classe, outras empresas de fornecedores e clientes, consultorias de *outplacement*<sup>1</sup> ou *replacement*<sup>2</sup>, agências de empregos, consultoria e *headhunters*<sup>3</sup>.

Depois de divulgada a informação sobre as vagas de trabalho, ocorrem as seguintes etapas: recepção dos candidatos, preenchimento da ficha de solicitação de emprego pelos candidatos, análise documental e entrevista avaliativa preliminar (MARRAS, 2000).

Carvalho e Nascimento (1997) advertem que o recrutamento inadequado provoca prejuízos para a empresa, destacando-se entre eles:

---

<sup>1</sup> *Outplacement* – são empresas especializadas em recolocação de profissionais desligados ou em processo de desligamento no mercado de trabalho (MARRAS, 2000).

<sup>2</sup> *Replacement* – São empresas contratadas pelos profissionais que querem ser recolocados no mercado de trabalho e já estão desligados (MARRAS, 2000).

<sup>3</sup> *Headhunters* – caçadores de talentos, que atuam somente na busca de profissionais extremamente qualificados ou difíceis de serem localizados pela sua área de atuação (MARRAS, 2000).

[...]

- a) alto índice de giro de pessoal (“turnover”);
- b) aumento substancial dos custos de recrutamento; e
- c) ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para o pleno exercício de suas funções (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 78).

Do ponto de vista dos autores, o recrutamento adequado e eficiente oferece à empresa uma contribuição decisiva para que ela “[...] produza bens e serviços com produtividade mais elevada” (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997, p. 78).

Para Schirato (2000, p. 80), o processo de recrutamento, diante do atual excesso de oferta de mão-de-obra, se transformou em um mecanismo para a difusão da imagem da empresa, “[...] de seu poder de atuação no mercado, de seu padrão de empregabilidade e, conseqüentemente, de sua política de salários, benefícios etc.”.

Ao informar ao mercado que há uma vaga de trabalho disponível, a empresa delimita as características que são do seu interesse e que o interessado deverá apresentar. Esse comportamento já promove uma pré-seleção entre os interessados, de forma a que somente se apresentem os indivíduos capazes de preencherem as exigências preliminarmente referidas. O interesse da empresa é de garantir a própria continuidade e, do encontro com indivíduos cujas características se ajustam aos seus interesses, forma-se uma parceria que tende a reforçar seu poder econômico, político e social (SCHIRATO, 2000).

Para o indivíduo, essa é a oportunidade de se destacar, de demonstrar o diferencial que o torna apto a concorrer àquela vaga. Schirato (2000) entende que, nesse momento, se inicia um jogo de sedução, no qual a empresa seduz o candidato com a possibilidade de sua inclusão no seletor grupo, destacando-o do grande contingente que não detém as características preestabelecidas. A referida autora compartilha da visão exposta por Carvalho e Nascimento (1997) quanto à importância dessa etapa, afirmando que “[...] essa fase inicial ao processo de inserção – recrutamento ou difusão – é essencial que se realize, da forma mais assertiva possível, para garantia da continuidade do processo – seleção e integração” (SCHIRATO, 2000, p. 82).

A seleção é o processo de escolha, dentre um grupo em potencial, da pessoa específica para determinado cargo. A seleção não é um processo simples, pois é impossível listar, detalhadamente, o que se procura em um empregado em potencial.

Devem-se observar alguns fatores que tendem a afetar o desempenho do profissional, como, por exemplo, seus antecedentes, incluindo-se o seu nível educacional, currículo profissional, aptidões e interesses, atitudes e necessidades, habilidade analítica e de elaboração, habilidades técnicas e de destrezas, saúde, energia e resistência (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

O processo de seleção contribui para a comparação entre as variáveis impostas pelos requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos recrutados, de modo a se atingir o perfil desejado pela empresa como se vê no QUAD. 4.

Exigências do cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Quadro 4 – Campos de análise e seleção.  
Fonte: Marras, 2000, p. 79.

Nessa etapa procura-se conhecer o candidato, mediante entrevistas e aplicação de testes de aferição (MARRAS, 2000).

Na entrevista de seleção, o profissional de recursos humanos, além de avaliar o candidato, representa a empresa, cabendo-lhe a grande responsabilidade de mostrar uma imagem positiva desta. Atualmente, a entrevista é considerada como principal instrumento para a avaliação de candidatos, sendo os testes vistos como elementos complementares.

Os principais itens a serem pesquisados durante a entrevista se dividem em quatro grupos, como apresentado no QUAD. 5.

O entrevistador deve fornecer ao candidato todas as informações sobre a empresa e o cargo, de maneira clara e objetiva. Assim,

[...]. É importante deixar claro os contornos econômicos, financeiros, físicos e humanos da organização, bem como seu perfil cultural, ressaltando, inclusive, os pontos fortes da empresa e eventuais dificuldades a serem superadas, para completo conhecimento do candidato, incluindo, obviamente, as informações referentes ao perfil daquele que será o superior imediato do cargo a ser preenchido (MARRAS, 2000, p. 84).



A utilização de testes varia de acordo com os critérios da empresa e a determinação do entrevistador. Os principais tipos de testes utilizados são (MARRAS, 2000):

- a) teste prático – adequado à avaliação de algum conhecimento específico;
- b) teste situacional – para avaliação do candidato perante situações passíveis de ocorrerem na rotina de trabalho;
- c) teste psicológico – que incluem os testes de aptidões e de personalidade. Os primeiros se destinam a identificar tendências de capacidade do indivíduo para determinadas tarefas. Os segundos procuram identificar o perfil comportamental do indivíduo;
- d) teste grafológico – que é realizado mediante a análise da escrita individual, visando a identificação de traços de personalidade.

Campos de pesquisa	Principais itens a pesquisar
1. Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Idade, estado civil</li> <li>2. Nível de energia</li> <li>3. Grau motivacional atual</li> <li>4. Nível de Q.I. e de Q. E.</li> <li>5. Perfil psicológico de personalidade</li> <li>6. Principais aptidões e potencialidade</li> </ul>
2. Profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Perfil das empresas anteriores</li> <li>8. Cargos ocupados</li> <li>9. Estabilidade</li> <li>10. Realizações ou resultados obtidos</li> <li>11. Responsabilidades ou tarefas mais importantes</li> <li>12. É membro de alguma associação ou sindicato?</li> </ul>
3. Educacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>13. Qualidade das escolas básicas freqüentadas</li> <li>14. Nível de formação superior</li> <li>15. Pós-graduação (lato ou <i>strictu sensu</i>)</li> <li>16. Trabalhos ou pesquisas concluídos (temas, avaliação etc.)</li> <li>17. Idiomas</li> <li>18. Cultura geral: leituras, cursos, viagens culturais etc.</li> </ul>
4. Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>19. Clubes e igreja que freqüenta</li> <li>20. Esportes praticados</li> <li>21. <i>Hobbies</i></li> <li>22. É membro de alguma associação para fins sociais?</li> <li>23. Tem amigos? Quantos? Qual a freqüência dos encontros?</li> <li>24. Qual o seu fim de semana predileto?</li> <li>25. Como planejou e efetivou as últimas três férias?</li> </ul>

Quadro 5 – Campos de pesquisa numa entrevista.

Fonte: Marras, 2000, p. 83.

Outro tipo de avaliação bastante utilizado é a dinâmica de grupo, da qual participam, além dos candidatos, um profissional especializado e observadores. Estes avaliam as reações e o comportamento dos candidatos que são submetidos a um teste situacional ou exercício.

A conclusão desse processo gera um laudo, que é a síntese do processo seletivo, o qual deverá permitir a decisão de contratação ou não do indivíduo.

O processo de seleção é denominado por Schirato (2000, p. 87-88) “[...] rito de iniciação [uma vez que] conduz o candidato à filosofia da organização, a seus valores e crenças”. A seleção é o momento em que o indivíduo se vê aceito por um grupo, em que ele se sente parte da instituição. É um processo que extrapola o plano objetivo, para constituir uma condição imaginária, depois de travar uma batalha sofrida. “O vínculo trabalhista que aí se realiza é, no imaginário do trabalhador, um vínculo existencial, visceral, essencial à sobrevivência, muito mais significativo do que o é na realidade, cujo desenlace pode tornar-se fatal” (SCHIRATO, 2000, p. 89).

A etapa seguinte é a de integração do indivíduo selecionado à empresa, momento em que são feitas as apresentações básicas, que compreendem a rotina de trabalho, a identificação dos colegas e do ambiente de trabalho, o conhecimento do organograma da empresa dentre outros. Schirato (2000, p. 91) denomina esta etapa “[...] rito de passagem [afirmando que seu objetivo principal é] sensibilizar o indivíduo a querer fazer parte da organização”.

Em um primeiro momento, o indivíduo se sente totalmente envolvido e disposto a se integrar àquela instituição, assumindo compromisso com suas crenças e valores. Esse momento é considerado como aquele em que a organização passa a exercer controle sobre o indivíduo, adotando uma estratégia de poder para criar um quadro funcional produtivo e dócil.

A abordagem proposta por Schirato (2000) expõe o subjetivismo da relação entre a empresa e o empregado, que vai além do contrato formal, no qual são dispostas as condições reguladas pela legislação vigente. O contrato não explicitado, subentendido, gera expectativas para ambas as partes. Para a organização significa sua continuidade, a perpetuação da sua história, das suas práticas e modelos, além de seus produtos e serviços. Para o trabalhador, há a promessa de permanência no grupo por um período indefinido, que ele espera seja para sempre. O conhecimento da realidade de mercado, porém, sinaliza, de forma incômoda, para o pragmatismo das organizações e, no seu íntimo, o indivíduo percebe que esse contrato poderá ser rompido a qualquer tempo, expondo-o novamente ao desamparo da condição de ex-empregado daquela empresa.

Para Van Maanen (1989), a socialização organizacional é uma forma de processamento, uma vez que a aprendizagem do indivíduo é estruturada por outros indivíduos. Para esse autor, a socialização se dá também pela mudança de função ou de atividade e não só pela entrada do indivíduo na organização.

Segundo Borges e Albuquerque (2004),

[...]. A socialização implica sempre um certo nível de conformismo, porque processa a inserção de alguém em um contexto de normas e costumes previamente definidos por outros. Porém isso não é incompatível com as possibilidades de realização e iniciativa pessoal. Compreendemos, aqui, que, em outras palavras, não há um espaço ilimitado de deliberação do sujeito, nem que o indivíduo é um mero produto do meio e, sim, fruto dessa dinâmica em que se sujeito e objeto ao mesmo tempo (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004, p. 332).

O indivíduo nesse contexto é influenciado, já que não sabe como proceder, porém, age também como influenciador, simultaneamente, uma vez que suas ações após o conhecimento e o domínio dessas condições influenciarão outros novos empregados.

As táticas de socialização adotadas pelas organizações podem ser observadas segundo seis dimensões: coletiva *versus* individual; formal *versus* informal; seqüencial *versus* randômica; fixa *versus* variável; seriada *versus* descontínua; construtiva *versus* destrutiva (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004; CALDAS, 1999; VAN MAANEN, 1989).

No primeiro caso, o processo de socialização pode envolver um grupo, que é submetido às mesmas experiências, tendendo a uma aceitação do *status quo* (CALDAS, 1999). Na socialização individual, a pessoa depende, para suas decisões, das orientações e do apoio do indivíduo responsável pela sua integração. A socialização individual está caindo em desuso nas grandes empresas por ser onerosa em aspectos relativos a tempo e dinheiro (VAN MAANEN, 1989).

No segundo caso, socialização formal *versus* informal, Van Maanen (1989) observa que o indivíduo se submete aos dois tipos de socialização a partir do momento em que entra na organização. Assim,

[...]. A formalização de um processo de socialização refere-se ao grau em que o ambiente em que ela ocorre está segregado do contexto de progressão do trabalho e ao grau em que o papel de um indivíduo novato é enfatizado e explicitado.

[...].

Geralmente, quanto mais formal for o processo, maior a tensão, o que influencia as atitudes e valores do novato. [...]. Em outras palavras, o processo formal de trabalho age na preparação de uma pessoa para ocupar um status específico na organização (VAN MANNEN, 1989, p. 48).

O processo informal é seguinte ao formal e ocorre quando o indivíduo se vê desempenhando o seu papel na organização, com suas particularidades e aplicação efetiva das regras (VAN MAANEN, 1989).

A socialização pode ocorrer mediante a aplicação de uma seqüência clara e objetiva de passos para que o indivíduo atinja a sua posição. Segundo Caldas (1999, p. 218), “[...] a conformidade do indivíduo tende a aumentar quanto mais seqüencial for a tática de socialização da organização”. Já a tática randômica elimina os estágios transitórios, conduzindo o indivíduo diretamente ao seu posto. Isto pode gerar conflitos se o indivíduo não se sentir adequadamente preparado (VAN MAANEN, 1989).

Os processos fixos de socialização deixam claro para o indivíduo o período de duração e as condições para cada etapa. O processo variável, por sua vez, possibilita o aumento do nível de conformidade, uma vez que as informações disponíveis são escassas e insuficientes para se inferir sua duração e as condições específicas desejadas (CALDAS, 1999). Contudo, Van Maanen (1989) alerta que o processo variável pode ser corrompido com freqüência devido ao conhecimento de informações e/ou rede de relacionamentos que possibilitem o seu uso em benefício próprio.

A socialização seriada é baseada no acompanhamento a modelos de ação desenvolvidos e bem-sucedidos. Na descontínua não há um padrão a ser adotado como referência para as ações (CALDAS, 1999).

Na modalidade construtiva, os indivíduos recebem reforço positivo dos mais experientes, o que melhora a sua autoconfiança, estimula suas qualidades e valoriza seus conhecimentos. Na modalidade destrutiva, o interesse se concentra em provocar uma ruptura com a identidade anterior do empregado, de forma a que ele possa assumir novos valores advindos da organização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

O indivíduo também tem interesse em que o processo de socialização transcorra da forma menos dolorosa possível e, para acelerar sua aceitação, busca informações que reduzam suas incertezas e dificuldades. Essas informações são

colhidas pela observação do ambiente, das pessoas mais antigas e, ainda, pelas conversas e especulações possíveis com o seu agente de socialização (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004).

O processo de socialização é a consecução das etapas de recrutamento e seleção, porém, não define o acerto na escolha do candidato. O período de integração do indivíduo na empresa pode ser penoso, devido às incertezas e dificuldades, mas, também, pode propiciar um intenso e rico aprendizado.

## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

As pesquisas, de acordo com Vergara (2004), podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, este estudo é caracterizado como pesquisa descritiva, uma vez que seu interesse se concentra em expor as características da cultura organizacional da empresa hoteleira selecionada, buscando identificar a sua correlação com as práticas de recrutamento, seleção e socialização de empregados.

A sua adequação ao tema proposto é confirmada por Cervo e Bervian (2002), que a caracterizam como o tipo de pesquisa que

[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.

Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características.

Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é caracterizada como estudo de caso (VERGARA, 2004).

Segundo Vergara (2004, p. 49), o estudo de caso “[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades [...]. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

### **3.2 UNIDADE DE ANÁLISE**

A unidade de análise será um hotel do Grupo Accor, de origem francesa, de grande porte, localizado em Belo Horizonte: o Hotel Mercure.

Para a realização da pesquisa, foi feito um contato preliminar com os administradores da unidade hoteleira selecionada, os quais já se manifestaram favoráveis à solicitação. Buscou-se levantar informações acerca da constituição do empreendimento, das características do grupo do qual faz parte, das práticas de gestão adotadas, com o intuito de averiguar a existência de uma cultura própria da organização e de como esse aspecto se reflete nos processos de recrutamento, seleção e socialização de novos empregados.

### **3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS**

Para tanto, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e a entrevista semi-estruturada (GIL, 2002; VERGARA, 2004).

A pesquisa documental objetivou identificar os principais meios de divulgação de vagas utilizados para a fase de recrutamento e as principais diretrizes e instrumentos adotados para a seleção de candidatos a postos de trabalho. Essa pesquisa permite também que se apurem as exigências dos cargos, as características desejadas dos candidatos e o índice de rotatividade na organização.

As entrevistas foram realizadas mediante a elaboração de um roteiro semi-estruturado, que permitiu, de acordo com o seu desenvolvimento, a inclusão de novos aspectos (RAMPAZZO, 2004).

As entrevistas foram realizadas na segunda quinzena do mês de setembro de 2007, e o seu roteiro é apresentado no APÊNDICE A.

A entrevista, segundo Zanelli (2002), é considerada um instrumento apropriado para a obtenção de dados em estudos sobre a gestão de pessoas. Exige, porém, o concurso de auxílio para sua aplicação. Convém que o pesquisador, além de gravar a conversa, conte com a presença de um auxiliar que possa tomar notas e registrar aspectos sobre o ambiente e o contexto em que ocorre, visando enriquecer e esclarecer alguns significados que, à primeira vista, possam parecer pouco claros.

Dada a proposta do estudo, as entrevistas foram gravadas e transcritas logo após sua realização. A pesquisadora se fez acompanhar por um assistente que foi incumbido de realizar observações acerca do ambiente e do contexto, registrando, inclusive, variações nas expressões e posturas dos entrevistados.

### **3.4 SUJEITOS DA PESQUISA**

O Hotel Mercure não tem uma gerência específica de recursos humanos. Assim, optou-se por entrevistar a gerente de Recursos Humanos da Accor Brasil para a bandeira Mercure. Na unidade selecionada foram entrevistados o gerente geral e os gerentes de recepção, administrativo e de eventos e a governanta, que é gerente das camareiras.

Ressalta-se que o Hotel Mercure foi selecionado devido ao aspecto de acessibilidade, visto que a pesquisadora já obteve prévia concordância da sua administração para realizar as entrevistas nos diversos níveis administrativos da empresa.

### **3.5 ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados e informações obtidos foram organizados em textos, mediante a análise de conteúdo, com a elaboração de categorias temáticas, que permitiram sua análise de maneira apurada, objetivando a sua comparação e discussão com as respostas apresentadas pelos entrevistados e a descrição encontrada na literatura pesquisada.

A análise de conteúdo é citada por Zanelli (2002, p. 86) como “[...] o recurso privilegiado na pesquisa qualitativa”, pois permite que o pesquisador identifique sutilezas e desfaça dúvidas por meio do processo de “[...] afunilamento” que lhe é permitido empregar na busca pela essência da informação em direção à resposta ao seu problema.

A sua adequação às pesquisas qualitativas também é ressaltada por Silva, Gobbi e Simão (2005), visto oferecer condições de destacar a presença ou ausência de elementos específicos de um conteúdo em mensagens selecionadas.

A análise de conteúdo é realizada via consecução de três etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005).



Na etapa de pré-análise, é feita a organização do material a ser utilizado na coleta dos dados e também dos demais tipos de materiais que oferecerão suporte a essa atividade, auxiliando o pesquisador a manter o foco em seu objetivo.

Na etapa de descrição analítica, é levada a efeito a coleta dos dados e uma avaliação preliminar de seu conteúdo, como forma de identificar as principais referências nele contidas, por meio de coincidências e divergências nas idéias apresentadas pelos pesquisados. O pesquisador, nesse momento, pode balizar seu trabalho pelo referencial teórico e pelos objetivos de sua pesquisa.

A etapa de interpretação referencial é a oportunidade de análise aprofundada do material, do estabelecimento de categorias que permitam a conexão das idéias mostradas em associação com critérios previamente definidos.

Neste estudo, propõe-se considerar quatro categorias, de acordo com Freitas (1991b), como elementos norteadores para a análise de conteúdo das entrevistas, quais sejam:

- a) características culturais da organização;
- b) características de recrutamento;
- c) características de seleção;
- d) características de socialização.

Além disso, foram considerados possíveis padrões oriundos de vocabulário e cultura específicos do setor, pois a experiência acumulada pela pesquisadora no setor de hotelaria indica que há maneiras específicas desenvolvidas e assimiladas pelos seus profissionais. Dessa forma, as barreiras de cultura e vocabulário foram reduzidas.

Ao final, buscou-se evidenciar os aspectos culturais próprios daquela organização e sua influência nas práticas de recursos humanos adotadas, em direção, especialmente, ao tipo de empregado que é recrutado e selecionado pela empresa.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO ACCOR E DA REDE MERCURE

Em 1977, a Accor abria seu primeiro hotel no Brasil: o Novotel São Paulo Morumbi, empreendimento que marcou a introdução da primeira rede internacional de categoria superior no País e também a criação de um pólo de desenvolvimento hoteleiro na zona sul da capital. Antes do final da década, a empresa francesa já havia inaugurado outros três hotéis da marca Novotel.

Os anos 1980 foram marcados pela criação da Parthenon, primeira e maior rede de *flats* para hospedagem do País, com a abertura de dez empreendimentos. No final de 1989, a Accor administrava 21 hotéis e *flats* das marcas Sofitel, Novotel e Parthenon.

Mas, foi na década de 1990 – principalmente, a partir da implantação do Plano Real e da estabilização da economia – que se acelerou, de forma acentuada, o desenvolvimento da Hotelaria Accor Brasil. Nesse período, a empresa introduziu duas novas marcas – a Ibis, de categoria econômica, e a Mercure, de categorias alto padrão e superior – e, em 1999, já somava mais de 70 hotéis e *flats* pelo País.

No ano de 2000, a Accor abriu 21 hotéis e *flats*, totalizando um volume de negócios de R\$ 300 milhões. Apenas em 2001, a empresa passou a administrar mais 31 empreendimentos, mesmo número de hotéis e *flats* que abriu em seus primeiros dez anos no País.

Atualmente, o Grupo Accor está presente em 100 países, com 4.000 hotéis e 160 mil colaboradores, mantendo um volume de negócios da ordem de R\$8,5 bilhões em 2006.

O grupo tem como meta para o setor de hotelaria liderar mundialmente os segmentos econômico, executivo e de nível médio, além de fortalecer sua atuação no segmento de alto luxo (CARDOSO, 2006).

Em relação ao Brasil, o diretor-geral mundial da Accor, Gilles Pélisson, declara que o Brasil é um país de interesse estratégico para o crescimento do grupo e espera consolidar, cada vez mais, sua presença no mercado brasileiro, já que

[...]. A nossa relação com o Brasil sempre foi algo muito especial, pois o início das atividades no país foi decisivo para a nossa consolidação na América Latina. A Accor Brasil é hoje uma empresa da dimensão do país, que apresenta um potencial enorme a ser explorado. Entre os grandes países emergentes do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), o Brasil tem um lugar à parte na nossa estratégia. Ele é um grande exemplo para a América Latina, que responde por 15% a 20% dos resultados globais do grupo (PÉLLISON, *apud* CARDOSO, 2006, p. 41).

De acordo com o diretor geral de finanças, compras e sistemas de informação, “[...] a Accor encontra sua principal força em suas colaboradoras e seus colaboradores, seu espírito de empresa, sua capacidade de adaptação, sua aptidão em ‘inovar no seu trabalho’: estas são as características de uma cultura de assumir riscos!” (STERN, 2007, p. 7).

A empresa tem uma visão conquistadora implantada por Paul Dubrule e Gerárd Péllisson, a qual é baseada em três “ambições”: “oferecer o melhor serviço aos nossos clientes, ser uma das melhores empresas para se trabalhar e tornarmos assim o melhor investimento para os nossos acionistas” (ACCOR HOTELS, 2007).

O grupo adotou o nome Accor em 1983, sendo este escolhido por ser curto, simples e fácil de memorizar. Outros aspectos que influenciaram a escolha foram o fato de a pronúncia do nome, tanto em inglês como em francês, serem semelhantes e a sua inicial o colocar no topo das listas alfabéticas (ACCOR HOTELS, 2007).

Os valores que norteiam a cultura do grupo são partilhados por todos os colaboradores: confiança, responsabilidade, profissionalismo, transparência e inovação (ACCOR HOTELS, 2007).

A Accor também se preocupou com a evolução de sua identidade visual. Manteve, porém, os bernaches<sup>4</sup> como símbolo. O logotipo do Grupo Accor, coerente com a filosofia do grupo, é considerado como

[...]. Um símbolo de liberdade, de dinamismo, de viagem e de abertura para o mundo... ou seja, dos valores do Grupo! Essa bela ave migratória, campeã do voo horizontal, é uma grande viajante que se distingue por sua solidariedade e sua excepcional resistência. Todos os anos, os bernaches se reúnem em grupos estruturados para migrar. Capazes de se adaptar às mais difíceis condições, eles atingem seu destino com serenidade, revezando-se e ajudando-se entre si para chegar, todos juntos, ao fim de sua viagem (DORÉ, 2007, p. 33).

---

<sup>4</sup> Bernache – ganso selvagem.

A missão da Accor se baseia no compromisso com a hospitalidade e é definido pelas seguintes características:

[...]. Compromisso: significa ter energia, ter foco, ter entusiasmo, ter ética, envolver-se, fazer acontecer, comprometer-se com o resultado, engajar-se.  
Hospitalidade: significa ter prazer em atender e sentir-se bem com o cliente, acolhendo-o com a máxima cortesia, tratando-o com respeito, superando suas expectativas de custo x benefício, mostrando a disposição de ajudá-lo sempre, oferecendo conforto, segurança e produtos diferenciados (ACCOR HOTELS, 2007, p. 9).

As ações estratégicas da empresa se baseiam em três eixos: pessoas, serviços e lucro como se vê na FIG. 1.

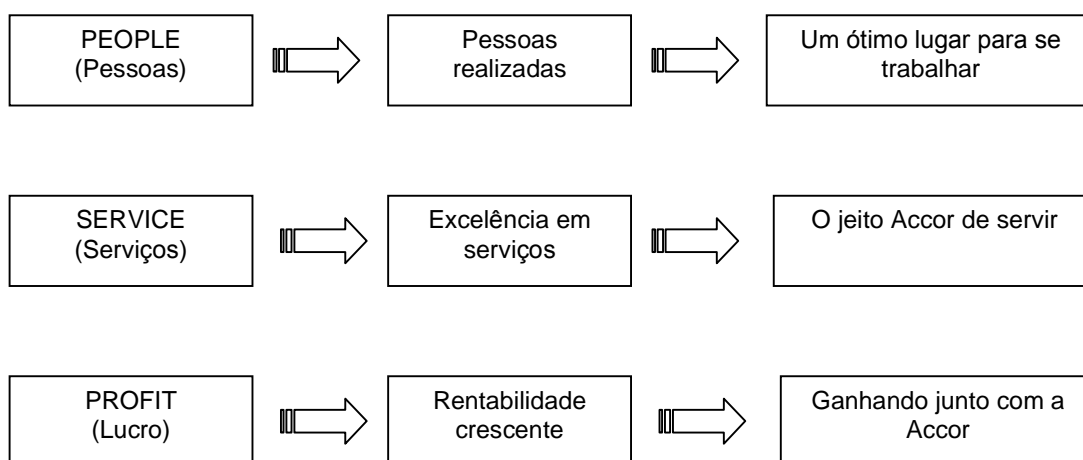


Figura 1 – Eixos que norteiam o desenvolvimento das empresas do Grupo Accor.  
Fonte: Accor Hotels, 2007, p. 7.

Cada colaborador recebe, quando ingressa na empresa, o Livroto de Acolhimento, que contém instruções sobre os benefícios oferecidos e as regras internas. O Livroto inclui uma mensagem de boas vindas do diretor da marca, um convite para se hospedar por uma noite no hotel, com a finalidade de conhecer o serviço que é prestado ao cliente e também valorizar os serviços realizados pelos colaboradores da empresa, o que deverá ser relatado em uma pesquisa que visa indicar aspectos identificados como surpreendentes, que precisam ser melhorados e propiciar sugestões para tais alterações.

A empresa oferece benefícios variados aos colaboradores, dependendo da categoria dos hotéis em que eles trabalham, porém, um grupo de benefícios é mantido comumente a todos. Esses benefícios incluem:

- a) seguro de vida em grupo; assistência médica ao colaborador e seus familiares; alimentação; assistência odontológica;
- b) Análise e Acompanhamento de Desempenho e Desenvolvimento (AADD), que é uma avaliação realizada anualmente e permite *feedback* do gestor ao colaborador, integração da pessoa à organização, adequação ao cargo, possibilidades de desenvolvimento (mobilidade interna);
- c) *Carte Bienvenue*, que oferece descontos e vantagens aos colaboradores na rede de hotéis;
- d) *Accorjobs*, que é uma ferramenta eletrônica que permite ao colaborador tomar conhecimento das vagas em outros hotéis e localidades e, também, inscrever-se para essas vagas;
- e) Passaporte do Conhecimento, que permite ao colaborador registrar as informações pertinentes a sua carreira, acompanhando sua evolução e aprendizado;
- f) *Innovaccor*, que permite aos colaboradores participarem ativamente da evolução da empresa, oferecendo sugestões e idéias que agreguem valor aos processos de trabalho;
- g) Plano de Formação Corporativo, que oferece módulos de treinamento para todas as marcas e níveis hierárquicos;
- h) *Academie Accor*, que dá apoio desde a elaboração de treinamentos, quanto à logística, formação de turmas e elaboração de materiais;
- i) pesquisa de clima organizacional, realizada anualmente.

A contrapartida é retratada nas regras que a empresa estabelece para o colaborador na sua rotina laboral, que aborda os seguintes aspectos:

- a) horário de trabalho determinado por escala com folga semanal, marcação de cartão de ponto, uso de crachá, uso de uniforme nas dependências do hotel, comunicação à gerência imediata em caso de atraso ou falta;
- b) entrada e saída das dependências do hotel pela portaria de serviço, vistoria de pacotes, sacolas e bolsas, ou com material de propriedade da empresa;
- c) no caso de receber presentes de algum hóspede, o fato deverá ser comunicado à gerência imediata, que autorizará a saída do colaborador;
- d) postura e apresentação pessoais, mediante o uso de crachá, uniforme e higiene pessoal. O uniforme não pode ser levado para casa e deverá ser lavado na própria unidade;

- e) exigências de cabelos limpos e devidamente penteados, sem extravagâncias nos adereços, como brincos e maquiagem; para os homens cabelos curtos e barba bem feita;
- f) uso do vestiário com regras para higiene e responsabilidade pelo uso e guarda das chaves dos armários individuais. A empresa, porém, não se responsabiliza pelos pertences neles guardados;
- g) intervalo de uma hora para almoço no refeitório de colaboradores;
- h) ética profissional, incluindo instruções para o comportamento nos ambientes interno e externo, que denotem o zelo pelo nome da empresa, sigilo sobre os assuntos pertinentes à empresa, seus colaboradores e aos seus hóspedes, como, ainda, cooperação, respeito e cortesia nas relações com hóspedes e outros colaboradores, independentemente da posição hierárquica.

As notícias e informações da empresa são divulgadas por meio de informativos eletrônicos, impressos, pelo *site* da Accor, pela *intranet* e pela Revista D'Accor, que é uma publicação que condensa notícias de todas as empresas do grupo no Brasil.

O resultado dessas iniciativas é que o Grupo Accor foi indicado por nove vezes como uma das melhores empresas para se trabalhar. As características que norteiam o trabalho nos hotéis do grupo são citadas por Bock (2007) ao relatar que o treinamento adequado é evidenciado no tempo despendido para a arrumação de um quarto: cinco minutos. “Os movimentos foram precisos e não foi necessário correr” (BOCK, 2007, p. 135). Além disso,

[...] dos faxineiros ao gerente, todos se portam como os anfitriões da casa. Todos se sentem à vontade para falar e receber. Existe uma hierarquia clara e bem organizada, o que diminui a ocorrência de situações constrangedoras entre chefes e chefiados. [...]. A gentileza que se vê nos corredores do hotel não vem apenas da cartilha da Accor. As pessoas parecem tê-la “internalizado”. [...]. Mesmo depois de oito horas intensas de trabalho [...] é o bom humor que sobressai. Com o passar dos dias, reforça-se a impressão de que a aparente autenticidade dos funcionários não é forçada. Nota-se uma preocupação em valorizar a personalidade de cada um e estimular a iniciativa individual (BOCK, 2007, p. 136).

A organização e o treinamento dos empregados parece ser o ponto forte do grupo, pois isso colabora para que o trabalho em equipe dê resultados satisfatórios e

nenhuma tarefa deixe de ser cumprida, mesmo nos horários de troca de turno e das refeições (BOCK, 2007).

Com mais de 750 hotéis em 47 países, a Rede Mercure foi implementada na Europa em 1973. No Brasil, a marca chegou em 1998 com a inauguração do Mercure Grand Hotel São Paulo Ibirapuera. Atualmente, a rede possui 73 hotéis no País, em 34 cidades diferentes e em três categorias (*Grand Hotel*, *Hotel* e *Apartments*), algumas dessas cidades são Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Guarulhos e São Paulo, Foz do Iguaçu, Joinville, Santo André, São José dos Campos, Gramado, Campinas, Salvador.

A Rede Mercure se preocupa em manter os tradicionais serviços hoteleiros, integrar-se à cultura local e compartilhar com os hóspedes o que há de melhor na cidade ou região em que cada unidade está instalada.

A rede foi projetada para atender um público que busca descobrir as riquezas da cidade e da região. O cliente Mercure, segundo pesquisa realizada na França em 1998, é culto, refinado, humanista, gosta de comer bem e se divertir, tem personalidade e quer encontrar um bom equilíbrio entre a segurança de uma grande marca e a personalidade da hotelaria independente.

O cliente Mercure tem nível superior, boa situação financeira, é intelectual, busca certos princípios como equilíbrio entre tradição e modernidade, harmonia entre uma sociedade ética e humanista.

Em franco desenvolvimento, a Rede Mercure é a bandeira que normalmente reúne hotéis e redes encampadas pela Accor. O crescimento da rede vem se desenvolvendo em três frentes que se complementam:

- a) franquia: atuando como franqueadora há mais de 15 anos, hoje tem mais de 50% da rede na França sob a modalidade de franquia;
- b) hotéis independentes: incluídos na Rede Mercure, esses hotéis gozam das vantagens de compartilhar a marca sem perder sua identidade;
- c) incorporação de redes nacionais tradicionais: as duas redes somam seus prestígios no empreendimento, e a Rede Mercure inclui o nome da incorporada em seu *reseau*.

Os hotéis Mercure cobrem categorias diferenciadas e dividem-se em estilos de acordo com níveis de conforto e preço.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.2.1 Categorias

#### 4.2.1.1 *Traços culturais da organização*

O Grupo Accor estruturou claramente os dois segmentos em que atua: serviços e hospitalidade. No segmento de hospitalidade, foram criadas bandeiras, formando subgrupos com características e públicos definidos, destacando-se uns dos outros nesses aspectos, como declarado pela gerente de recursos humanos da Bandeira Mercure.

De acordo com a gerente de recursos humanos da Bandeira Mercure, a *Accor Hospitality* engloba as bandeiras Sofitel, Novotel, Mercure e Íbis. A atuação do setor de recursos humanos é detalhada da seguinte maneira:

A Accor Hospitality tem um diretor de recursos humanos e cada bandeira tem um gerente de Recursos Humanos. Os gerentes têm uma equipe composta por um coordenador e um analista. A bandeira Mercure tem, atualmente, 3.000 colaboradores distribuídos em unidades instaladas em várias cidades do Brasil. Cada gerente de recursos humanos é responsável por desenvolver diretrizes e criar ferramentas para que os gerentes gerais desenvolvam em sua unidade. O setor de recursos humanos é responsável pelo planejamento, desenvolvimento, benefícios, remuneração, recrutamento, seleção e treinamento (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DA BANDEIRA MERCURE).

Os aspectos que norteiam a cultura dos hotéis emanam da Accor e são pautados em valores intensamente divulgados entre os seus colaboradores. Esses valores foram descritos com precisão por todos os entrevistados, como sendo: espírito de conquista, confiança, inovação, respeito e performance. A governanta ressaltou que “os colaboradores são treinados para a aplicação desses valores e a cada mês um dos valores é escolhido e são realizadas diversas atividades sobre o tema, como jogos, gincanas e oficinas”.

Outra forma destacada pelo gerente administrativo, para a difusão e internalização dos valores Accor, é o prisma que é distribuído aos colaboradores, No



departamento administrativo é adotada também a distribuição do Livro de Acolhimento, a realização de palestras quinzenais e apresentações realizadas pelos colaboradores sobre cada valor. A disseminação é consistente e também reforçada pelo Programa Demonstre seu Valor, no qual, a cada mês, um colaborador é instado a se manifestar e incentivar os demais a utilizarem na prática diária os valores da Accor.

A aprendizagem da cultura e o seu partilhamento por indivíduos que atuam em uma mesma organização, desempenhando atividades comuns ou correlatas, são condições já observadas por Laraia (1996) e Pires e Macedo (2006) em seus estudos.

Os valores Accor confluem para o atingimento de metas negociadas e preestabelecidas, com rígido controle sobre as atividades, sem, contudo, interferir na autonomia de cada gerência.

As metas negociadas e preestabelecidas demonstram uma visão de longo prazo que os administradores do grupo têm, confirmando a atribuição de Geert Hofstede, *apud* Zanela (1999) à cultura brasileira desse traço. Contudo, o que se deve destacar é que esse é um traço que emana do Grupo Accor e é aceito e absorvido pelas unidades de cada bandeira do segmento de hospitalidade, não sendo, portanto, uma característica local. Assim, chega-se ao que Fonseca e Castor (2005) denominaram cultura híbrida, ou seja, uma mistura de traços da cultura internacional do Grupo Accor e da cultura nacional local.

Em relação às metas, o gerente geral destaca que a empresa oferece benefícios aos colaboradores. Exige, porém, um retorno baseado na pontualidade e qualidade do trabalho realizado, que deverá ser voltado para a satisfação dos clientes e o bom relacionamento e desenvolvimento de toda a equipe.

Há um claro intuito do grupo em oferecer valores conservadores e sólidos a seus colaboradores, para a manutenção da imagem e da qualidade dos serviços do grupo hoteleiro. É evidente, também, que a proposta de integração entre os colaboradores é direcionada à formação de equipes fortes, comprometidas e emocionalmente impregnadas dos valores da organização. Nesse sentido, o gerente geral enfatiza a situação ao descrever, em gesto largo de passar a mão ao longo do braço, que os colaboradores se sentem “impregnados do DNA da Accor”.

O estilo de gerência, segundo os gerentes administrativo e de Recepção, é democrático e transparente. Os colaboradores, independentemente da hierarquia, se

preocupam uns com os outros, evitam a competição negativa e se respeitam mutuamente. De acordo com a gerente de recursos humanos da Bandeira Mercure e o gerente geral do hotel, a convivência harmoniosa e a solução de conflitos de forma negociada são diretrizes da Accor para suas bandeiras e para todas as unidades.

O gerente de Recepção, por seu lado, enfatiza que “o estilo gerencial da organização é bem moderno”, pois há liberdade para os colaboradores se dirigirem à gerência sem receios, suas observações e reivindicações são consideradas e, ainda, “há liberdade para trabalhar. Os resultados também são cobrados”, complementa.

A autonomia concedida aos gerentes não retrata, necessariamente, uma liberalidade em termos gerenciais, mas, sim, o reconhecimento de que o contexto em que as práticas organizacionais são desenvolvidas afetam os resultados obtidos, como destacado por Hofstede e Hofstede (2005). Nesse sentido, a adequação ao nível local favorece o desempenho de cada unidade hoteleira, refletindo no resultado global do empreendimento de forma positiva.

No caso de haver necessidade de mudanças na Recepção, como também em outros departamentos, há abertura para discussões, procurando-se chegar a um consenso que torne possível o atingimento dos resultados almejados. Somente em casos muito específicos isto não ocorre, e a mudança passa a ser uma imposição hierárquica, esclarece o gerente de Recepção.

Essas diretrizes, que emanam do Grupo Accor, oferecem as condições, citadas por Hofstede (1991), de integração do indivíduo a grupos fortes e coesos e de proteção mútua e lealdade entre os membros do grupo, que são fatores determinantes do coletivismo desejado, sendo esse um traço cultural brasileiro.

Por se tratar de um grupo empresarial que foi criado de forma planejada e tem sido habilmente conduzido, sua cultura é marcada pela adesão às normas e valores. Todos os entrevistados demonstraram amplo conhecimento das normas e valores da organização, além de estarem alinhados e comprometidos com eles.

As normas e valores da instituição são em quantidade reduzida, facilitando a sua compreensão e retenção pelos colaboradores, sendo que essa característica foi considerada por Hofstede (1991) como sinal de baixa aversão à incerteza.

A hierarquia é claramente definida pelos níveis gerenciais, que operam sob a orientação de uma gerência geral. De acordo com o gerente geral, há gerências regionais e também uma diretoria para cada bandeira. Foi ressaltado, porém, que o

gerente geral tem autonomia sobre a unidade, uma vez que cabe a ele ajustar a operação da unidade ao local em que ela se situa.

O gerente geral ressalta que, dado o tipo de empresa, não se cultua uma figura heróica, que tenha superado dificuldades para a continuidade e sucesso da organização. Há, porém, uma explícita admiração pelos administradores do grupo, tomando-se como referência o seu sucesso e o crescimento do grupo nos cenários nacional e internacional. Essa admiração influencia o comportamento dos colaboradores, tornando mais compreensível a existência de normas, como exemplificado pelo gerente de Recepção ao citar os modelos de relatórios utilizados. Para ele, “essas normas orientam os colaboradores e permitem a compreensão dos motivos para sua elaboração”.

Um aspecto fortemente observado na empresa é a comunicação, que é instrumentalizada pelos informativos eletrônicos e impressos denominados *D'Accor* e *Clipping do Meio Dia*. Segundo o gerente geral, cada marca tem o seu próprio informativo: “o Sofitel tem o *Le Monde*; o Mercure tem o *Click Mercure*; o Novotel tem o *Novotel News* e o *Íbis* e o *Formule 1* têm o *Em Dia com o Pólo Econômico*”.

Outros meios de comunicação utilizados são os sistemas operacionais que permitem o envio de informações a grupos ou a um único colaborador: os *e-mails*, o Relatório Diário de Recepção (RDR), que é uma nova ferramenta implantada e permite que um plantão deixe informações para o seguinte, de forma que o serviço tenha continuidade.

Segundo a governanta, as comunicações formais ocorrem sempre por escrito, por meio de *e-mail*, carta e *log book*. Nesse setor, são realizadas reuniões diárias para a discussão das tarefas do dia-a-dia, como a chegada de hóspedes VIP e portadores de necessidades especiais dentre outros. Os demais entrevistados não mencionaram a regularidade com que realizam reuniões, mas enfatizaram que a comunicação entre os membros e entre os departamentos é constante.

Os aspectos mencionados denotam a baixa distância do poder nas unidades, porém, em relação ao grupo, é evidenciada uma alta distância de poder, uma vez que as gerências gerais se subordinam a outros níveis hierárquicos, sem comunicação direta com a alta administração. Hofstede (1991) caracterizou ambas as condições em seus estudos.

O único gerente que mencionou padrões relativos à aparência pessoal foi o de Recepção. Foram destacados aspectos relativos ao uniforme, cabelos, barba e

maquiagem. Para o gerente de Recepção, a padronização adotada no hotel “é uma padronização flexível, quando comparada com outras empresas. Por exemplo, não há exigência do uso de gel nos cabelos para os homens, mas, para as mulheres que quiserem usar esmaltes, exige-se o uso de cores claras e discretas”. A organização procura transmitir ao mercado e aos hóspedes uma imagem moderna, dinâmica e, ao mesmo tempo, sólida.

Quanto às comemorações institucionais, as comemorações referidas pelo gerente geral são relativas a cada unidade, destacando-se, no Mercure, os aniversariantes do mês, os destaques do mês e a data de fundação da unidade como as mais regulares. No âmbito do Grupo Accor, há a comemoração da sua fundação.

A importância dos rituais, descrita por Tanure, Evans e Pucik (2007), é destacada com frequência. Na medida em que, mensalmente, se elege algum membro como destaque em sua atividade e se comemora uma data sentimentalmente importante para outros (o aniversário), a organização demonstra seus sentimentos em relação aos colaboradores.

#### *4.2.1.2 Cultura organizacional e recrutamento*

A Accor construiu uma política de recrutamento adequada ao seu propósito de negócio. Como a rotatividade de mão-de-obra é comprometedora para a qualidade dos serviços e altamente onerosa para a empresa, devido à necessidade de treinamentos, o Grupo Accor adota como política oferecer aos seus colaboradores a oportunidade de fazer carreira nas suas empresas. Esse é considerado um diferencial, segundo o gerente geral, pois deixa claro o interesse da empresa em que o colaborador cresça e se aprimore continuamente.

Essa política, segundo a visão de Schirato (2000), já cria um grande interesse nos candidatos, fazendo com que eles se esforcem para participar dos processos de recrutamento, uma vez que há excesso de mão-de-obra disponível e escassez na oferta de postos de trabalho.

De acordo com a Gerência de Recursos Humanos da Bandeira Accor, o gerente geral tem entre suas atribuições a responsabilidade pelo recrutamento e

seleção de pessoal. Cabe ao setor de recursos humanos de cada bandeira o desenvolvimento de ferramentas a serem aplicadas nas unidades. A participação direta da Gerência de Recursos Humanos somente ocorre quando há a abertura de uma nova unidade.

Os treinamentos são elaborados anualmente pela Gerência de Recursos Humanos, a qual forma multiplicadores entre os gestores de departamento de cada unidade.

Para o recrutamento de pessoal, cada unidade tem liberdade para adaptar as diretrizes da Accor à realidade do local em que se situa, porém, algumas diretrizes são universais, como, por exemplo, as políticas de cargos e salários, declara o gerente administrativo.

O processo de recrutamento deve ser aprovado, inicialmente, pela gerência geral, mas sua execução é responsabilidade da chefia de cada setor. De acordo com o gerente de Recepção,

Em relação ao recrutamento é sempre privilegiado o recrutamento interno, o que é uma das orientações da Accor. É estimulada, inclusive, a divulgação de vagas em outras empresas do grupo e os gerentes apóiam os colaboradores que se interessam por participar desses processos (GERENTE DE RECEPÇÃO).

O gerente de Recepção informa também que é comum recorrerem a indicações de atuais colaboradores e a parcerias com faculdades. O gerente de eventos enfatiza que a última opção a ser utilizada é a divulgação externa.

Em geral, as formas adotadas pelo grupo são consistentes com as recomendações de diversos autores para essa etapa (MEGGINSON; MOSLEY; PIERTI, 1998; MARRAS, 2000).

O gerente administrativo informa que os currículos que são enviados ao hotel, de maneira espontânea, passam por uma triagem prévia da sua assistente, que se incumbem de direcioná-los para os demais departamentos, de acordo com o perfil do candidato. Qualquer decisão acerca de contratação permanece, porém, sob a responsabilidade de cada gestor.

Para o cargo de gerência,

O recrutamento e a seleção são feitos, em primeira instância internamente. Logo, todos os colaboradores são considerados candidatos em um primeiro momento. Isto é possível de ser feito pela AADD, que é uma ferramenta que acompanha todos os colaboradores ao longo de sua estada na empresa e dá o perfil, gap e competências de cada profissional. Em um segundo momento, no caso de não se identificar o candidato certo no recrutamento interno, através do setor de Recursos Humanos da Accor Hospitality (GERENTE GERAL).

O gerente administrativo complementa a informação esclarecendo que, para o preenchimento de uma vaga em nível gerencial, há a participação das demais gerências e do Conselho de Investidores, que estudam e avaliam as características dos candidatos. “O colaborador, nesse caso, é escolhido por consenso” (GERENTE ADMINISTRATIVO).

Para camareiras e serviços gerais, segundo a governanta, há preferência por candidatos sem experiência. Esses setores têm alta rotatividade de pessoal e não há exigência de qualificação, o que permite que o processo de recrutamento seja diferenciado. Além disso, a falta de experiência prévia facilita a assimilação das instruções próprias do hotel, esclarece a governanta.

A forma de recrutamento orientada pela Accor é importante para todos os envolvidos, mas, para o grupo, é fator relevante em termos econômicos, pois a retenção de mão-de-obra treinada evita despesas com novos treinamentos e garante a manutenção da qualidade dos serviços. Para os colaboradores ocorre um aumento no nível de satisfação e de comprometimento com a empresa. Eles sentem que a empresa realmente deseja seu crescimento, pois não há necessidade de desligamento de uma unidade para a candidatura a uma vaga em outra, além de os colaboradores receberem apoio da chefia e da gerência geral nesses casos. O fato de não ser selecionado não implica qualquer dificuldade ou mudança na situação do colaborador. Significa somente que outras pessoas também concorreram àquela vaga e, de alguma forma, atenderam melhor as necessidades do recrutador.

O nível de escolaridade exigido para os colaboradores varia de acordo com a função, afirma o gerente administrativo. Para a Recepção, por exemplo, são exigidas boa fluência verbal, boa aparência e flexibilidade de horário. Para a governanta, que é a gerente das camareiras, é solicitado o segundo grau completo; para camareira e serviços gerais, pelo menos, o primeiro grau; para administração, é necessário estar cursando o terceiro grau. Mas, de acordo com o gerente administrativo, essa regra

não é inflexível, depende também da percepção de cada gestor e das necessidades do cargo.

A indicação de candidatos pelos colaboradores também é uma estratégia deliberada, como argumenta o gerente de Recepção, pois tem um valor acentuado e, nessa linha de raciocínio, a primeira triagem é realizada por quem faz a indicação. Esgotadas as possibilidades de recrutamento interno e de indicação, restam as parcerias, em geral, com instituições de ensino em nível superior, o que determina candidatos com nível cultural e acadêmico mais elevado.

O recrutamento interno é enfatizado por Megginson, Mosley e Pietri (1998) como um método eficiente para a seleção entre pessoas disponíveis, as normas da empresa e a necessidade da função a ser desenvolvida.

Observa-se, portanto, que o recrutamento é seletivo e que as modalidades utilizadas favorecem a objetividade do processo, além de permitir que seja realizado por profissionais de outras áreas (os gestores de cada departamento), sem formação específica em recursos humanos, pois conduzem candidatos com o perfil mais próximo do desejado.

Marras (2000) acredita que as atividades de recrutamento podem ser desenvolvidas apenas por uma pessoa, levando em conta o volume de trabalho e o porte da empresa. Essa informação é consistente com as orientações do grupo para as unidades hoteleiras, pois a atividade é diluída à medida que cada gestor cuida do seu próprio departamento.

É evidenciada nessa atividade a questão do controle, com a característica de baixa distância de poder, uma vez que os gerentes têm autonomia para o processo, mas precisam da autorização do gerente geral para o seu início. Nesse sentido, o diálogo é fácil e transcorre com naturalidade, desde que haja suficiente embasamento para a inclusão de um novo membro no quadro de pessoal.

#### 4.2.1.3 *Cultura organizacional e processo de seleção*

A seleção de colaboradores, semelhantemente ao processo de recrutamento, não obedece a critério único, o que apresenta aspectos bastante favoráveis, especialmente, por possibilitar ao gestor a escolha de candidatos com perfil mais

adequado para as atividades e para o relacionamento com os demais membros do setor. O gestor deve, porém, se responsabilizar por todas as etapas do processo, como, por exemplo, entrevistas e dinâmicas.

Os gerentes se consideram bem preparados com as técnicas e ferramentas desenvolvidas pela Gerência de Recursos Humanos. Contudo, o gerente de Recepção acredita que seria importante “o maior investimento no setor de recursos humanos. Poderia facilitar o trabalho dos gestores e melhorar o nível de acerto das contratações”.

Essa etapa é a menos referida pelos pesquisados, possivelmente, em decorrência do processo de recrutamento interno e das indicações. Assim, se o recrutamento já é seletivo, as margens de erro na seleção tendem a reduzir-se.

O desempenho de cada candidato é avaliado em relação aos valores do Grupo Accor, e a decisão de contratação deve ser submetida à aprovação do gerente geral. Ainda que o gestor do departamento tenha autonomia para a seleção do candidato e a gerência geral se abstenha de uma intervenção direta, esta última também analisa o currículo e os testes do candidato, discutindo com o gestor os aspectos que considerar pertinentes.

Parece haver uma redução no papel desempenhado pela seleção, uma vez que a ênfase dos entrevistados se concentra na etapa de recrutamento. Isso pode ocorrer devido ao fato de, com exceção dos profissionais da área de governança, os candidatos serem oriundos, em sua maior parte, de setores da unidade ou de empresas do grupo, com treinamento prévio e já conscientes das exigências. Parece, também, que o empenho da Gerência de Recursos Humanos em elaborar, ofertar e capacitar multiplicadores para os treinamentos gera maior segurança aos gestores, quanto ao preparo de novos colaboradores.

Por outro lado, o gerente administrativo citou, com discrição, que há alta rotatividade de colaboradores no hotel, especialmente entre os setores administrativos referindo-se ao de Recepção e de governança. Isso pode contribuir para que haja, com freqüência, contingentes de novos colaboradores treinados. A explicação oferecida para a rotatividade de pessoal é de que “algumas pessoas se adaptam mais facilmente do que outras e ficam na empresa mais tempo, já outras, não se adaptam e saem durante o período de experiência ou logo depois que acaba” (GERENTE ADMINISTRATIVO).



A baixa aversão à incerteza parece predominar nessa etapa, pois as regras são reduzidas, sendo o coletivismo também uma característica do processo, na medida em que se espera que os indivíduos pertencentes ao grupo se protejam mutuamente, sejam leais e tenham interesse em permanecer na empresa por longos períodos.

#### 4.2.1.4 *Cultura organizacional e socialização*

A socialização dos novos colaboradores é feita em dois momentos, segundo o gerente geral do Mercure. No primeiro, o gestor do departamento se incumbem de mostrar a estrutura física do hotel e de fazer as apresentações aos demais colaboradores, explicando as atribuições de cada uma das partes. Ao mesmo tempo em que formaliza a presença de um novo colaborador na organização, o gestor demonstra a interdependência entre as atividades e departamentos, assegurando a integração do grupo.

Sob o aspecto burocrático, cada chefia de departamento, depois de selecionar o novo colaborador, envia à gerência administrativa a comunicação, que é feita em um formulário denominado *Ocorrência Pessoal*, informando quem está sendo contratado e por qual motivo. O documento é assinado também pelo gerente geral, segundo o gerente administrativo.

Cabe à assistente do gerente administrativo recepcionar o novo colaborador, informando sobre as políticas do hotel, os benefícios oferecidos, convidando-o a participar das comemorações e eventos. Esse trabalho, que corresponde à socialização, é feito em quatro dias. As informações acerca da rotina de trabalho e do departamento são explicadas e informadas pelo gestor do departamento, afirma o gerente administrativo.

Uma oportunidade, destacada pelos entrevistados, é a oferta aos novos colaboradores para se hospedarem por uma noite no hotel, para conhecerem e avaliarem os serviços como hóspedes. Isso faz com que eles percebam a importância de o seu trabalho ser bem executado. O nível cultural do colaborador, segundo o gerente administrativo, influencia a aceitação do convite, uma vez que ela é opcional. Um exemplo são as camareiras que, em geral, usam menos essa

oportunidade, talvez por se sentirem pouco à vontade e terem dificuldade em saber como se comportar.

Cada novo colaborador recebe orientações formais acerca do comportamento a ser adotado na empresa e das atividades a serem desenvolvidas. Para tanto, nos primeiros dias, há o acompanhamento do novo colaborador no desenvolvimento das atividades, o que é, de fato, um treinamento para a execução das tarefas de acordo com o modelo da empresa. A cada necessidade há provimento de treinamento adequado e, freqüentemente, reforço dos valores Accor.

O segundo momento, confirmatório da socialização e da aceitação pelo grupo, é ritual e ocorre na confraternização mensal, em que são comemorados os aniversários e destaques do mês.

A socialização de cada novo colaborador é feita de maneira individual, formal, seqüencial, serial e construtiva (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004; CALDAS, 1999; VAN MAANEN, 1989).

A socialização dos novos gerentes segue uma política da empresa, que inclui: treinamentos periódicos por regiões sobre temas variados; reuniões com o diretor regional e, também, encontros anuais com representantes de toda a empresa, nos quais são divulgadas as metas e os objetivos do ano seguinte.

Observa-se que, enquanto o treinamento dos colaboradores e gerentes de departamento é voltado para o ambiente interno da empresa, a gerência geral é orientada para o mercado externo e para a visão da unidade no grupo.

Os mecanismos de controle da composição e das alterações do quadro funcional de cada unidade são constituídos pelos relatórios encaminhados, mensalmente, a Accor, demonstrando a variação ocorrida em relação ao mês anterior, esclarece o gerente administrativo.

Em relação aos treinamentos, a cada seis meses, cada gerente geral envia um relatório à Gerência de Recursos Humanos da sua bandeira, detalhando o que está sendo desenvolvido na sua unidade.

A cada seis meses, a Gerência de Recursos Humanos visita os hotéis da sua bandeira para a divulgação dos resultados da pesquisa de clima organizacional, que é realizada anualmente e da qual participam todos os colaboradores. Na primeira visita, são expostos os resultados e identificados os pontos de conflito ou problemáticos. Na segunda, são averiguadas as ações adotadas para a solução dos pontos críticos identificados na pesquisa de clima organizacional, verificados os

resultados já alcançados e estabelecidas novas formas para melhorar esses resultados.

O modelo de socialização praticado é orientado para longo prazo, o que é mais característico da forte cultura europeia emanada do Grupo Accor, por meio da adaptação às tradições, do respeito às virtudes originadas dos valores e da obtenção de resultados em longo prazo.

## 5 CONCLUSÃO

O setor hoteleiro tem crescido de importância em Belo Horizonte, especialmente, pela expressão que a Capital tem atingido nos negócios. A proximidade com cidades históricas e a revitalização desses circuitos também têm impulsionado as taxas de ocupação desses empreendimentos. Contudo, a qualidade dos serviços tem demonstrado ser um ponto crítico em várias dessas organizações. Há deficiências na gestão e falta de mão-de-obra especializada. Além disso, a rotatividade de pessoal torna os custos internos elevados, refletindo-se nas diárias e na baixa satisfação dos hóspedes.

O Grupo Accor, presente em várias cidades do País, elegeu o Brasil como local estratégico para o desenvolvimento de sua rede hoteleira. Dentre as diversas bandeiras que compõem o grupo, o Hotel Mercure, cenário deste estudo, tem se mostrado alinhado com as expectativas e orientações da Accor em direção ao crescimento e fortalecimento de suas unidades locais. Nesse sentido, um dos principais focos de atenção é constituído pela mão-de-obra contratada e treinada para oferecer um atendimento exemplar e inesquecível aos seus hóspedes. Essa postura foi evidenciada pelo cuidado e pela determinação com que os gestores entrevistados durante a pesquisa se manifestaram acerca das práticas de recrutamento, seleção e socialização de novos colaboradores.

O Grupo Accor tem uma cultura direcionada para resultados, como estabelecimento de metas financeiras audaciosas, procura, porém, oferecer aos seus colaboradores condições de trabalho adequadas para um bom desempenho. O grupo foi criado a partir de uma decisão empresarial bem planejada, com o objetivo claro de se tornar, em longo prazo, uma organização sólida, lucrativa e atraente para os investidores. A sua cultura organizacional, portanto, não conta com figuras patriarcais heróicas, como acontece nas empresas familiares. Contudo, tem a presença de administradores bem preparados, com visão de mercado em longo prazo, que são admirados e respeitados pela sua competência e pela forma com que têm conduzido a organização a um crescimento constante, sólido e consistente, mesmo diante de alguns revezes na economia mundial.

Os principais traços culturais que balizam a atuação de todas as unidades hoteleiras se baseiam nos valores emanados da Accor e se referem a respeito, confiança, inovação, espírito de conquista e performance. Os colaboradores são intensamente instruídos e treinados na prática desses valores entre si, independentemente do nível hierárquico, e em relação aos hóspedes. O seu nível de comportamento em relação à organização é condição determinante de seu sucesso.

Esses valores se refletem também nas práticas de recrutamento que privilegia o recrutamento interno, em primeira instância, e as indicações em seguida. Essa é uma estratégia de controle de custos, pois propicia a manutenção dos colaboradores já treinados, garantindo que a empresa usufrua o investimento realizado no seu preparo. Por outro lado, a indicação cria um sentimento de responsabilidade moral nos colaboradores, de tal forma que eles próprios selecionam previamente indivíduos com características mais próximas das desejadas pelos gestores. O fato de não ser necessário se desligar da empresa para concorrer a uma vaga em outro setor ou mesmo em outra empresa do grupo é altamente estimulante, sendo tratada de maneira transparente e apoiada pelas chefias. O colaborador não se sente ameaçado ou constrangido, pelo contrário, ele é incentivado. A política do grupo é aperfeiçoar e valorizar a mão-de-obra que é formada internamente, retendo-a o máximo de tempo possível.

O processo de seleção é facilitado na medida em que se busca internamente o preenchimento das vagas. Isso significa que o desempenho do candidato já foi avaliado em algum momento anterior e oferece à empresa maior conhecimento sobre suas habilidades e competências, dando mostras também de seu potencial.

No caso de indicações ou ser necessária a seleção de indivíduos encaminhados por faculdades com as quais os hotéis mantêm acordo, os gestores já se encontram treinados para a aplicação de instrumentos especificamente desenvolvidos pela Gerência de Recursos Humanos daquela bandeira. Deve-se observar que esses instrumentos são específicos e direcionados para a evidenciação dos aspectos desejados pela empresa, o que pode eliminar prontamente os indivíduos que não se encaixam no perfil almejado. Em geral, a seleção externa é realizada para cargos de nível mais baixo que funcionam como porta de entrada na empresa. A política de carreira é um instrumento atraente, pois os indivíduos já sabem que há a possibilidade de crescimento profissional e não se ressentem de começar em cargos mais baixos.

A socialização dos novos colaboradores é impregnada dos valores Accor, sendo a primeira oferta de material a eles constituída pelas normas de conduta da organização constantes no Livreto de Acolhimento. A apresentação aos demais colaboradores reforça as práticas de relacionamento e de coesão do grupo, pois esse indivíduo tem a oportunidade de verificar precocemente como os demais membros se comportam de um modo específico e obediente aos padrões da organização. O reforço ao seu entrosamento e à aceitação ocorre no ritual de confraternização mensal.

A pesquisa deixou claro que há uma forte influência da cultura Accor sobre as práticas de recrutamento, seleção e socialização de pessoal no Hotel Mercure. E, ainda, que todas as esferas de atuação dos colaboradores e gestores é amplamente controlada. Entretanto, o controle exercido não limita a autonomia das gerências, especialmente, pelo fato de os dirigentes acatarem como parte do sucesso do negócio as diferenças regionais e de mercado.

Alguns aspectos que não foram contemplados neste estudo, mas, que podem oferecer subsídios para análise mais ampla e novos estudos, conformam as sugestões apresentadas a seguir:

- a) neste estudo, foram entrevistados somente os gestores, os quais, pela própria posição, detêm maior conhecimento e compreensão dos valores e das políticas da empresa e do Grupo Accor. Diante disso, torna-se importante verificar como os demais colaboradores percebem e compreendem esses valores e as práticas da empresa;
- b) a rotatividade de pessoal foi mencionada discretamente. Isto pode demonstrar que há alguma fragilidade nos processos de recrutamento e seleção de colaboradores utilizados pela empresa. Seria oportuno investigar o nível de rotatividade de pessoal, suas causas e os setores em que isto ocorre;
- c) as gerências de recursos humanos atendem a bandeiras, desenvolvendo e treinando os gestores para sua aplicação. O preparo desses gestores carece ser avaliado sob o aspecto da suficiência desses conhecimentos e preparo para a realização de uma tarefa que deveria ser de profissionais especializados, averiguando também seu nível de compreensão das avaliações aplicadas e dos resultados atingidos.

Conclui-se que, a despeito de se ter atingido o objetivo proposto neste estudo, confirmando a influência da cultura organizacional no recrutamento, seleção e socialização de pessoal no Hotel Mercure de Belo Horizonte e de isto ocorrer de forma clara e transparente, não se pode extrapolar esses resultados para outras unidades, pois não se pode garantir que essa influência ocorra de maneira tão evidente e/ou da mesma forma, com os mesmos resultados nas demais unidades da mesma bandeira ou de outras bandeiras.

## REFERÊNCIAS

ACCOR HOTELS. **Livreto de Acolhimento**. 2007.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Organização ed. bras., rev. técnica: Ofélia de Lanna Sete Tôrres. Tradução: Aracy Martins Rodrigues. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2002.

BOCK, Lia. Por dentro de um hotel feliz. **Época**, n. 484, p. 134-137, ago. 2007.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de. Socialização organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-55.

CALDAS, Miguel P. A passagem do pica-pau: análise da socialização de *trainees* como rito de passagem. In: CALDAS, Miguel; WOOD JR., Thomaz (Orgs.). **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-37.

CARDOSO, Beatriz. Entrevista com Gilles Pélisson, diretor-geral mundial da Accor. **França Brasil**, n. 279, p. 40-41, nov./dez. 2006.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Organização ed. bras., rev. técnica: Ofélia de Lanna Sete Tôrres. Tradução: Aracy Martins Rodrigues. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.



CUNHA, Neiva Vieira da. Como se “fabrica” um policial: algumas considerações em torno dos processos de socialização e formação profissional. **Comum**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 22, p. 198-207, jan./jun. 2004.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DORÉ, Alain. “Contar uma nova história”. **Mosaic Accor**, n. 1, p. 32-33, mai. 2007.

EXAME. Estados. **Anuário Exame Turismo – 2007-2008**, São Paulo, p. 116-169, abr. 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário eletrônico Aurélio versão 5.0**. Positivo Informática, 2004. (1 CD-Rom).

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, Carolina Scalise Taques; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. A influência de traços da cultura brasileira sobre a comunicação intra e intercultural no setor automotivo do Paraná. **Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes**, Ponta Grossa, v. 13, n. 2, p. 79-92, dez. 2005.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991a.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 7-82, 1991b.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations**: software of the mind – Intercultural cooperation and its importance for survival. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jean. **Cultures and organizations: software of the mind**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

IHA, Clara. O desafio da mão-de-obra. **Anuário Exame Turismo – 2007-2008**, São Paulo, p. 76-77, abr. 2007.

KONUMA, Cláudia Mayu. **Cultura nacional e cultura organizacional**. 2003. Disponível em: <<http://www.fez.usp.br>>. Acesso em: 19 abr. 2007.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Tradução de Maria Isabel Hopp. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENDES, Renato. A difícil escalada brasileira. **Anuário Exame Turismo – 2007-2008**, São Paulo, p. 24-29, abr. 2007.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. ed. Porto alegre: Bookman, 2004.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Marília Ferreira Dela. Cultura e comportamento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, ed. especial, p. 205-222, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Maurício. A maior indústria do mundo. **Anuário Exame Turismo – 2007-2008**, São Paulo, p. 19-22, abr. 2007.

OLIVEIRA, Patrícia Tendolini; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Características culturais nacionais em organizações industriais do setor alimentício paranaense. **Revista Organizações e Sociedade**, Brasília/DF, v. 8, n. 2, p. 1-20, 2006. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br>>. Acesso em: 18 abr. 2007.

OLIVEN, Ruben George. Brasil, uma modernidade tropical. **Etnográfica**, v. 3, n. 2, p. 409-427, 1999.

PARDINI, Daniel Jardim. Cultura corporativa forte e ascendente proporcionando longevidade e liderança em organizações brasileiras: reflexões sobre um estudo metodológico nos grupos Bradesco, Gerdau e Votorantim. ENAMPAD, 2000. disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=51&cod\\_evento\\_edicao=4&cod\\_edicao\\_trabalho=4321](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=51&cod_evento_edicao=4&cod_edicao_trabalho=4321)>. Acesso em: 10 out. 2006.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

SCHEIN, Edgard H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHIRATO, Maria A. C. **O feitiço das organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Cristiane rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

STERN, Jacques. A força da Accor está em suas equipes. **Mosaic Accor**, n. 1, p. 7, mai. 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **Virtudes e pecados capitais**: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: motivando para obter os melhores resultados. Tradução: Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989, p. 45-62.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANELA, Amarolinda I. Costa. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual**: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. 1999, 300 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. esp., p. 79-88, 2002.

## APÊNDICE

## Apêndice A – Roteiro preliminar das entrevistas

<b>ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</b>	
<b>BLOCO 1 – DIREÇÃO</b>	
1)	Missão da Empresa
2)	Valores
3)	Crenças e pressupostos
4)	Ritos, rituais e cerimônias
5)	Estórias e mitos
6)	Tabus
7)	Heróis
8)	Normas
9)	Comunicação
10)	Como são recrutados e selecionados os gerentes?
11)	Existe uma política de integração para esses gerentes?
12)	Como a integração acontece?
13)	Como a alta administração percebe a área de RH?

<b>BLOCO 2 – GERÊNCIA</b>	
1)	Missão da Empresa
2)	Valores
3)	Crenças e pressupostos
4)	Ritos, rituais e cerimônias
5)	Estórias e mitos
6)	Tabus
7)	Heróis
8)	Normas
9)	Comunicação
10)	Há uma orientação explícita da direção da empresa acerca de sua missão, valores e objetivos?
11)	Qual é o seu estilo de gerência?
12)	Como você define o estilo gerencial predominante na organização?
13)	Há abertura para discussão das ordens?
14)	A dimensão do quadro de pessoal é determinada pela diretoria ou a gerência tem autonomia?
15)	Como você dimensiona seu quadro de pessoal?
16)	Qual o papel que o RH exerce na organização?
17)	Existe uma política clara de participação da gerência na formulação das políticas de recrutamento, seleção e socialização?
18)	A decisão final de contratação é da autonomia do gerente?
19)	Qual a fonte de recrutamento considerada melhor para atender sua empresa?
20)	Como é feita a integração do novo empregado?
21)	Qual a principal característica que você considera positiva na sua equipe de trabalho?
22)	Descreva o processo de socialização organizacional do empregado na empresa.
23)	Eleja as principais características do perfil de um futuro empregado.

**BLOCO 3 – GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS**

- 1) Qual o número total de empregados do hotel?
- 2) Como você define a área de RH?
- 3) Descreva sucintamente as funções que você desempenha.
- 4) Como é feito o processo de recrutamento, seleção e socialização?
- 5) Qual o perfil exigido no recrutamento e seleção?
- 6) Há participação do gerente da área que solicitou o empregado?
- 7) E da diretoria?
- 8) O hotel tem um manual para orientação dos empregados em relação a normas internas e procedimentos?
- 9) Existe a participação da direção e de outros empregados no processo de socialização?
- 10) Qual o tempo médio de permanência dos empregados no hotel?
- 11) Existem indicadores de desempenho ocupacional?
- 12) Se sim, descreva-os.
- 13) Existe uma diretriz para o desligamento de um empregado da empresa?
- 14) Se sim, descreva-o.