



Disponível em

[www.univali.br/revistaturismo](http://www.univali.br/revistaturismo)

Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica, v. 11, nº 01.

p. 41 – 62, jan/abr. 2009

## **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE HOTELARIA DE MINAS GERAIS**

Sandra Ribeiro Souto <sup>1</sup>

[sandrasouto@bol.com.br](mailto:sandrasouto@bol.com.br)

Fernando Coutinho Garcia <sup>2</sup>

[fernandocoutinho@unihorizontes.br](mailto:fernandocoutinho@unihorizontes.br)

Data de Submissão: 29/04/2008

Data de Aprovação: 25/01/2009

---

<sup>1</sup> Bacharel em Turismo pelo Instituto Cultural Newton de Paiva Ferreira, especialista em didática do ensino superior pelo Instituto Cultural Newton Paiva Ferreira, especialista em Planejamento Turístico pelo Instituto Cultural Newton /Paiva /ferreira, mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes. Professora do curso de Turismo do Unicentro Newton Paiva, professora do curso de Pós-Graduação em Gestão de Empreendimentos Hoteleiros do Senac/MG. Avenida Alvarenga Peixoto, 1270 – Bairro Santo Agostinho – Belo Horizonte – MG, CEP. 30.180-121.

<sup>2</sup> Geógrafo pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1973), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (1975), Doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo (1977) e Pós-Doutor em Sociologia do Trabalho pela Università di Roma(Itália, 1997). Atuação em Ética e Valores Organizacionais, Trabalho, Justiça e Cidadania Organizacional, Poder e Controle nas Organizações.

## **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE HOTELARIA DE MINAS GERAIS**

### **RESUMO**

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar a influência da cultura organizacional nas práticas de gestão de pessoas em uma organização hoteleira de grande porte, localizada em Belo Horizonte, pertencente ao Grupo Accor. A pesquisa realizada caracteriza-se como qualitativo-descritiva e o meio de investigação utilizado foi o estudo de caso. Sete sujeitos de pesquisa foram escolhidos, intencionalmente, e as entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo do tipo categorial temática. Os principais traços da cultura que balizam a atuação das unidades hoteleiras estão ancorados nos valores emanados do Grupo, e tratam de respeito, confiança, inovação, espírito de conquista e performance. A pesquisa deixou claro que há uma forte influência da cultura do Grupo Accor sobre as práticas de gestão de pessoas e, ainda, que as esferas de atuação dos colaboradores e gestores são amplamente controladas.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional – Recursos Humanos – Hotelaria.

## **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PROCESSES OF RECRUITMENT, SELECTION AND SOCIALIZATION: A CASE STUDY OF A COMPANY IN THE HOTEL SECTOR OF MINAS GERAIS**

### **ABSTRACT**

The general objective of this research was to examine the influence of organizational culture on the human resources management practices of a large hotel organization located in Belo Horizonte, which is part of the Accor Group. The research is characterized as qualitative-descriptive, and was carried out by means of a case study. Seven study subjects were non-randomly chosen, and the interviews were analyzed using the technique of categorical thematic content analysis. The main features of the culture that support the performance of the hotel units are anchored in the values emanating from the Group, relating to respect, trust, innovation, sense of achievement and performance. The research made it clear that there is a strong influence of the culture of the Accor Group on the human resources management practices, and that the spheres of activity of the employees and managers are largely controlled.

**Key words:** Organizational culture – Human Resources – Hotel management.

## **LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y SOCIALIZACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE HOTELERÍA DE MINAS GERAIS**

### **RESUMEN**

El objetivo general de la presente investigación fue analizar la influencia de la cultura organizacional en las prácticas de gestión de personas en una organización hotelera de gran

porte, ubicada en Belo Horizonte, perteneciente al Grupo Accor. La investigación realizada se caracteriza como cualitativa descriptiva y el medio de investigación utilizado fue el estudio de caso. Fueron elegidos intencionalmente siete sujetos de investigación, y las entrevistas fueron analizadas por medio de la técnica de análisis de contenido de tipo categorial temático. Las principales características de la cultura que balizan la actuación de las unidades hoteleras están basadas en los valores emanados del Grupo, y tratan de respeto, confianza, innovación, espíritu de conquista y performance. La investigación dejó claro que hay una fuerte influencia de la cultura del Grupo Accor sobre las prácticas de gestión de personas y, también, que las esferas de actuación de los colaboradores y gestores están ampliamente controladas.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional – Recursos Humanos – Hotelería.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário selecionado para este estudo é o segmento da indústria hoteleira, inserido no importante setor de serviços turísticos, que trouxe, em 2006, uma receita de 4,3 bilhões de dólares para o Brasil, tornando-o o quinto principal produto da balança comercial brasileira (MENDES, 2006).

Minas Gerais recebe, aproximadamente, 4,2 milhões de turistas por ano, que movimentam 22.636 estabelecimentos ligados ao turismo e geram 18.929 postos de trabalho. Dentre os estabelecimentos ligados ao turismo, o estado conta com 862 hotéis, que oferecem 27.366 quartos aos turistas (EXAME, 2007). 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 qualificação 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.

A diversidade de valores, normas, hábitos e costumes, presentes nos países, conferem uma forma diferenciada às suas empresas no que se refere ao comportamento dos seus administradores e empregados e este conjunto representa sua cultura.

Quando indivíduos são inseridos em novas culturas, como é o caso dos recém-contratados, elas podem parecer incompreensíveis para estes. É possível, também, ocorrer rejeição de profissionais com grande potencial se eles não apresentarem o comportamento desejado ou aprovado pelos representantes da empresa, mesmo que os encarregados pelo recrutamento, seleção e socialização procurem ser imparciais em suas avaliações.

A empresa hoteleira selecionada para este estudo, o Hotel Alfa, se enquadra nas considerações apresentadas e em aspectos desenvolvidos por alguns autores como Schein (1992; 1999), Hofstede (1991), Barbosa (1996) e Fleury e Fischer (1996), dentre outros, acerca da cultura organizacional.

Torna-se oportuno, portanto, averiguar como se dá tal processo no Hotel Alfa, ou seja, se o recrutamento e seleção de novos empregados tende a acolher somente indivíduos propensos a se enquadrarem em um padrão pré-estabelecido, ou se há aceitação pelo grupo dominante de indivíduos com outras características que possam gerar mudanças e criar novos comportamentos.

O Hotel Alfa faz parte do Grupo Accor, que está presente em 100 países, com 4.000 hotéis e 160 mil colaboradores. São cinco as marcas de propriedade do Grupo: Sofitel, Novotel, Mercure, Íbis e Formule 1. O Hotel Alfa faz parte de uma dessas redes de marcas que não será revelada neste estudo para que sua identidade possa ser mantida em sigilo. A pesquisa realizada é de abordagem qualitativo-descritiva e o meio de investigação utilizado foi o estudo de caso. Sete sujeitos de pesquisa foram escolhidos intencionalmente e as entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo do tipo categorial temática.

Na seqüência deste artigo serão apresentados: o referencial teórico, que deu suporte à análise dos dados coletados, o conjunto de técnicas de coleta e análise de dados, a descrição e a análise dos dados, bem como as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura organizacional: origem e conceitos**

Segundo Barbosa (1996), o interesse pelas questões culturais no interior da administração ganhou vulto a partir dos anos 1980, quando o termo cultura organizacional de empresa ou corporativa começou a ser usado com mais frequência em função de ser uma variável importante a ser considerada na implementação de novas políticas administrativas.

Desde então houve um considerável aumento do referencial teórico sobre cultura. No entanto, as publicações existentes nem sempre revelam a existência de diferentes posicionamentos teóricos, tornando-se necessária aqui a exposição das principais propostas que fundamentaram o desenvolvimento conceitual para a área organizacional, quais sejam, as raízes antropológicas e sociológicas do tema.

De acordo com Fleury e Fischer (1996), a perspectiva antropológica concebe os padrões culturais não como um molde que produz condutas idênticas, mas como uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações em função da qual se jogam infinitas partidas, como num jogo composto de regras. Sob essa perspectiva, o pesquisador aproxima-se da realidade social a ser investigada agindo como um observador ou observador participante, vivenciado as diversas faces das organizações pesquisadas e se perguntando sobre o significado de condutas, práticas e formas simbólicas. Esse posicionamento, embora com raízes antropológicas, segundo Fleury e Fischer (1996), tenta prover *insights* sobre a organização e como esta pode ser ajudada, ao contrário de apenas promover o avanço do conhecimento científico.

Na perspectiva sociológica, segundo as autoras, destaca-se a corrente do interacionismo simbólico, que procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico, ou seja, aquilo que carrega os significados particulares, reconhecidos por aqueles que partilham da mesma cultura.

Para os pesquisadores dessa corrente, é fundamental discutir os processos de socialização primária e secundária vivenciados pelos indivíduos. A socialização primária, de acordo com Martin-Baro (1985), consiste no confronto inicial do indivíduo com a realidade experimentada na infância e que o faz membro da sociedade. Neste sentido, ocorre uma identificação primária com os valores transmitidos pelos pais e parentes mais próximos. A socialização secundária, por sua vez, supõe a introdução do indivíduo em novos setores do

mundo objetivo, por meio da incorporação de valores sociais dos submundos institucionais. A aquisição do conhecimento proveniente da divisão do trabalho nas organizações faz parte da socialização secundária, existindo nas organizações órgãos socializadores como os departamentos de treinamento, que vão estruturar interpretações de condutas de rotina e comportamentos na organização (VIEIRA, 1994).

De acordo com Fleury e Fisher (1996), o que diferencia a perspectiva sociológica da antropológica é que para a primeira as questões do poder e das relações de dominação numa dada configuração social, não constituem uma preocupação relevante, sendo apenas um pano de fundo sobre o qual se tecem as relações sociais, enquanto para a segunda, elas são o eixo central da análise.

Schein (1992), ao contrário dos sociólogos que assumem a postura empiricista como fotógrafos da realidade social, descomplexando-a e analisando-a numa única dimensão, é um dos representantes da postura antropológica que se propõe a trabalhar a questão da cultura organizacional questionando o universo simbólico das organizações. Para ele a cultura organizacional é:

(...) um conjunto de pressupostos básicos que os indivíduos aprenderam na resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e, então, serem ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 12).

Segundo Schein (1992), três elementos perpassam esta perspectiva. O primeiro é a questão da socialização. Uma vez que o que nós pensamos como cultura é o que é passado de geração em geração, se estudarmos o que novos membros aprendem é possível descobrir novos elementos da cultura. Ao mesmo tempo, se o grupo não tem pressupostos compartilhados, a interação dos novos membros com os velhos será um processo criativo de construção de cultura. Uma vez que os pressupostos existam, eles sobrevivem através do ensinamento aos novos membros. Deste ponto de vista, a cultura é um mecanismo de controle social e pode ser a base para a explicação da manipulação de membros. O segundo elemento é o problema do comportamento. O comportamento manifesto é sempre determinado pela predisposição cultural, mas também pela situação contingencial. Portanto, quando observamos comportamentos regulares nós não sabemos se estamos lidando com uma manifestação cultural, somente depois que tivermos descoberto a essência da cultura teremos certeza disso. O terceiro e último elemento refere-se ao fato de que uma organização é formada por subgrupos, que por sua vez apresentam variações na cultura, podendo-se falar, então, em subculturas.

Trompenaars (1994) segue a mesma linha afirmando que uma forma de pensar a cultura é entendê-la como a maneira pela qual um grupo de pessoas resolve problemas, sendo exatamente esta maneira que distingue uma cultura de outra. Pettigrew (1979), por sua vez, afirma que a cultura organizacional é uma interface entre o passado, o presente e o futuro, levando em consideração os empreendedores da organização. Neste sentido, a cultura é um sistema de significados aceito pelos integrantes da organização em um determinado tempo e serve de base para a interpretação das situações do cotidiano.

Segundo Vieira (1994), o que podemos perceber de comum, nessas definições, principalmente na de Schein, é a ênfase na noção do 'simbólico', ou seja, aquilo que está relacionado à forma como os indivíduos interagem entre si, como percebem, interpretam a realidade e como enfrentam as situações diárias nas organizações.

## 2.2 Níveis da cultura organizacional

Alguns autores, como Schein (1999) e Hofstede (1991) consideram que a cultura pode ser analisada através da divisão em níveis, camadas ou componentes, através das quais se podem observar os fenômenos culturais.

Para Schein (1996) são três os níveis da cultura: os artefatos, os valores e os pressupostos básicos. O primeiro e mais visível nível, é constituído pelos artefatos como o ambiente físico do grupo, a arquitetura, decoração, clima e linguagem utilizada pelos grupos; incluem ainda os mitos, rituais e cerimônias. O segundo nível é representado pelos valores expostos pelas organizações e que se refletem na forma como os negócios são conduzidos pelos líderes e fundadores. O terceiro nível são os pressupostos básicos, mais difíceis de mudar, pois são mais profundos e significam um longo processo de aprendizado acumulado. São identificados pelo autor como as teorias em uso, as quais guiam os comportamentos.

Segundo Hofstede (1991) a cultura é formada por camadas, semelhantemente a uma casca de cebola. Os símbolos, heróis e rituais são as camadas externas, portanto mais fáceis de observar, enquanto os valores constituem o centro da cultura. As camadas são permeadas pelas práticas organizacionais, que caracterizam a cultura da empresa. Para o autor, os diferentes grupos e categorias que as pessoas pertencem ao mesmo tempo, fazem com que estas carreguem várias camadas de programações mentais que correspondem a diferentes camadas de cultura, tais como: país de origem; pertencer a um grupo regional, étnico, religioso ou linguístico; ser do sexo feminino ou masculino; pertencer a uma determinada geração; nível social associado ao nível educacional e à profissão exercida; nível funcional para aqueles que são empregados, de acordo com a forma que os empregados são socializados dentro da organização.

## 2.3 Cultura nacional e cultura organizacional

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”.

De acordo com Hofstede (1991), 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.

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.

A cultura brasileira, segundo Motta e Caldas (1997), foi moldada a partir da influência dos colonizadores portugueses, dos índios nativos e dos escravos africanos. A abolição da escravidão 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. O resultado dessa profunda miscigenação entre as diferentes raças moldou uma sociedade com traços, comportamentos e organizações peculiares (MOTTA; CALDAS, 1997).

Hofstede (1991) realizou pesquisas durante um longo período junto às filiais da IBM em cerca de 64 países, sobre as diferenças de valores como parte de uma cultura nacional e identificou que as camadas culturais já mencionadas são afetadas pelo que denominou de dimensões da cultura nacional, quais sejam: individualismo versus coletivismo; masculinidade versus feminilidade; distância de poder; aversão à incerteza; e orientação para curto *versus* longo prazo.

Para Hofstede (Idem), 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. O conjunto dessas dimensões configura o desenrolar de situações em que prevalecem os relacionamentos pessoais para o acesso a determinados postos, evitando-se também o conflito com indivíduos que detenham mais poder. Portanto, 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 evita o conflito. Espera-se, assim, que as relações comerciais e empresariais sejam mais amistosas do que antagônicas.

Segundo Barbosa (1996), no caso brasileiro a aversão ao risco está diretamente relacionada à ausência da iniciativa individual, e é tão marcante entre nós que o Barão de Mauá teve um tratamento especial em nossa historiografia, justamente por ter sido, provavelmente, o único homem empreendedor do século XIX.

Nossa cultura administrativa, acrescenta a autora, caracteriza-se por práticas e valores que privilegiam um bom relacionamento no trabalho; uma permanência longa em um mesmo emprego; uma preferência por grandes organizações empregadoras; mais do que disponibilidade para mudança; valorização da competição individual e grande ambição de ascensão e de sucesso individual.

Em síntese, entende-se que 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.

## **2.4 Administração de recursos humanos e socialização organizacional**

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.

Freitas (1991a, p.14) complementa observando que os valores compartilhados 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 em atingir os objetivos e metas organizacionais e, ainda, atribuem maior importância aos *stakeholders* externos e internos.

Segundo Freitas (1991b), o guardião e disseminador da cultura organizacional é o departamento de recursos humanos, uma vez que este 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 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.

Nesse sentido, é possível afirmar que a interação das pessoas é o 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.

Esses eventos convergem para o fator humano, que cresce em 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, portanto, 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).

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 recrutamento se refere à busca por um grupo potencial de pessoas que preencham os requisitos para satisfazer as necessidades da empresa e os métodos utilizados 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 a 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, pois, 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>i</sup> ou replacement<sup>ii</sup>, agências de empregos, consultoria e headhunters<sup>iii</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, p.78) advertem que o recrutamento inadequado provoca prejuízos para a empresa, destacando-se entre eles:

- 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.

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. Este 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 encontrar indivíduos cujas características se ajustem aos seus interesses, para formar 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 seletivo grupo, destacando-o do grande contingente que não detém as características pré-estabelecidas. 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).

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.

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 à identificação de traços de personalidade.

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 do processo seletivo gera um laudo cuja síntese deverá permitir a decisão de contratação ou não do indivíduo. Assim sendo, o processo de seleção pode ser considerado, segundo Schirato (2000, p. 87-88), um “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 e, portanto, 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 integrar-se àquela instituição, assumindo compromisso com suas crenças e valores. Este 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 ser 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, p.332),

A socialização implica sempre 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 o sujeito é objeto ao mesmo tempo.

Nesse contexto, o indivíduo 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.

A socialização pode ocorrer mediante a aplicação de uma sequência 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 sequencial for a tática de socialização da organização”.

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).

Em síntese, o processo de socialização é a consecução das etapas de recrutamento e seleção. Esse 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 DA PESQUISA

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como qualitativa com finalidade descritiva, sendo o estudo de caso o meio de investigação escolhido, uma vez que o objetivo central foi expor as características da cultura organizacional da empresa hoteleira Alfa, buscando identificar a sua relação com as práticas de recrutamento, seleção e socialização de empregados.

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados documentos, enquanto fontes secundárias, e entrevistas semi-estruturadas como fontes primárias. A pesquisa documental objetivou identificar os principais meios de divulgação de vagas utilizados na fase de recrutamento, e as principais diretrizes e instrumentos adotados para a seleção de candidatos. A análise dos documentos também permitiu que fossem apuradas as exigências dos cargos, as características desejadas dos candidatos e o índice de rotatividade na organização pesquisada.

O caso estudado foi o do Hotel Alfa, de grande porte, localizado em Belo Horizonte/MG, pertencente à rede Alfa de hotéis do Grupo Accor.

O Grupo Accor, de origem francesa, começou a atuar no Brasil em 1977, com a inauguração do Novotel São Paulo Morumbi, acontecimento que marcou a introdução da primeira rede internacional de categoria superior no país. Nos anos 1980 foram introduzidas as marcas Parthenon e Sofitel, nos anos 1990 as marcas Íbis e Mercure e nos anos 2000 a marca Formule 1. Cada uma delas traz um conceito que pretende atender às necessidades de diferentes classes de cliente.

O hotel pesquisado pertence a uma dessas marcas, que na presente pesquisa será denominada Alfa para manter sua identidade em sigilo. A rede Alfa está presente em 49 países, somando mais de 750 empreendimentos e mais de 90 mil apartamentos. Tem como característica central oferecer aos seus hóspedes a flexibilidade de uma rede não padronizada, com diferentes níveis de conforto e preço. Seus empreendimentos contam com infraestrutura de curta, média ou longa permanências, nas modalidades hotel e apartamentos, que pretendem atender às necessidades de viajantes domésticos e a negócios. Suas unidades estão localizadas em grandes centros urbanos ou cidades com demanda corporativa.

Os sujeitos da pesquisa da unidade Alfa de Belo Horizonte foram escolhidos intencionalmente. Como o Hotel Alfa não tem uma gerência de recursos humanos, optou-se por entrevistar a gerente de Recursos Humanos da Accor Brasil. Na unidade selecionada foram entrevistados o gerente geral, dois gerentes de recepção, o gerente administrativo, o gerente de eventos e a governanta, perfazendo um total de sete sujeitos de pesquisa.

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e a técnica utilizada para a análise foi a de conteúdo do tipo categorial-temática. 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”, cuja essência é a busca da informação em direção à resposta ao problema de pesquisa.

Após a organização do material e a avaliação preliminar de seu conteúdo foram estabelecidas categorias temáticas que permitiram uma análise apurada, objetivando a comparação e discussão das respostas apresentadas pelos entrevistados à luz da literatura pesquisada. As quatro categorias estabelecidas foram:

- a) características culturais da organização;
- b) características de recrutamento;

- c) características de seleção; e
- d) características de socialização.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As mesmas categorias definidas na análise de conteúdo serão utilizadas como estrutura para a descrição e análise dos resultados obtidos, de forma que ao final da apresentação, sejam evidenciados os aspectos culturais próprios da organização pesquisada e sua influência nas práticas de recursos humanos adotadas, em direção, especialmente, ao tipo de empregado que é recrutado e selecionado pela empresa.

### 4.1 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 Alfa.

De acordo com a gerente de recursos humanos da Accor Brasil, a *Accor Hospitality* (um segmento do Grupo presente na América Latina desde 1967) possui um gerente de recursos humanos para cada bandeira do Grupo e sua atuação 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 Alfa 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).

Os aspectos que norteiam a cultura dos hotéis emanam do Grupo 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 do Grupo Accor é o Prisma, um manual de conduta que é distribuído aos colaboradores. No departamento administrativo é adotada também a distribuição do Livro de Acolhimento, a realização de palestras quinzenais e de 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 do Grupo Accor.

A aprendizagem da cultura e o seu compartilhamento 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.

É possível afirmar que os valores do Grupo Accor confluem para o atendimento de metas negociadas e pré-estabelecidas, com rígido controle sobre as atividades, sem, contudo, interferir na autonomia de cada gerência.

As metas negociadas e pré-estabelecidas demonstram uma visão de longo prazo que os administradores do Grupo têm. 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. 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. O gerente geral enfatiza essa situação ao descrever com um 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 o gerente 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 e o gerente geral do hotel, a convivência harmoniosa e a solução de conflitos de forma negociada são diretrizes do grupo para suas bandeiras e para todas as unidades.

O gerente de recepção 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 (1991). 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 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 assimilação 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 heroica 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 Clipping do Meio Dia*. Outros meios de comunicação utilizados são os sistemas operacionais que permitem o envio de informações a grupos ou a um único colaborador, como os e-mails e o Relatório Diário de Recepção, uma nova ferramenta implantada que 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 *Very Important Person - 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 a 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”. Com isto, a organização procura transmitir ao mercado e aos hóspedes uma imagem moderna, dinâmica e, ao mesmo tempo, sólida.

Quanto às comemorações institucionais, as referidas pelo gerente geral são relativas a cada unidade, destacando-se, no Alfa, 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. De acordo com os autores, 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 Cultura organizacional e recrutamento

O Grupo Accor construiu uma política de recrutamento adequada ao seu propósito de negócio. Como a rotatividade de mão-de-obra é comprometedor para a qualidade dos serviços e altamente onerosa para a empresa, devido à necessidade de treinamentos, o Grupo 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 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 do Grupo 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 do grupo 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 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 do grupo. É estimulada, inclusive, a divulgação de vagas em outras empresas do grupo e os gerentes apoiam os colaboradores que se interessam por participar desses processos (Gerente de recepção).

O gerente administrativo informa que os currículos que são enviados espontaneamente ao hotel 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, recorre-se ao 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 pelo Grupo 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 às necessidades do recrutador.

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.

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.

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 uma justificativa plausível para a inclusão de um novo membro no quadro de pessoal.

### **4.3 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 às 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 “um maior investimento no setor de recursos humanos, para 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, de acordo com os entrevistados, se concentra na etapa de recrutamento. Isto pode se dever ao fato de os candidatos serem oriundos, em sua maior parte, de setores da mesma unidade ou de outras empresas do grupo, com treinamentos prévios 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 nos setores de recepção e de governança. Isto pode contribuir para que haja, com frequência, 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.

#### **4.4 Cultura organizacional e socialização**

A socialização dos novos colaboradores é feita em dois momentos, segundo o gerente geral do Hotel Alfa.

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.

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. Este 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, de uma hospedagem gratuita, para conhecerem e avaliarem os serviços como hóspedes. Isto faz com que eles percebam a importância de o seu trabalho ser bem executado. O nível cultural do colaborador, segundo o gerente administrativo, influencia na

aceitação ou não do convite. 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 e, 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. Sempre que houver necessidade há provimento de treinamento adequado e, frequentemente, reforço dos valores do grupo.

O segundo momento, confirmatório da socialização e da aceitação pelo grupo, é ritual e ocorre na confraternização mensal dos aniversários e destaques do mês.

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, o da gerência geral é orientado para o ambiente 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 para a empresa, demonstrando a variação ocorrida em relação ao mês anterior, esclarece o gerente administrativo.

O modelo de socialização praticado é orientado para o 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. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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 Alfa, cenário deste estudo, tem se mostrado alinhado com as expectativas e orientações do Grupo 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 aos seus hóspedes. Esta postura foi evidenciada pelo cuidado e pela determinação com que os gestores entrevistados 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 e procura, também, 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 heroicas, como acontece nas empresas familiares. Pelo contrário, tem a presença de administradores bem preparados, com visão de mercado e de 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 são os valores emanados do Grupo Accor e se referem à: respeito, confiança, inovação, espírito de conquista e boa *performance*. Os colaboradores são intensamente instruídos e treinados na prática desses valores entre si, independentemente do nível hierárquico, e em relação aos hóspedes. Nesse sentido, o seu comportamento em relação à organização é condição determinante de seu sucesso.

Esses valores se refletem também nas práticas de recrutamento que privilegiam o recrutamento interno, em primeira instância, e as indicações em seguida. Esta é uma estratégia de controle de custos, pois, propicia a manutenção dos colaboradores já treinados, garantindo que a empresa usufrua do 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 desligar-se 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. Isto 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.

A socialização dos novos colaboradores é impregnada dos valores da empresa, sendo a primeira oferta de material a eles constituída pelas normas de conduta da organização constantes no Livro 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 do Grupo Accor sobre as práticas de recrutamento, seleção e socialização de pessoal no Hotel Alfa. E, ainda, que todas as esferas de atuação dos colaboradores e gestores são amplamente controladas. 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.

## REFERÊNCIAS

ACCOR HOTELS. **Livro de Acolhimento**. 2007.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v, 36, n. 4, p. 6-19, 1996.

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. 331-55 p.

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. 215-37 p.

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

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.

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

EXAME. Estados. **Anuário Exame Turismo – 2007-2008**, São Paulo, p. 166-169, abr. 2007.

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, 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.

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

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

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.

MARTIN-BARO, Ignacio. **Accion e Ideologia: psicologia social desde centroamérica**. El Salvador: UCA Editores, 1985.

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.

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.

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.

PETTIGREW, Andrew. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

SCHEIN, Edgar. H. Defining Organizational Culture. In: SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHEIN, Edgar. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

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

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

TROMPENAARS, F. **Riding the Waves of Culture**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1994.

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.

VIEIRA, Adriane. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v.1, n.1, p.25 – 45, 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 e estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. esp., p. 79-88, 2002.

---

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

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

<sup>iii</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).