

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

MARCIA AKEMI TAKAHASHI BALTIERI

**Cultura Organizacional em empreendimento hoteleiro:
um olhar para além da cordialidade**

São Carlos

2011

MARCIA AKEMI TAKAHASHI BALTIERI

**Cultura Organizacional e empreendimentos hoteleiros:
um olhar para além da cordialidade**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Dóris Lieth Nunes Peçanha.

Versão corrigida. Versão original disponível na Escola de Engenharia de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

São Carlos

2011

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

B197c Baltieri, Marcia Akemi Takahashi
Cultura organizacional e empreendimento hoteleiro : um
olhar para além da cordialidade / Marcia Akemi Takahashi
Baltieri ; orientadora Dóris Lieth Nunes Peçanha. -- São
Carlos, 2011.

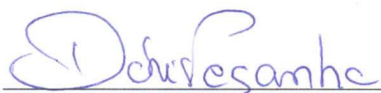
Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção e Área de Concentração em
Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) --
Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São
Paulo, 2011.

1. Cultura organizacional. 2. Hotéis. 3. Mudança
organizacional. I. Título.

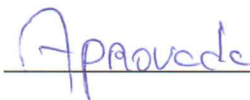
FOLHA DE JULGAMENTO

Candidato(a): Tecnólogo **MARCIA AKEMI TAKAHASHI BALTIERI**.

Dissertação defendida e julgada em 05.04.2011 perante a Comissão Julgadora:



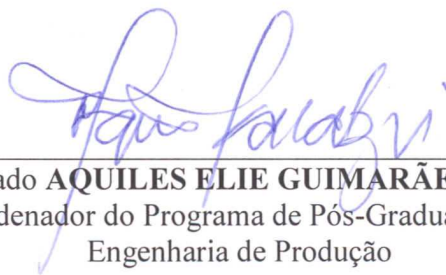
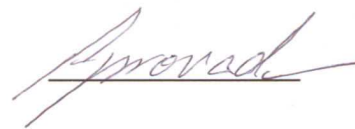
Prof.^a. Dr.^a. **DÓRIS LIETH NUNES PEÇANHA** – (Orientador)
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)



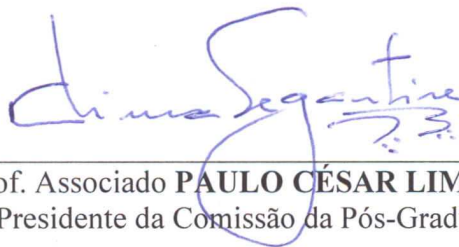
Prof. Associado **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)



Prof.^a. Dr.^a. **ELIZABETH KYOKO WADA**
(Universidade Anhembi Morumbi/UAM)



Prof. Associado **AQUILES ELIE GUIMARÃES KALATZIS**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção



Prof. Associado **PAULO CÉSAR LIMA SEGANTINE**
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

DEDICATÓRIA

*À minha família, principalmente ao meu
adorado Celso, que me apoiou em todas as
minhas conquistas, ao longo dos últimos 15
anos.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Prof^a. Dr^a. Dóris Lieth Nunes Peçanha, pela orientação, pelas palavras de apoio e carinho, e pela paciência e confiança.

Ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho por tantos ensinamentos e por estimular minha curiosidade a respeito das Teorias Administrativas.

Aos professores Dr. Fernando César Almada Santos e Dr. Jose Dutra de Oliveira Neto pelos conhecimentos compartilhados em suas aulas.

À professora Dra Elizabeth Kyoko Wada, por suas contribuições críticas e sempre construtivas.

À secretaria de pós-graduação em Engenharia de Produção da EESC/USP.

A todos os colegas e amigos que compartilharam de minha jornada neste mestrado, em especial à Patrícia Miola Gorzoni.

Aos meus amigos e professores do Centro Universitário Senac, em especial ao Prof. Ms. Antonio Carlos Bonfato, que me estimulou a entrar no mestrado da EESC, e à Profa. Ms. Sandra Maria Casarine da Silva, que me estimulou a concluí-lo. Suas contribuições e visões da realidade foram fundamentais para a constituição de meu saber.

A todos os funcionários do hotel em estudo, pela receptividade, colaboração e confiança depositadas em meu trabalho.

E, por fim, e jamais menos importante, às pessoas mais importantes de minha vida: Bruno, Renato e Celso Baltieri, que todo dia me ensinam algo novo, e fazem minha vida valer qualquer sacrifício: amo vocês!

EPÍGRAFE

"Não há fatos eternos, como não há verdades absolutas"

Friedrich Nietzsche

RESUMO

BALTIERI, M. A. T. **Cultura Organizacional e empreendimentos hoteleiros: um olhar para além da cordialidade.** 2011. 117f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

Na área de serviços, e mais especificamente no segmento hoteleiro - que tem enfrentado, como em outros segmentos de negócios, um grande aumento de concorrência, aliado ao aumento do nível de exigência dos consumidores - o diferencial representado pelas pessoas, que fazem parte da organização, é mais do que uma vantagem competitiva: é uma questão de essência. Afinal, o negócio hoteleiro está associado ao conceito de hospitalidade, e a hospitalidade, em sua essência, é um atributo de pessoas, e não de lugares ou de instalações. Considerando que a cultura organizacional (CO) de uma empresa pode ou não possibilitar a superação deste tipo de desafio de caráter humano, realizou-se um estudo de caso em um hotel que buscou um reposicionamento mercadológico, com o objetivo de observar como esta mudança se refletiu na cultura da organização. Optou-se pela metodologia qualitativa, utilizando-se como instrumentos pesquisa documental, entrevistas e observação participante. Os resultados desejados pelos gestores, em termos de produtividade, foram alcançados. Observaram-se mudanças organizacionais importantes, impostas no estilo “*top-down*” e que ocorreram no nível mais superficial da cultura. Não houve alteração no sistema de valores ou nas políticas *institucionais*. Os resultados positivos em termos de produtividade fundamentaram-se nos valores das equipes orientadas para a satisfação do cliente e para a hospitalidade. Valores e normas, já estavam internalizados desde o processo de socialização no hotel, sendo que a mudança em procedimentos não chegou a afetar este aspecto. Conclui-se que o grande desafio desse empreendimento é o desenvolvimento de uma CO que conjugue profissionalismo e afetividade.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Hotéis, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

BALTIERI, M. A. T. **Organizational Culture in a Hotel: a sight through cordiality**. 2011. 117f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

Considering the services area, specifically the lodging industry which has facing, just like others business segments, a huge concurrence and growing level of consumers' exigency – the differential represented by human beings, which are part of the organization, is not just a competitive advantage: it is an essence issue. After all, the hotel business is related to the hospitality concept, and hospitality, in its essence, it is an attribute of people, and not an attribute of places or accommodations. Considering the importance of the people in a lodging organization, and that the behavior of these people influences and it's influenced by the organizational culture, justify an deeper look to the cultural elements which defines behavior patterns. In this way, it introduces a study case in a hotel that looked for a marketing repositioning, and it involved relevant organizational changes. The information collected on documental research, interviews with managers and employees, and participant observation tried to understand how the organization culture makes the hotel and the people be how they are. The data analyses suggest that changes were made on superficial levels of culture, and the managers' desired results, in productivity terms, were reached.

Key words: Organizational culture, hotels, organizational changes.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	HOSPITALIDADE E HOTELARIA	16
2.1	Hospitalidade	16
2.2	Considerações sobre os meios de hospedagem no mundo.	23
2.3	Considerações sobre os meios de hospedagem no Brasil.....	24
2.4	As Redes Hoteleiras	26
2.5	Características da atividade hoteleira	27
2.6	Características do trabalho em hotéis e restaurantes	29
2.7	Características da gestão de hotéis	30
3	CULTURA ORGANIZACIONAL	32
3.1	Cultura nas organizações – definições e diferentes visões	32
3.1.1	As relações de poder e dominação nas organizações	37
3.2	Cultura Nacional e sua influencia na cultura organizacional: características da cultura brasileira	42
3.3	Compreendendo a cultura de uma organização	45
3.3.1	Fundadores e líderes	47
3.3.2	Os processos de socialização de novos membros.....	48
3.3.3	Políticas e práticas de recursos humanos.....	49
3.3.4	Mudança na cultura organizacional.....	55
4	ESTUDO DE CASO	59
4.1	Metodologia de Pesquisa	59
4.1.1	Coleta de dados.....	61
4.2	Considerações iniciais sobre a organização em estudo	62
4.3	Caracterização do hotel analisado	64
4.4	Histórico	66
4.4.1	As mudanças na organização.....	67
4.4.2	O processo de transição	68
4.5	O papel dos gestores e da liderança.....	75
4.5.1	O perfil do gestor anterior e suas práticas	75
4.5.2	O perfil do novo gestor.....	81
4.6	As práticas de gestão de pessoas	84
4.6.1	Recrutamento e Seleção.....	84
4.6.2	A socialização de novos funcionários	85
4.6.3	Treinamento e desenvolvimento.....	87
4.6.4	Remuneração	90
4.7	A satisfação do cliente e os estímulos à prestação adequada do serviço.....	93
4.7.1	A busca pelo reconhecimento, por parte do funcionário	97
4.8	Outras considerações	98

4.8.1	Especificidades em relação a funcionários e clientes	98
4.8.2	Aspectos da dominação no hotel pesquisado	100
4.8.3	Tabus	101
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA	109

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata de aspectos da cultura organizacional de um hotel reconhecido, por seus clientes, pelo seu bom atendimento. Não se trata da análise de suas atividades operacionais, e tampouco de seu desempenho – ao menos no que se refere a seus resultados financeiros. É, antes de tudo, um estudo que tem como objetivo a compreensão dos elementos culturais que possibilitam a um hotel, e a seus funcionários, *serem como são*. Nesse sentido, não se busca estabelecer um modelo de atendimento que possa ser reproduzido em outros hotéis, e muito menos fornecer instrumentos que possam ser adotados em empreendimentos similares.

Schein (2004) afirma que a cultura de uma organização não se revela facilmente, em parte porque os pressupostos inconscientes de uma cultura são mesmo difíceis de discernir, estando de tal forma internalizada pelas pessoas, que não são visíveis para os estranhos. Mas em parte, também, porque raramente sabemos o que estamos procurando.

Dada a complexidade que envolve o conceito de cultura organizacional, buscar identificar e desvendar a cultura de uma organização constitui um desafio, uma tarefa com elevado nível de dificuldade. Para começar, os estudos sobre o assunto não seguem uma linha única, e suas interpretações dependem de como a cultura é entendida: se como algo que a organização *tem*, uma variável, que pode ser gerenciada; ou se é algo que a organização *é*, portanto resultado da interação dos indivíduos na construção da realidade organizacional. (FREITAS, 2007).

Este estudo de caso buscou examinar a cultura da empresa pesquisada a partir de mudanças organizacionais ocorridas recentemente. Tais mudanças, provocadas pela pressão de seus resultados financeiros insatisfatórios, somada ao crescente aumento da concorrência, tinham como objetivo possibilitar um reposicionamento mercadológico para o hotel. Para que este reposicionamento ocorresse, entretanto, pregava-se a necessidade de promover uma mudança na cultura do hotel.

Tal fato gerou a primeira e essencial pergunta: a cultura organizacional do hotel poderia ser alterada?

Freitas (2007) observa que o reconhecimento da cultura de uma organização é possibilitado pela descrição dos elementos que a constituem, da forma de funcionamento

destes elementos e da influência que estes exercem sobre o comportamento dos membros da organização. Dentre estes elementos, a autora destaca os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, rituais e cerimônias, os heróis e estórias, as normas e os tabus. Considerar a possibilidade de mudança na cultura organizacional significa alteração destes elementos. Schein (2004) considera que os elementos que caracterizam uma cultura se dividem em níveis – um superficial, um intermediário e outro mais profundo e oculto – sendo que, normalmente as mudanças na cultura são comuns no nível superficial e visível, e incluem ritos e cerimônias, comportamento e linguagem, processos e estrutura da organização.

Não se questionou, aqui, a necessidade de mudanças em função das exigências do mercado. Quando se analisa o crescimento do turismo nas últimas décadas, é inevitável perceber o crescimento da oferta de empreendimentos hoteleiros no cenário nacional, notadamente após a implantação do Plano Real, em função do crescimento da economia e das viagens de negócios. Tal crescimento foi acompanhado por uma gradual melhora na qualidade dos serviços, o que é decorrência do aumento da competitividade e profissionalização do setor (TAKAHASHI, 2002). Como em outras áreas de negócios, os hotéis precisam investir constantemente em diferenciais que lhes permitam tanto aumentar sua produtividade quanto manter ou melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, para garantir sua participação em um mercado competitivo, no qual os consumidores podem apresentar expectativas e níveis de exigência elevados.

O aumento da produtividade se traduz em maior ocupação e receita, mas implica na conquista e satisfação de seus clientes. Pode-se ampliar a produtividade pela utilização de tecnologias de comunicação e informação, associadas o desenvolvimento de práticas operacionais e gerenciais inovadoras, que envolvam desde a oferta de serviços diferenciados aos hóspedes, até políticas de desenvolvimento e premiação de equipes de trabalho (KLEMENT, 2007). O envolvimento das equipes de trabalho provavelmente é o elemento de maior impacto na produtividade, pois, como observam Watson e D'Annunzio-Green (1996) há relação direta entre o comportamento dos funcionários e o sucesso do negócio no segmento hoteleiro. No entanto, condições e relações de trabalho satisfatórias devem ser garantidas pela empresa, pois do contrário estimula-se uma situação que caracteriza muitos hotéis e é potencialmente prejudicial à produtividade: a alta rotatividade de seus funcionários, também conhecida como *turnover*. Ao desenvolverem um estudo no qual analisaram o *turnover* voluntário - em que os funcionários solicitaram o desligamento da empresa - Pizam e Thornburg (2000) descobriram que as principais causas estão associadas a: baixos salários e

benefícios oferecidos pelos hotéis, insatisfação no trabalho, relação difícil com seus colegas na empresa e baixo nível de satisfação de suas expectativas prévias.

Decorre destas considerações que as práticas de gestão de pessoas, os valores e normas da organização, a divisão do trabalho, a forma como as relações e os conflitos são gerenciados dentro do grupo são, então, tão importantes para a conquista e satisfação dos clientes quanto as estratégias comerciais e a qualidade das instalações e produtos ofertados. Além dos valores e das normas, os demais elementos citados, assim como vários outros, não expressos, compõem a cultura de uma organização, e esta cultura influencia tanto o comportamento humano quanto as práticas organizacionais. Peçanha (2009, p.331) destaca que, a despeito da controvérsia em relação ao conceito de cultura organizacional, "há um forte consenso quanto ao fato de que ela afeta as pessoas que compõem uma organização, tanto em relação à saúde dos colaboradores quanto a sua produtividade".

Um hotel, em sua concepção tradicional, não se caracteriza apenas por suas instalações e equipamentos, embora estes sejam elementos essenciais para garantir sua existência e capacidade de produzir bens e serviços. Mas não se pode prescindir das pessoas - necessárias para atuar nessas instalações, operar seus equipamentos e desenvolver os processos necessários para o atendimento das necessidades de outras pessoas: os hóspedes. A atuação daquelas pessoas pode, inclusive, reduzir o impacto negativo que eventuais falhas nas instalações e equipamentos possam causar à satisfação do hóspede. Sem as pessoas que prestam os serviços hoteleiros, os hóspedes não podem esperar de uma estrutura desumanizada um conceito tão comumente ligado à hotelaria: hospitalidade. Terão o serviço, mas não o acolhimento. Serão atendidas, mas não necessariamente satisfeitas.

Se, por um lado, a produtividade de um hotel está associada à sua capacidade de produzir serviços, por outro esta produção é totalmente dependente da existência de hóspedes. É possível mensurar a produtividade, neste caso, por índices como a taxa de ocupação, que consiste no comparativo entre o número de apartamentos ocupados e o número de apartamentos disponíveis para venda. É possível, também, mensurar a satisfação dos clientes, caso o hotel empregue pesquisas de satisfação. Embora vários fatores - como localização, facilidade de acesso, qualidade das instalações, concorrência e preço - afetem a taxa de ocupação, é importante observar que a satisfação do cliente com os serviços prestados também é fator vital para a manutenção da produtividade em termos de vendas: clientes satisfeitos tornam-se predispostos a retornar ou recomendar o hotel a outros potenciais clientes. E a satisfação do cliente pode ser afetada pela atuação, ou conduta, das pessoas que compõem a equipe de um hotel.

De acordo com a visão de Berger e Luckmann (1989), a conduta humana é influenciada por seus valores e crenças, interiorizados durante seu processo de socialização primária, na infância, e também em processos subseqüentes de socialização secundária. A cada inserção em novo grupo social, o indivíduo internalizará novos valores, embora à luz dos valores incorporados em sua socialização primária. Assim, as pessoas modificariam continuamente sua realidade subjetiva, ao criarem novos significados por meio de sua experiência. Vasconcelos e Vasconcelos (2002) esclarecem que essa visão considera que a realidade social é resultado da construção humana, em função da interação dos diversos grupos sociais, que interpretam a realidade de acordo com os critérios preexistentes e característicos de sua cultura.

Ao agirem, no entanto, os indivíduos influenciam e transformam esses mesmos critérios e padrões nos quais basearam sua ação em um processo dialético de reinterpretação e reconstrução da realidade social. Conseqüentemente, reconhece-se, ainda que de forma parcial, certo grau de liberdade ao ser humano no que se refere às suas escolhas e critérios de decisão. Os padrões culturais e valores representam, porém, grande peso no processo decisório segundo essa linha de análise. (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002, p.65)

Diferentemente desta corrente do Interacionismo Simbólico, alguns autores consideram que a ação humana pode sofrer uma influência mais fraca dos valores incorporados na socialização primária. Assim pensa Sainsaulieu¹, para quem os critérios de decisão do indivíduo são influenciados não só por sua socialização passada, mas pelas influências, condições e problemas com as quais ele precisa lidar no momento da decisão. De qualquer forma, a relação que se desenvolve dentro de um grupo social ou de uma organização empresarial, é influenciada pelo seu conjunto de valores, normas e padrões de comportamento – em outras palavras, pela sua cultura.

Sennett (2008) aponta que o novo capitalismo é marcado por condições sociais instáveis e fragmentárias, nas quais as relações se dão em curto prazo. Assim, o talento está relacionado com a aquisição constante de novos conhecimentos ou de habilidades potenciais – em detrimento do ideal artesanal de especialização em algum conhecimento - e a experiência vivenciada é constantemente descartada. O autor observa que estas características culturais desejadas pelas novas instituições - individualidade voltada para o curto prazo, voltada para habilidades potenciais e disposta a descartar experiências passadas - não é natural para o ser

¹ SAINSAULIEU, R. La regulation culturelle des ensembles organisées. *L'année sociologique*, v.5, nIII, p.195-217, 1983.

humano comum, que precisa “de uma narrativa contínua em suas vidas, orgulhando-se de sua capacitação em algo específico e valorizando as experiências por que passou” (SENNETT, 2008, p.15). Em suas entrevistas com trabalhadores americanos, desde a década de 1990, ele observou uma tendência de aceitação resignada às mudanças estruturais nas instituições, incluindo a perda da segurança no trabalho. Mudanças se processam em nossa sociedade em função da evolução econômica, social e tecnológica afetando, principalmente, o cotidiano das grandes organizações. Mudanças nas organizações são, portanto, necessárias e naturais, nesse contexto.

Dada a importância das pessoas em uma organização hoteleira, e considerando que o comportamento destas pessoas é influenciado pela cultura da organização, justifica-se um olhar mais aprofundado para os elementos culturais que promovem ou prejudicam a produtividade de um empreendimento hoteleiro, garantindo ou não a satisfação de seus clientes.

Se a produção acadêmica sobre cultura organizacional e seus diversos aspectos é extensa e variada, estudos relacionando cultura organizacional e hotelaria tem abordado, mais freqüentemente, aspectos como comprometimento (MEDEIROS, 2003; NAVES; COLETA, 2003; KEMP; DWYER, 2001; MAXWELL; STEELE, 2003; SILVA, 2006; RAMALHO, 2008) clima organizacional (DAVIDSON, 2003; ENCARNAÇÃO, 2006), estrutura organizacional (OGAARD; MAENBURG; LARSEN, 2003), cultura nacional (AYOUN; MOREO, 2004; POLYCHRONAKIS; SYNTETOS, 2006), qualidade (CÂMARA, 2004; SOUZA, 2006), estratégia (MORAES, 2008), processos de gestão de pessoas (SOUTO, 2007), atendimento (OLIVER, 2008) e rotatividade (DEERY; SHAW, 1997), fatores que são associados ao desempenho da organização e/ou a processos de gestão. Nestes trabalhos, predominam estudos de caso com abordagem qualitativa, ou quali-quantitativa.

Na sua singularidade, o trabalho ora apresentado pretende contribuir para as discussões a respeito das influências da cultura nas organizações hoteleiras, com uma abordagem diferenciada da produção já existente – pois pretende ir além do aparente, do facilmente identificável. Este desvendar da cultura organizacional induz à reflexão acerca de aspectos pouco discutidos, como as relações de poder e dominação em uma organização.

Para fundamentar esse estudo, desenvolveu-se, no capítulo 2, uma explanação dos conceitos de hospitalidade e hotelaria, destacando suas diferenciações e aspectos comuns, traçando sua evolução e situação atual. Em seguida, abordamos a cultura organizacional, seus conceitos e especificidades – e só então é descrito o estudo de caso, antes da finalização com as últimas considerações.

2 HOSPITALIDADE E HOTELARIA

Embora alguns autores, em geral americanos, tratem as palavras hospitalidade e hotelaria como sinônimas, há de se observar que o primeiro termo é muito mais amplo que o segundo. A distinção é necessária, assim como uma análise evolutiva tanto do conceito de hospitalidade, quanto do desenvolvimento dos *meios de hospedagem* – termo aqui utilizado por abranger empreendimentos anteriores ao surgimento do hotel moderno.

2.1 Hospitalidade

Basicamente, um hotel oferece serviços de hospedagem, ou acomodação, podendo oferecer produtos como alimentos e bebidas. Conquanto a atividade hoteleira se desenvolva em espaços físicos (instalações) e com recursos materiais adequados, o fato é que existem elementos intangíveis que caracterizam tanto os serviços quanto os produtos hoteleiros e interferem na percepção de qualidade e satisfação de seus clientes. Esses elementos intangíveis agregam fatores como percepção em relação ao ambiente – que vai além da qualidade das instalações físicas, pois envolve aspectos associados a conforto – e, principalmente, o atendimento, que se espera: ágil, cortês, simpático. Em outras palavras, o fator intangível está ligado à *hospitalidade*.

Para explicar o conceito de hospitalidade, é necessário retornar ao passado. Retrocedendo à Antiguidade, Belchior e Poyares (1987, p.13) comentam que a hospitalidade era uma das virtudes essenciais do homem:

Virtude ilimitada em suas manifestações, fonte de perene fraternidade, bendita e exaltada nos livros santos, mal se distinguindo, por vezes, da caridade. A hospitalidade, onde quer que se enraizasse sob proteção e exigência divinas, contribui de maneira decisiva para o aperfeiçoamento ético da humanidade, a ponto de se considerar como início da civilização o impreciso momento em que, sobre a desconfiança e o ódio ao estrangeiro, prevaleceu o dever da hospitalidade.

Baseado no *Ensaio sobre a dádiva e o dom*, de Mauss², Camargo (2004) destacam-se as características – dar, receber e retribuir – como os três deveres que ajudam a explicar as relações sociais nas sociedades arcaicas. Isso significa que, a princípio, o contato humano não se estabelece como um contrato ou uma troca. Ignorando então o aspecto comercial do contexto, a hospitalidade pode ser considerada como um ritual básico de vínculo humano, que envolve leis não escritas, a saber:

- 1) *Começa como uma dádiva*, que deve partir de alguém. Lembra o autor que nem toda dádiva se insere no contexto da hospitalidade, mas que toda ação de hospitalidade insere-se como dádiva.
- 2) *Implica em sacrifício*, pois normalmente a dádiva é oferecida ao se abrir mão de algo que se possui em favor do hóspede;
- 3) *Existe algum interesse implícito*, que pode ser nobre (ajuda a quem necessita, por sentimento religioso ou filantrópico), mas implica na espera de uma retribuição, embora todos ajam como se a retribuição não fosse necessária, e esperem que não seja instrumentalizada em forma de dinheiro ou outro bem, pois isso é considerado ofensivo;
- 4) *O dom deve ser aceito*, pois recusar uma dádiva é um insulto, uma demonstração clara de hostilidade, que é o oposto da hospitalidade;
- 5) *Receber a dádiva implica em uma situação de inferioridade diante que quem doa*, pois quem a recebe precisa demonstrar alegria, ao mesmo tempo em que se sente em débito com quem doou, obrigando-o à próxima lei não escrita:
- 6) *Quem recebe, deve retribuir*, para re-instaurar a dádiva – e o sacrifício, a necessidade de aceitação e o dever da retribuição. Por este motivo é que o processo não se finaliza, fazendo com que a hospitalidade seja contínua e alimente o vínculo humano.

Portanto, a hospitalidade também é um fato social total, delimitável empiricamente nos moldes definidos por Émile Durkheim³, mas que abrange a totalidade da cultura, na visão de Mauss⁴. Nesse sentido, hospitalidade também é um valor a ser respeitado, tanto como conceito descritivo - o que é - como normativo - como deve ser. (CAMARGO, 2004)

Outros autores parecem aceitar que o processo de hospitalidade pode envolver uma retribuição em forma de bens. Selwyn (2004) afirma que a hospitalidade tem uma função

² MAUSS, Marcel. **Ensaio sobre a dádiva e o dom**. Lisboa: Ed. 70, 1988.

³ DURKHEIM, Emile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Nacional, 1990.

⁴ MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: EDUSP, 1974.

básica: estabelecer relacionamento ou promover um relacionamento já existente. Neste caso, considera-se que anfitriões (que oferecem hospitalidade) e hóspedes (que a usufruem) desenvolvem um processo de troca de produtos e serviços, tanto materiais quanto simbólicos.

O que se discute é que a hospitalidade estabelece ou reforça relações dentro de uma estrutura moral compartilhada pelos atores sociais acima identificados, ao mesmo tempo em que os modifica (aos atores), já que se atribui à hospitalidade a capacidade de transformar “estranhos em conhecidos, inimigos em amigos, amigos em melhores amigos, forasteiros em pessoas íntimas, não-parentes em parentes” (SELWYN, 2004, p.26-27). Tal ênfase na organização de estruturas sociais, a partir da articulação de redes de parentesco e amizade – desenvolvida por meio da hospitalidade - é reforçada por descrições etnográficas de uma variedade significativa de sistemas sociais, que vão das sociedades isoladas da Nova Guiné e Amazônia aos povos mediterrâneos.

Nas sociedades pré-industriais, as crenças e práticas em relação à hospitalidade eram regidas pelo sistema de valores então vigentes. Como afirma Lashley (2004, p.7): “nas sociedades pré-industriais contemporâneas, e em períodos anteriores às sociedades ocidentais desenvolvidas, a hospitalidade e o dever de acolher, tanto vizinhos quanto forasteiros representam um maior imperativo moral”.

Telfer (2004, p.54), por sua vez, associa o significado básico do termo hospitalidade à oferta de alimentos, bebidas e, ocasionalmente, hospedagem àqueles que “não são membros regulares da casa”. A idéia da dádiva também está presente nesta definição, já que quem oferece hospitalidade, o anfitrião, o faz em sua própria casa, compartilhando com o hóspede os meios que tem para seu próprio sustento, além de garantir a segurança de seu convidado.

Ainda assim, trata-se de uma relação social em âmbito privado, sem a existência do contrato comercial. No entanto, ao contrapor esta hospitalidade privada, ou doméstica, à hospitalidade comercial praticada pelos hotéis atualmente, a autora vai além da explicação simplista de que a verdadeira hospitalidade é privada, enquanto a comercial é uma imitação falsa e paradoxal, já que haveria incompatibilidade entre a generosidade - que o termo hospitalidade sugere - e a exploração do mercado. Isso porque tanto podem existir hospedeiros privados movidos, não pela generosidade, mas por interesses próprios; como também hospedeiros comerciais, legitimamente motivados pela preocupação com o bem estar de seus hóspedes.

Camargo (2004, p. 52) propõe uma definição de hospitalidade que vai além da acomodação e oferta de alimentos e bebidas sugeridos por Telfer: “[...] ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter

peças temporariamente deslocadas de seu habitat natural”. Para o autor, as práticas sociais, neste contexto, são divididas em tempos sociais (recepcionar/acolher, hospedar, alimentar e entreter) e em espaços sociais nos quais ocorrem estas práticas (o doméstico, o público, o comercial e, até, o virtual - dada à ascensão deste meio como espaço de ação).

	Recepcionar	Hospedar	Alimentar	Entreter
Doméstica	Receber pessoas em casa, de forma intencional ou casual	Fornecer pouso e abrigo em casa para pessoas	Receber em casa para refeições e banquetes	Receber para recepções e festas
Pública	A recepção em espaços e órgãos públicos de livre acesso	A hospedagem proporcionada pela cidade e pelo país, incluindo hospitais, casas de saúde, presídios...	A gastronomia local	Espaços públicos de lazer e eventos
Comercial	Os serviços profissionais de recepção	Hotéis	A restauração	Eventos e espetáculos. Espaços privados de lazer
Virtual	Folhetos, cartazes, folderes, internet, telefone, e-mail	<i>Sites</i> e hospedeiros de <i>sites</i>	Programas na mídia e sites de gastronomia	Jogos e entretenimento na mídia

Quadro 1. Os tempos/espaços da hospitalidade humana. Fonte: Camargo, 2004, p. 84.

Além disso, torna-se necessário, para o completo entendimento do conceito de hospitalidade, considerá-la em seus três domínios: o social, o privado e o comercial. De acordo com Lashley (2004, p.5-6):

O domínio social da hospitalidade considera os cenários sociais em que a hospitalidade e os atos ligados à condição de hospitalidade ocorrem junto com os impactos de forças sociais sobre a produção e o consumo de alimentos, bebidas e acomodação. *O domínio privado* considera o âmbito das questões associadas à oferta da “trindade” no lar, assim como leva em consideração o impacto do relacionamento entre anfitrião e hóspede. *O domínio comercial* diz respeito à oferta de hospitalidade enquanto atividade econômica e inclui as atividades dos setores tanto privado quanto público.

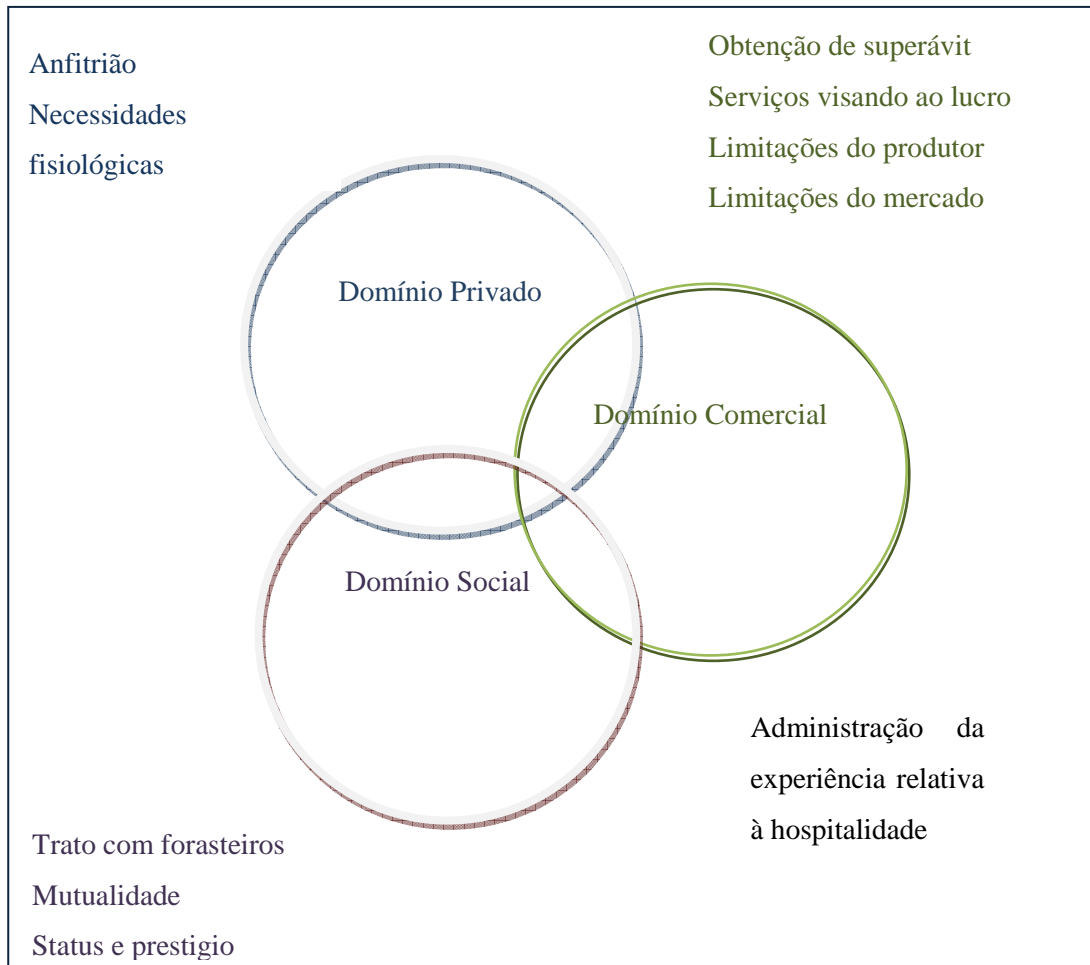


Figura 1. Atividades relacionadas com hospitalidade. Fonte: Adaptado de Lashley (2004, p.6)

Muito ainda se discute sobre o conceito - abrangente ou específico - de hospitalidade, termo sempre presente nos estudos das disciplinas de turismo e hotelaria. Basicamente, esta discussão está fundamentada em duas vertentes, de acordo com Camargo (2004, p.40):

- a francesa, que se interessa apenas pela hospitalidade doméstica e pela hospitalidade pública e que tem na matriz maussiana do dar-receber-retribuir sua base, ignorando a hospitalidade comercial;
- a americana, que passa ao largo dessa matriz e para a qual tudo acontece como se da antiga hospitalidade restasse apenas a sua atual versão comercial, baseado no contrato e na troca estabelecidos por agencias de viagens.

Lashley (2004) aponta que o termo hospitalidade tem sido usado, nos países de língua inglesa, para descrever todas as atividades envolvidas com a oferta de acomodação, alimentos e bebidas – o que revela a preocupação com a oferta comercial da hospitalidade, mas ao mesmo tempo, possibilita uma abordagem mais ampla que a normalmente associada às visões técnicas de hotelaria e restauração (*catering*). Isso significa que a abordagem antropológica e

sociológica a respeito da hospitalidade e dos atos ligados à condição de hospitalidade - que nos permitem um entendimento amplo de seu conceito - também é essencialmente útil para o melhor enfoque da oferta e administração de serviços de hospitalidade.

Tal constatação indica a possibilidade de ligação entre as visões francesa e americana sobre a hospitalidade. Camargo (2004, p.44-45), destaca que esta iniciativa de autores ingleses – como Lashley, Selwyn e Telfer, entre outros -, assim como a iniciativa de alguns estudiosos brasileiros, envolve hipóteses necessárias para integrar a versão comercial da hospitalidade com a matriz, por ele denominada, maussiana:

- Tanto a hospitalidade comercial como a hospitalidade pública nutrem-se da mesma matriz, a hospitalidade doméstica;
- A inospitalidade tão característica da sociedade moderna e que vitima tanto os migrantes como os turistas pode ser lida como uma falta de "hospitalidade", de capacidade de hospitalidade tanto de anfitriões quanto de hóspedes;
- O comércio moderno da hospitalidade humana efetivamente abole o sacrifício implícito na dádiva, ao trocar serviços por dinheiro, mas a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas; a observação deve, pois, dirigir-se para o que acontece além da troca combinada, além do valor monetizável de um serviço prestado, para o que as pessoas e os espaços proporcionam além do contrato estabelecido. Neste campo permanecem vivas a hospitalidade e [...] hostilidade humanas.

Como bem lembra o autor, embora a hospitalidade comercial seja caracterizada pelo serviço de hospedagem e alimentação baseado em contrato, na qual a retribuição (em dinheiro) muitas vezes precede o recebimento do serviço, e que findo o contrato rompe-se o elo entre anfitrião/hospedeiro e cliente/hóspede – ainda assim, existem empresas hoteleiras onde é possível encontrar a hospitalidade propriamente dita: na dedicação e solidariedade de funcionários que, muitas vezes, sacrificam seu horário de descanso e lazer (visto que, na hotelaria nacional, a hora-extra de trabalho não costuma ser remunerada) para atender a uma necessidade do hóspede, garantindo seu bem estar. Nesse caso, como não se sentir acolhido?

Todas as considerações até aqui descritas são importantes para entender o conceito de hospitalidade. Mas não se deve ignorar o significado básico de hospitalidade, que, segundo Dias (2002, p.98) “[...] provem da palavra latina *hospitalitas-atris* e traduz-se como: o ato de acolher, hospedar; a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; tratamento afável, cortês, amabilidade; gentileza.”

Ainda que seja fato que um hotel pratica uma hospitalidade comercial, remunerada, a verdade é que o significado vital de hospitalidade ainda é algo que a hóspede espera receber

em troca do pagamento pelas diárias e refeições: ser bem acolhido, ser tratado com cortesia e atenção e, se possível, com cordialidade. Mesmo que ele tenha consciência de que estará pagando pelo direito de usufruir de instalações físicas e serviços básicos de um empreendimento hoteleiro, ainda assim sua expectativa estará ligada ao elemento intangível da hospitalidade.

Hospitalidade é o elemento que humaniza a hotelaria, suavizando a frieza e racionalidade da relação comercial. Wada e Camargo (2006), porém, lembram que a hospitalidade é regida por uma série de leis não escritas que determinam o que fazer ou evitar. Dessa forma, o ato de receber, mesmo em situações informais, implica no cumprimento de um ritual teatral por parte dos envolvidos. Na desobediência a estas leis não escritas, "a hospitalidade se transforma no seu reverso - hospitalidade e hostilidade são palavras de mesma raiz e origem. A hostilidade é, assim, a ruptura do vínculo que a hospitalidade sedimenta."(WADA, CAMARGO, 2006, p.56)

E, como já observado anteriormente, não é a empresa que a pratica, e sim o ser humano. É necessário, portanto, que a empresa hoteleira possua uma cultura que valorize a hospitalidade, não só para seu hóspede, mas também para seus funcionários.

Considerando o contexto das modernas organizações comerciais que atuam na área de hotéis e restaurantes, Guerrier (2000, p.56-58) destaca algumas características da hospitalidade:

- Baseia-se no atendimento das necessidades humanas fundamentais de alimentação, bebida e repouso para pessoas que não são da família - sendo as interações entre hóspedes e anfitriões reguladas por regras e normas culturais – há, por exemplo, restrições quanto ao acesso dos hóspedes a determinados espaços do local em que se hospeda;
- Reconhecimento aos anfitriões pela hospitalidade oferecida, destacando seus méritos junto à comunidade, com aumento de prestígio, à medida que se esforçam para oferecer boa estada aos hóspedes;
- Intercâmbio de benefício mútuo entre o anfitrião e o hóspede, em uma relação baseada em regras e responsabilidades para ambos: o anfitrião define a hospitalidade a ser destinado ao hóspede, que deverá, por sua vez, estar à altura do que lhe é oferecido.

Camargo (2004) argumenta que o resgate da hospitalidade – não só em meios de hospedagem, mas em todas as empresas, cidades, países e famílias, em todos os lugares onde falte calor humano - é um desafio essencial para solidificar o vínculo humano.

2.2 Considerações sobre os meios de hospedagem no mundo.

A oferta de meios de hospedagem comercial ocorre, desde o início, em função da identificação da necessidade apresentada por pessoas que precisavam se deslocar de sua residência para outro local qualquer, por um determinado período de tempo.

Nos tempos do império romano, os viajantes de classe social superior dispunham de hospitalidade familiar por possuírem relações de amizade com pessoas de outras cidades; a hospedagem comercial e as refeições servidas profissionalmente eram alternativas para pessoas menos exigentes, com menores recursos econômicos (BELCHIOR; POYARES, 1987).

Walker (2002) argumenta que os romanos construíram meios de hospedagem requintados e bem equipados à beira de suas principais estradas, de acesso restrito aos oficiais e mensageiros do governo romano, que portassem documentos especiais de autorização – que conferia *status* social a quem ali se hospedasse.

Destaca-se, no século VI a.C., o intercambio comercial entre cidades mediterrâneas, responsável pela criação da demanda por hospedagem no continente europeu. É quando surgem as estalagens, primeiras casas com amplos cômodos, com três a dez camas em cada quarto, destinados à hospedagem.

O crescimento das cidades e o início da revolução mercantil, no final da Idade Média, marcaram o desenvolvimento das estalagens que, além do pernoite em alojamento, passaram a oferecer “ [...] refeições e vinhos, cocheiras e alimentação para cavalos, troca de parrelhas e serviços de manutenção e limpeza para charretes ou outros tipos de veículos.” (DUARTE, 2003,p.12)

Belchior e Poyares (1987) registram que o uso do cavalo no transporte de pessoas fez surgir um tipo de hospedagem comercial com melhores condições de conforto, destinados às pessoas de recursos que, por algum motivo, não contavam com residência de amigos ou de parentes na localidade visitada.

Ressalte-se que este tipo de hospedagem não era disponível às massas, pois era acessível somente para quem possuía meio de transporte próprio. Somado ao fato de que alguns destes meios de hospedagem se estabeleciam em edifícios suntuosos e imponentes – sendo alternativas mais sofisticadas que albergues, hospedarias e mosteiros já existentes – os hotéis passaram a ser associados a meios de hospedagem de luxo.

Embora as primeiras formas de hospedagem pagas tenham surgido na Europa, a hotelaria alcançou grande desenvolvimento nos Estados Unidos da América. De acordo com

Duarte (2005) isso ocorreu, principalmente, em função da política igualitária que permitia a qualquer pessoa, usufruir os serviços de um hotel, desde que pudesse pagar.

Nos Estados Unidos, o desenvolvimento hoteleiro, até o final do século XIX foi tão grande que chegou a comprometer a qualidade dos serviços, devido ao baixo número de bons hoteleiros no país. A expansão da economia americana provocou aumento no “turismo de negócios”, e os hotéis passaram a oferecer produtos em dois extremos: alguns de alto luxo e outros de pequenos empreendimentos, com instalações deficientes, sem refeições e limpeza adequada e, sem padrão de serviços.

Desde então, o setor hoteleiro acompanhou a evolução da economia: sentiu os reflexos das guerras, das crises econômicas alternadas com os períodos de prosperidade – sem deixar de evoluir, passando por transformações que refletiram a necessidade de se oferecer serviços cada vez mais diversificados, a públicos de diferentes interesses e possibilidades financeiras.

2.3 Considerações sobre os meios de hospedagem no Brasil

No período colonial, de acordo com Andrade, Brito e Jorge (2000), os viajantes encontravam hospedagem nas casas-grandes de engenhos e fazendas, nos casarões urbanos, em conventos e em ranchos à beira das estradas, erguidos geralmente por proprietários das terras marginais. A estes ranchos e pousos, ao longo do caminho, foram agregadas outras atividades comerciais e de prestação de serviços - daí, a origem de muitos povoados e até de cidades.

Em 1808, com a chegada ao Rio de Janeiro da corte portuguesa e subsequente abertura dos portos, o Brasil recebeu um grande fluxo de estrangeiros que vieram ao país para exercer funções diplomáticas, científicas e comerciais. O fato gerou aumento na oferta de pensões, hospedarias e tavernas, que passaram a utilizar a denominação hotel, para elevar o conceito do empreendimento, a despeito do tipo de serviço oferecido.

São Paulo só viria a se destacar no cenário hoteleiro nacional com o progresso da cultura cafeeira e a chegada dos imigrantes europeus, a partir do último quarto do século XIX, impulsionado pela circulação dos primeiros trens da “Inglesa” (*São Paulo Railway*), primeira ligação rodoviária entre Santos, São Paulo e, posteriormente, Jundiaí.

Note-se que, enquanto São Paulo teve a oferta hoteleira associada ao turismo de negócios, o Rio de Janeiro, capital do país, teve sua hotelaria sempre impulsionada pela atração de suas belezas naturais.

A partir da década de 30 quase todas as capitais passaram a contar com hotéis de grande porte. Nas estâncias turísticas de grande apelo paisagístico surgiram hotéis-cassino, que alcançaram grande sucesso até 1946, quando os jogos de azar foram proibidos no país.

Em 1966, com a criação da Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) e do Fundo Geral de Turismo (FUNGETUR), houve um grande estímulo para o desenvolvimento do setor hoteleiro. Como resultado, observa-se que o crescimento do parque hoteleiro, na década de 1970, criou uma situação de desequilíbrio no perfil da hotelaria nacional. A maior parte dos hotéis inaugurados era de categoria luxo ou superior (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2000).

A década de 1980 e a segunda metade da década de 1990 foram marcadas pelo crescimento da oferta de *apart-hotéis* ou *flat services* - empreendimentos inicialmente caracterizados como residenciais, com serviços hoteleiros que possibilitaram a construção de empreendimentos hoteleiros com capital pulverizado⁵.

Como justifica Duarte (2005), a expansão dos *apart-hotéis* e *flat services* foi um fenômeno que surgiu na cidade de São Paulo devido a fatores como: (1) carência de oferta hoteleira de categoria econômica e intermediária, com boa localização; (2) baixa disposição de investidores individuais em imobilizar grande capital na construção de novos hotéis; (3) retração no mercado imobiliário – em função do alto nível inflacionário da década de 1980, aliado às desvantagens econômicas (para o proprietário de imóveis) impostas pela lei do inquilinato. Apesar do crescimento desordenado gerado por esta modalidade de captação de recursos, o certo é que o crescimento econômico observado no período posterior à implantação do Plano Real possibilitou a ampliação da oferta hoteleira em todas as categorias, e atraiu grandes redes hoteleiras interessadas em administrar suas marcas no Brasil.

A chegada das redes contribuiu para a profissionalização do setor. Mesmo assim, Wada e Camargo (2006) destacam que a profissionalização continua a ser um desafio para a hotelaria brasileira, visto que a maioria predominante dos meios de hospedagem é constituída por estabelecimentos de administração individual ou familiar, em que há uma variação muito grande em relação à qualidade tanto dos produtos (nível e conforto das instalações) quanto dos serviços oferecidos. Paralelamente à profissionalização dos serviços, indicam outro desafio: a atenção à hospitalidade, característica inerente ao serviço hoteleiro, que remete ao acolhimento do hóspede, superando o simples atendimento. Este acolhimento é parte integrante daquilo que alguns hotéis passaram a oferecer, e que vai além da utilização de instalações e do consumo de refeições ou outros serviços: o hóspede adquire a experiência do

⁵ Cada unidade habitacional é propriedade de um pequeno investidor individual

bem estar, ou, como definem os autores, a “experiência de felicidade”. Se a hospitalidade é, essencialmente, um atributo de pessoas, e não de lugares ou instalações, então o que destaca uma empresa hoteleira são as pessoas e a forma como atuam.

2.4 As Redes Hoteleiras

Pode-se afirmar que a necessidade de grande mobilização de capital para a construção e a operacionalização de hotéis motivou o surgimento das redes hoteleiras. Já na segunda metade do século XIX, algumas empresas se reuniram em grupos e se tornaram proprietárias de vários estabelecimentos de hospedagem na Europa e Estados Unidos. (GAZETA MERCANTIL, 1999). Prosérpio (2007) indica a década de 1940 como período de surgimento, na Europa e Estados Unidos, de pequenos hotéis familiares que deram origem a algumas das atuais grandes redes hoteleiras.

A expansão das redes internacionais ocorreu principalmente a partir do início da década de 70, quando as grandes empresas aéreas investiram nas oportunidades de negócios proporcionadas pela complementaridade entre os serviços de transporte e hospedagem. Estas empresas passaram então a adquirir redes de hotéis já estabelecidas ou organizar novas cadeias. Foi na década de 1970 que se observou a chegada das primeiras redes hoteleiras internacionais. Como observa Duarte (2005, p. 22), a inauguração do São Paulo Hilton, em 1972, “marcou a virada para a administração hoteleira profissional no Brasil”.

A década de 1980 foi marcada por intenso processo de fusões e aquisições entre as operadoras hoteleiras, empresas especializadas na administração de redes de hotéis. Assim, essas empresas conseguiram aumentar as escalas operacionais e os locais de atuação, com a organização de grandes redes internacionais. Além disso, as operadoras passaram a desenvolver projetos hoteleiros voltados para segmentos específicos de demanda. Estes projetos passaram a ser identificados com marcas próprias, que atuam em diferentes segmentos, com características diferenciadas em termos de sofisticação, diversidade de serviços oferecidos e, principalmente, tarifas. Por meio das marcas, as operadoras passaram a concentrar parcelas de demanda com necessidades e desejos relativamente homogêneos, criando condições e escala para a oferta de serviços direcionados a estes segmentos, mas com custos proporcionalmente menores. Além disso, as marcas são utilizadas como estratégia para manter e expandir a participação das redes hoteleiras no mercado.

2.5 Características da atividade hoteleira

Mullins (2004) destaca que a atividade hoteleira combina elementos produtivos com prestação de serviços. No que se refere ao aspecto dos serviços, podemos observar as seguintes características:

- 1) *Participação do cliente*: o cliente faz parte do processo de prestação de serviços, podendo influenciar as atividades operacionais da empresa.
- 2) *Produção e consumo simultâneos*: a impossibilidade de estocar um serviço decorre da necessidade de interação direta e pessoal de um funcionário com os clientes.
- 3) *Consumo no local*: o consumidor precisa se deslocar até o hotel para usufruir de seus produtos e serviços; tal motivo explica a importância da localização como fator diferencial para atrair demanda;
- 4) *Perecibilidade*: devido à impossibilidade de estocagem dos serviços, a não utilização de um pernoite, por exemplo, implica em sua perda definitiva, e isso traz implicações em relação às possibilidades de cobrir os custos fixos e gerar lucro para a empresa.
- 5) *Mão de obra intensiva*: considerando a importância da interação entre funcionários e clientes, a eficiência na prestação de serviços depende das atitudes, desempenho e integração de toda a equipe – especialmente quando o serviço é prestado em turnos de 24 horas.
- 6) *Intangibilidade*: os serviços geram benefícios que podem ser vivenciados, percebidos ou sentidos, de forma imaterial. Além disso, a aquisição do serviço não garante ao consumidor a posse daquilo que consome: os elementos tangíveis, necessários à prestação do serviço – no caso de um hotel, as instalações, equipamentos, mobília, utensílios e enxoval – permanecem sob propriedade do dono do hotel.
- 7) *Dificuldade na medição de desempenho*: é improvável que um único critério seja suficiente para avaliar os resultados de desempenho de um hotel.

Um dos aspectos para avaliação de desempenho é a satisfação do cliente. Como observa Guerrier (2000), é possível controlar a qualidade das instalações e utensílios, mas a avaliação do cliente considerará o nível da manutenção e limpeza das instalações e utensílios, o nível do acolhimento recebido em sua chegada e de atenção durante todo o período de estada – e isso não pode ser facilmente controlado, até porque as expectativas de cada hóspede são variadas.

No entanto, para garantir competitividade, é necessário garantir que o serviço seja prestado de forma a garantir a satisfação não somente das necessidades, como das expectativas dos clientes.

Fica evidente que, continuamente e cada vez mais, tanto os hotéis de rede como os independentes deverão procurar especializar-se em oferecer aos clientes produtos e serviços cada vez mais adequados, focados e especializados. E, como a hospitalidade é um conjunto de detalhes tangíveis e intangíveis, além de buscar os melhores avanços em tecnologia e equipamentos (*high tech*), os hotéis devem visar o *high touch* (alto toque pessoal), que só é possível com funcionários bem selecionados, bem treinados, conhecedores das necessidades dos clientes internos e externos e que saibam tanto atender às reclamações do hóspede quanto ser proativos, corrigindo as falhas antes mesmo que aconteçam. [...] Na prática, a hospitalidade, assim como a qualidade, são experiências sentidas pelos hóspedes. Elas provêm, especialmente, dos fatores sociais, envolvendo seus contatos com outras pessoas, sejam elas outros clientes ou hóspedes, moradores da localidade, motoristas ou funcionários. (DIAS, 2002, p.126).

Tamanha exigência com relação aos funcionários só poderá surtir o efeito desejado se a cultura da empresa hoteleira for propícia à valorização das ações individuais de seus colaboradores - o que, de certa forma, contraria a natureza normalmente mecanicista de uma grande organização hoteleira, em especial a estruturada em redes, que garante qualidade através de padronização de seus serviços.

De acordo com Mintzberg (2003, p.195), que configurou modelos de estruturas organizacionais, esse tipo de hotel adotaria a configuração que ele denomina *burocracia de colarinho branco* – uma burocracia mecanizada aplicada a empresas de serviços - por terem uma atividade operacional simples e repetitiva. Em suas palavras, um hotel

[...] adota a Burocracia Mecanizada, porque sua estrutura está diretamente vinculada a suas instalações físicas permanentes. Uma vez construído, sua localização e seu tamanho, bem como a natureza de seus quartos (com certeza, sua estratégia de produto-mercado), são bem definidos. Além disso, seu sucesso depende principalmente de quão eficazmente pode regular suas operações para a satisfação de seus clientes. Esses clientes têm expectativas definitivas – não por surpresa, mas por estabilidade. [...] As burocracias mecanizadas estão bem ajustadas para assegurar que, possivelmente, nada dê errado.

Faz sentido, então, que algumas cadeias hoteleiras internacionais - normalmente pertencentes ao mesmo grupo de acionistas - sejam tão rigorosas quanto ao padrão dos

serviços e instalações oferecidos: querem garantir que seu cliente identifique seu hotel, e saiba o que esperar de seus serviços – independente do local em que esteja hospedado.

2.6 Características do trabalho em hotéis e restaurantes

Guerrier (2000) destaca que o segmento de hotéis e restaurantes apresenta o seguinte conjunto de características específicas, que afetam a demanda de mão-de-obra:

- a) Utiliza mão de obra intensiva, empregando grande número de pessoas, mesmo com o emprego da tecnologia;
- b) Não requer mão de obra qualificada para a maior parte dos postos de trabalho existentes;
- c) Muitas das qualificações exigidas neste segmento são transferíveis para outros segmentos econômicos – uma recepcionista de hotel, bem treinada, pode ser atraída para função similar no varejo ou na indústria.
- d) A demanda é flutuante, sendo necessário aumentar o quadro de pessoal em períodos de pico (alta temporada) e reduzi-la em épocas de baixa produção. Além dos empregos sazonais ou temporários, muitos dos horários de trabalho são atípicos, ou considerados não-sociais, já que exigem que o trabalhador abdique de horários de trabalho convencionais, finais de semana e feriados.
- e) É reconhecido, em alguns lugares, por oferecer baixa remuneração e condições de trabalho insatisfatórias, o que dificulta o recrutamento e a retenção de pessoal.

O *glamour* associado a determinados hotéis e restaurantes renomados pode ser considerado um fator de atração de mão de obra – afinal, é possível trabalhar em um ambiente sofisticado, usar uniformes elegantes e ter contato com pessoas famosas, ricas e influentes. Isso ocorre em mercados onde o turismo é a principal atividade econômica e há poucas oportunidades de trabalho, ou onde exista regulamentação a respeito da qualificação profissional necessária para atuar na área.

Mas Guerrier (2000) lembra a existência de fatores que atribuem ao trabalho, neste segmento, um *status* reduzido: a associação com o servilismo, com o trabalho sujo - desenvolvido, em geral, por mulheres. Decorrente do fato de que o trabalho em hotéis e restaurantes evoluiu do trabalho doméstico, em que os serviços limpavam, arrumavam, cozinhavam e serviam outras pessoas. O trabalho doméstico, tradicionalmente associado ao

sexo feminino, sempre foi pouco valorizado - e a posição subserviente destas atividades pode ser percebida como de baixo *status*.

Além disso, o trabalho em hotéis também é caracterizado pela alta rotatividade de funcionários (*turnover*), especialmente nas funções de menor qualificação, e baixa remuneração – um fato é decorrente do outro, e vice-versa:

Pela força de trabalho transitória e pouco remunerada que conseguem atrair, as organizações de hospitalidade reagem oferecendo a mais baixa remuneração e as piores condições de trabalho possíveis, deixando de investir em treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, o baixo *status* e a imagem ruim da indústria se perpetua. (GUERRIER, 2000, p.77)

A autora, entretanto, acredita que essa situação possa ser revertida com a elevação do *status* dos empregos no setor, em decorrência de:

- Aumento de importância do setor de serviços para a economia;
- Melhoria das condições de trabalho por parte das organizações do segmento, que devem romper com a imagem de falta de qualificação e baixa remuneração;
- Padrões mais flexíveis de trabalho, como turnos de meio-período e em horários que permitam às pessoas conciliá-lo com suas outras atividades pessoais.

2.7 Características da gestão de hotéis

Gerenciar um hotel é mais que gerir a propriedade e/ou instalações; gerenciar serviços hoteleiros significa gerenciar pessoas, mas levando em consideração os objetivos do negócio e as políticas ou diretrizes gerais que orientarão as relações com clientes, funcionários, acionistas (ou proprietários) e fornecedores - que Medlik e Ingram (2002) identificam como os principais grupos de pessoas com as quais o hotel estabelece contato direto.

Mullins (2004, p.124) descreve que o setor da hospitalidade, ou mais especificamente a hotelaria, é um ramo predominantemente de pessoas, que constituem “ [...] um ingrediente essencial nas operações do hotel: elas são parte do produto acabado pelo qual o cliente paga”

Tendo em vista a quantidade de interações entre clientes e funcionários dos hotéis, é natural que a satisfação do cliente seja influenciada pelas atitudes e comportamento dos funcionários - tanto quanto pelo nível das acomodações, pela qualidade dos alimentos e bebidas ou por outros serviços oferecidos durante sua estada. Isso demonstra a importância da adequada gestão de pessoas para a hotelaria.

Quanto ao gestor, em teoria, seu principal atributo deve ser a competência para administrar, de forma produtiva, seus funcionários; na prática, porém, não há grande respaldo

gerencial para uma política de pessoal efetiva, com procedimentos que estabeleçam - entre gerentes e funcionários - relações de respeito e confiança, envolvimento e disponibilidade, tratamento igualitário e justo, com reconhecimento pelo desempenho da equipe. Importante destacar que tais fatores, ainda que pareçam idealistas, em nenhum momento prejudicam a autoridade do gerente; mesmo assim, não são práticas comuns em empresas hoteleiras.

Pesquisas indicadas por Mullins (2004) apontam que, no ramo hoteleiro, predomina o estilo autocrático de gestão, voltado ao cumprimento das tarefas – e tal estilo parece ser resultado de um conjunto de fatores, dentre se destaca:

- 1) *Prioridade para resultados de curto-prazo*: gerentes muitas vezes são avaliados por meio da lucratividade que conseguem gerar ou do controle de despesas; o que importa são os números a serem atingidos, independente da forma como eles gerenciam o hotel sob sua responsabilidade;
- 2) *Comprometimento com a operação do hotel*: é necessário um alto grau de coordenação para gerenciar uma grande variedade de atividades simultâneas, nas operações de linha de frente. Faz-se necessário, então, estabelecer regras e procedimentos para as equipes de trabalho, cabendo aos gerentes a responsabilidade de definir e organizar a equipe, promover sua interação e garantir o cumprimento de metas e objetivos;
- 3) *Confiança em práticas administrativas tradicionais*: muitos gerentes se apegam a práticas tradicionais e ultrapassadas, e demonstram dificuldade, ou resistência, diante de qualquer inovação no processo administrativo, seja na aplicação de uma teoria, seja na adoção de uma nova prática (mesmo que esta já esteja em uso há anos no setor). Em alguns casos, reluta-se em empregar profissionais graduados em Administração, preferindo-se aqueles com formação técnica;
- 4) *Dificuldade para administrar pessoas*: considerando a complexidade das relações humanas, é mais fácil administrar tarefas e procedimentos, hierarquia e sistemas do que administrar *com e pelas* pessoas.
- 5) *Círculo vicioso*: a alta rotatividade característica dos empregos em hotéis, assim como a falta de qualificação do pessoal e a natureza das condições de trabalho são apontadas como causas para que o gerente esteja comprometido unicamente com a realização de tarefas, como forma de garantir a produtividade. Não se considera que o estilo autocrático de gerenciamento possa ser uma das causas para os problemas apontados acima.

Embora não possam ser considerados válidos em todas as situações, os aspectos listados apontam as dificuldades relacionadas com a gestão de pessoas e, por conseguinte, de um hotel.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito de cultura organizacional já foi considerado um modismo, até mesmo devido a sua fragilidade conceitual e metodológica. Embora existam trabalhos sérios comprometidos com o estudo da cultura nas organizações, há quem trate o assunto como uma fórmula mágica que resolveria todos os problemas da organização, como assinala Peçanha (1997).

Mesmo assim, Freitas (1997, p.294) reflete que o discurso sobre cultura organizacional está plenamente incorporado à Teoria das Organizações, sendo que “os aspectos culturais são hoje vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise e prática organizacional e continuam despertando grande interesse”. O contexto globalizado na qual se inserem as organizações reforça a necessidade de entendimento destes aspectos.

3.1 Cultura nas organizações – definições e diferentes visões

Autores como Aktouf (1994) consideram que o termo *cultura* foi indevidamente tomado de empréstimo da etnologia e da antropologia, com empobrecimento e banalização de seu significado. Do ponto de vista antropológico, Fleury (2002, p.284), traz a definição clássica de cultura elaborada por Edward B. Tylor, antropólogo inglês (1871): “Complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.”

Embora tenha sido citada uma definição clássica, ressalta-se que não há um conceito único, unânime e simples de cultura - como alerta Geertz (1989, p.4) quando se refere ao “pantanal” conceitual que envolve o termo, utilizando como exemplo os estudos de Clyde Kluckhohn, que considera como uma das melhores indicações antropológicas:

Em cerca de vinte e sete páginas em seu capítulo sobre o conceito, Kluckhohn conseguiu definir cultura como:

- (1) O modo de vida global de um povo;
- (2) o legado social que um indivíduo adquire de seu grupo;
- (3) uma forma de pensar, sentir e acreditar;
- (4) uma abstração do comportamento;
- (5) uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre uma forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente;
- (6) um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes;
- (7) comportamento aprendido;
- (8) um mecanismo para regulamentação normativa do comportamento;
- (9) um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros

homens; (10) um precipitado da história, e voltando-se, talvez em desespero, para as comparações, como um mapa, como uma peneira, como uma matriz.

Visto sob este prisma, o termo cultura, aplicado à organização, ou cultura de empresa, parece ser utilizado em sentido restrito, empobrecido. Mesmo assim, a produção sobre o tema, no âmbito de estudos das organizações, foi extensa, e desenvolveu-se de forma consistente a partir do final da década de 1970, ainda que estudos anteriores tenham sido publicados, de forma mais esparsa, desde a década de 1950. O interesse sobre o tema foi despertado pela necessidade de analisar como as variações culturais de diferentes grupos e sociedades afetavam as relações de trabalho e produtividade das empresas. Os resultados diferentes apresentados por empresas com mesma estrutura organizacional e mesmos processos de trabalho, mas situadas em locais com culturas distintas desafiava a lógica das regras gerais que se aplicavam à administração. Desta forma, foram desenvolvidos estudos como o de Hofstede (1984), que realizou pesquisa com executivos e outros funcionários de uma grande multinacional americana, presente em dezenas de países – e comprovou que as diferenças percebidas nas relações de trabalho, no que se refere a atitudes e valores, eram explicadas pelos aspectos culturais do país em que se localizava a filial da empresa.

Como observam Fleury e Sampaio (2002), o conceito de cultura organizacional se direciona para o interior das organizações, deixando de lado o contexto sociocultural como origem dos estudos.

Smircich (1983) analisou diversos estudos de cultura organizacional e identificou diferentes visões de organização – derivadas das várias linhas de pesquisa de estudos organizacionais –, aos quais procurou relacionar os distintos conceitos de cultura encontrados na Antropologia (Tabela 1.)

Conceitos de Cultura na Antropologia	Temas na pesquisa organizacional e administrativa	Conceitos de "Organização" na Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades humanas, tanto biológicas quanto psicológicas	Administração intercultural ou comparativa	Organizações são instrumentos sociais para o cumprimento de tarefas (Teoria Clássica da Administração)
Cultura funciona como um mecanismo regulador-adaptativo, que une indivíduos e estruturas sociais.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos que sobrevivem por meio de processos de troca com o ambiente (Teoria da Contingência)
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento, baseadas em rede de significados subjetivos compartilhados em vários

um número finito de regras		níveis, que parecem funcionar de forma regrada (Teoria Organizacional Cognitiva)
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discursos simbólicos. A organização é mantida por meio de formas simbólicas como a linguagem, que facilita o compartilhamento de significados e realidades (Teoria Organizacional Simbólica)
Cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente universal da mente	Processos inconscientes e organização	Formas e praticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes (Teoria Transformacional)

Figura2. Conceitos de cultura e análise organizacional (Fonte: SMIRCICH, 1983, p.342)

Fleury e Sampaio (2002) acreditam que estas diferentes visões não são exclusivas, embora não possam ser sobrepostas, motivo que levou Smircich a comparar o conceito de cultura com um arco-íris. Ferraz (2008, p.25-26) destaca que o estudo de Smircich permite distinguir os conceitos que consideram que a cultura é uma variável que a organização *possui* daqueles que afirmam que a cultura é algo que a organização *é*.

Na medida em que se apóia o conceito sobre uma perspectiva positivista, estrutural-funcionalista, pode-se considerar cultura como uma variável que a organização possui. Os estudos de cultura sobre gerenciamento comparativo e cultura corporativa a tratam como algo que a organização possui [...] Em contrapartida, ao se apoiar o conceito sobre uma perspectiva fenomenológica, pode-se considerar a cultura como um processo de representação, uma metáfora de raiz, algo que a organização *é* e, assim sendo, ela é conceitualizada como algo que emerge da interação social [...].

A autora observa ainda que os adeptos da corrente funcionalista - dentre os quais cita Schein, Martin, Lorsch, Gordon, Pettigrew, Ouchi, Handy, Peters e Waterman, Deal e Kennedy, Pascale e Athos, Caldas e Hofstede – destacam que a cultura organizacional pode ser criada e transformada, a partir da intenção de seus líderes.

Para estes autores, a cultura evolui na medida em que as organizações lutam para resolver problemas e se adaptar a seu ambiente, e uma cultura forte pode ser considerada uma vantagem competitiva (PRADO, 2005).

Por outro lado, esta capacidade de criar, manipular ou alterar uma cultura é questionada pelos adeptos da perspectiva fenomenológica - para quem a cultura emerge da

interação social, sendo produzida por meio de negociação e do compartilhamento de símbolos e significados. Não se nega, neste caso, que a alta administração possa influenciar os demais membros da organização, mas observa-se que a intenção dos líderes não pode, unilateralmente, provocar mudanças profundas. A visão de Morgan (2000, p.136), para quem o conceito de cultura compõe uma metáfora relevante para o entendimento das organizações, resume esta posição:

[...] precisamos tentar entender a cultura como um processo contínuo, proativo de construção de realidade. A cultura já não pode ser vista como uma simples variável que as sociedades ou organizações possuem ou algo que um líder traz para sua organização. Ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam o mundo em que vivem. (MORGAN, 2000, p.162).

Aktouf (1994, p.45) é ainda mais incisivo ao criticar a corrente de estudos que considera que é possível que líderes possam criar ou manipular a cultura de uma empresa para mudar seus resultados, e defende que

[...] nenhuma cultura é possível sem que ocorra identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais e sem a interiorização desta situação enquanto criadora do que são, ou pensam ser, os membros da coletividade.

Em outras palavras, é preciso haver uma identificação coletiva, ou antes, uma identidade comum construída na coletividade, de forma que o interesse comum passe a ser encarado como pessoal pelos membros do grupo. Valores, signos e símbolos, aceitos coletivamente, constituem elementos importantes da cultura, e nenhum líder ou dirigente pode, sem a aceitação coletiva, criá-los ou modificá-los, incorporando-os ao cotidiano da empresa. Tal constatação explicaria porque tantos modelos de gestão não passam de modismos, que consomem recursos e energia em seu processo de implantação, mas não geram os resultados esperados – porque não criam significado para as equipes, ou seja, para o coletivo, não criam “raízes”.

O que se percebe é que não é tarefa simples explicar um fenômeno tão complexo quanto a cultura. Tanto é assim, que não há de fato, um consenso sobre a definição de cultura organizacional, e nota-se que seu conceito é difícil de ser apreendido de forma integral, já que

[...] em se pretendendo racionais, as organizações – em especial as empresas privadas – privilegiam um pragmatismo para orientar suas ações e desenvolvem muito pouco uma sensibilidade para a “leitura” da realidade simbólica também existente em seu interior.[...] A cultura expressa-se de forma escorregadia, sempre parcial, sempre sutil, um conjunto de nuances sobrepostas que escapam a uma análise matematizável, ou pragmática em

relação aos objetivos e ao tempo em que eles devem ocorrer, mesmo quando a organização assume explicitamente a via repressiva. (FREITAS, 1997, p.294)

Ainda assim, buscam-se formas para compreender a cultura de uma organização, e nesse sentido, podemos partir da definição Schein (2004, p. 17), para quem a cultura organizacional é:

[...] um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para o autor, a cultura organizacional abrange três níveis:

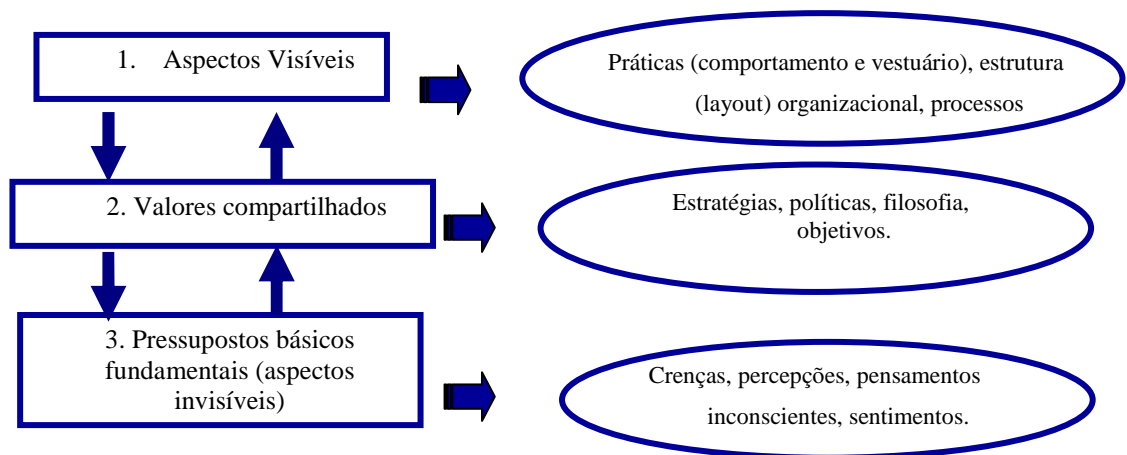


Figura 2. Níveis de apreensão da cultura organizacional. Fonte: adaptado de Schein (2004).

O primeiro nível é o dos *Artefatos*, que são aspectos visíveis e facilmente identificáveis da cultura, embora não sejam facilmente decifráveis: padrões de comportamento visíveis e audíveis (uniformes, slogans), tecnologia, arte. O segundo nível é o dos *Valores Compartilhados*, que orientam o comportamento dos membros da organização, e revelam um nível mais elevado de consciência - são testáveis, mas apenas por consenso social. Por fim, o nível dos *Pressupostos básicos*, que representam o inconsciente da organização, portanto invisíveis: relação com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza humana, natureza da atividade humana e das relações humanas. Como destaca Pettigrew (1996, p.146), "tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são,

naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização”.

Partindo-se da definição de Schein, Fleury (1989) busca ampliar o conceito de cultura organizacional, incorporando a discussão sobre as relações de poder e, conseqüentemente, as relações de dominação. Assim, temos que:

[...]a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como instrumento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p.22)

3.1.1 As relações de poder e dominação nas organizações

Morgan (2000) descreve que as organizações são associadas, ao longo da história, a processos de dominação social, nos quais indivíduos ou grupos detêm o poder. Este poder é entendido, na definição de Weber (1964, p.43) como “a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade”. Embora considerasse que a dominação pudesse surgir por meio do uso direto da força ou ameaça, Weber demonstrou que a dominação pode ser legitimada, ou seja, que as relações de poder são socialmente aceitas em função de padrões de autoridade que estabelecem que o detentor do poder tem o direito de ditar regras e quem se submete às regras tem a obrigação de obedecer.

Existem dois tipos básicos de dominação: aquela que se dá mediante uma constelação de interesses e aquela que se dá em função de mando e subordinação. [...]Dominação refere-se a um estado de coisas no qual as ações do dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo da vontade manifesta do dominante. (MOTTA, 1986, p.68)

Para Weber (2004, p.54), existem “três razões internas que justificam a dominação, existindo, conseqüentemente, três fundamentos de *legitimidade*.” A primeira seria a autoridade instituída pelo costume ou direito adquirido ou herdado, poder que permite a dominação tradicional. Em segundo lugar, existe a autoridade que se fundamenta nas qualidades pessoais de um indivíduo - que são vistas pelos seus seguidores como extraordinárias, prodigiosas – poder que sustenta a dominação carismática. Por fim, existe a autoridade que se impõe em função da legalidade, fundamentada em regras racionalmente estabelecidas – nesse caso, são as leis, regras, regulamentos e procedimentos que legitimam o

poder de mando, a dominação racional-legal, como em uma burocracia⁶, que Weber considerava um tipo ideal de dominação.

Carvalho e Vieira(2007) observam que, para Weber, as bases de autoridade na sociedade moderna não mais repousam na tradição ou no carisma pessoal de um indivíduo, mas sim no predomínio da racionalidade e do contrato social. Os conceitos de legitimidade, autoridade, racionalidade e eficiência estão relacionados de forma indissociável. A complexidade da sociedade e suas redes de transações e relações criadas no mundo do trabalho demandam coordenação e controle, que são garantidas em estruturas formais racionalizadas. A dominação é possibilitada pelo controle, que busca reduzir as zonas de incerteza e atuar não só sobre o comportamento, mas sobre todos os elementos que influenciem o nível de incerteza existente. Ainda de acordo com os autores, a burocracia modificou-se e evoluiu, em paralelo com as relações de produção e o processo de trabalho. As formas de controle exercidas nas organizações também evoluíram.

Na etapa pré-capitalista, a economia era baseada na produção agrícola e familiar, e a propriedade da terra estabelecia a hierarquia de dominação entre os indivíduos - os controles eram baseados no conjunto de tradições e costumes que regulamentavam as relações sociais. O desenvolvimento industrial e a separação entre trabalho e meios de produção deram origem à alienação e à divisão de trabalho – e o modelo de controle era que os autores denominam *controle simples*, um controle técnico, baseado na supervisão direta e na autoridade coercitiva ou manipulativa. Com o surgimento das grandes empresas e a nova organização do trabalho, o controle técnico foi substituído pelo *controle burocrático*, regido por normas e pela hierarquia organizacional, que possibilitaram o consentimento e a legitimação entre direção e trabalhadores, substituindo a coerção; o modelo de organização burocrático permite o controle por mecanismos indiretos e menos visíveis, tendo em vista a regulamentação das atividades, a especialização, a hierarquia e a divisão de trabalho. Em outro nível, surge o controle profissional, adaptado às situações não rotineiras, que se estabelece sobre códigos éticos, educação formalizada e o *status* dos grupos profissionais.

⁶ Motta e Pereira (1983) identificam a burocracia pelo seu formalismo, impessoalidade e pelo fato de serem dirigidas por administradores profissionais que tendem a controlar as organizações cada vez mais completamente. O formalismo a que se referem os autores é caracterizado por (1) autoridade, que deriva de normas racionais-legais; (2) normas escritas e exaustivas; (3) caráter hierárquico, firmemente organizado e (4) divisão horizontal do trabalho, em que diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos. Já a impessoalidade indica que a administração burocrática deve ser realizada sem sentimentalismos, favoritismo ou gratidão, simpatia ou antipatia. O profissionalismo do administrador deve ser marcado pela impessoalidade, imparcialidade e objetividade, que o leva a cumprir as obrigações inerentes a seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais, ou seja, a racionalidade é voltada para a eficiência.

O que parece indiscutível é a evolução dos mecanismos de controle organizacionais e institucionais ao longo da história. Uma evolução que começa nos modos mais coercitivos e diretos, passando pelo controle burocrático e chegando mais recentemente a modos normativos de controle. O que deve ficar claro, entretanto, é que uma forma de controle mais recente não substitui uma mais antiga, mas se soma a ela, fazendo que as organizações modernas apresentem-se como o local de exercício, de diferentes formas de controle, todos reforçando-se mutuamente. (CARVALHO;VIEIRA, 2007, p.89).

Em um contexto mais amplo, o controle exerce papel fundamental na sociedade atual. Deleuze (1992) aponta que as "sociedades disciplinares", descritas por Foucault (1999), foram substituídas, desde a Segunda Guerra Mundial, pelo que se denominou "sociedades de controle". As sociedades disciplinares, que atingiram seu apogeu no começo do século XX, fundamentavam-se na criação de grandes meios de confinamento, com suas próprias regras, onde o tempo é ordenado: família, escola, fábrica, hospital e, eventualmente, a prisão, local de encarceramento por excelência. Nos dias atuais, a sociedade não funciona em dependência dos espaços de confinamento, mas pelo controle tecnológico e de comunicação. Se, antes, o poder se valia da coerção e da violência física hoje ele não tem rosto, está cada vez mais fluido, horizontal, diluído por entre os indivíduos, sem forma. Nas sociedades, como nas organizações modernas, o poder está despessoalizado, é impessoal – pouco importa quem o exerça. Carvalho e Vieira (2007, p.89) consideram que os conceitos de Foucault e Deleuze complementam-se e convergem

à medida que ambos partem do pressuposto da mudança das técnicas de controle nas sociedades contemporâneas, que se tornam cada vez mais impessoais, sem rosto, menos baseadas nas relações de soberania e domínio sobre o corpo físico. A nova realidade é incorpórea e despessoalizada. O "ver sem ser visto" e a internalização do controle e auto-regulação do indivíduo são elementos centrais de suas análises.

Destaca-se que as novas tecnologias possibilitam o surgimento da administração à distância, em que as corporações podem controlar o fluxo de informações, de trabalho e mesmo o trabalhador de qualquer ponto de localização – não é mais necessária a presença física do chefe para que o trabalho seja desenvolvido. A rede mundial de computadores e as comunicações via satélite permitem à matriz controlar suas filiais. Os indivíduos ficam conectados a suas empresas mesmo fora de seu horário de trabalho, já que podem acessá-la remotamente por e-mail, celular, computadores portáteis com acesso à internet.

Os sujeitos precisam estar conectados 24 horas por dia para serem facilmente localizáveis, rastreados e controlados à distância. Esse controle, entretanto,

apresenta-se disfarçado sob um discurso de aumento da liberdade e autonomia do trabalhador.[...] Na verdade, o trabalhador está cada vez mais aprisionado ao trabalho e mais cerceado em suas liberdades. Entretanto, tais efeitos são mascarados pela sensação de prazer e liberdade proporcionados pela tecnologia, com suas características de mobilidade, dinamismo e conectividade (CARVALHO;VIEIRA, 2007, p.90).

Dessa forma, o indivíduo, sua subjetividade e seu tempo, acabam por se subordinar ao interesse das organizações, sem que ele perceba esta forma de dominação.

As relações de dominação nas organizações também são discutidas por Pagès et al (1987), em um estudo que trata de detalhes cotidianos da vida organizacional de uma empresa hipermoderna: as mensagens enviadas por inúmeras vias, as práticas de gestão de pessoas, o sistema normativo e os controles existentes. Como resultado, percebe-se a organização como um sistema muitas vezes contraditório, na qual as mediações permitem a dominação do ponto de vista ideológico, econômico, político e psicológico. Os autores destacam a capacidade das empresas de penetrarem nas esferas mais recônditas do indivíduo: seus ideais, valores, estilo de vida e estrutura da personalidade. Dessa forma, o controle passa a ser exercido por meio da interiorização e da normalização, em lugar da repressão e punição, típicos do modo de produção feudal e escravista. O poder do modo de produção capitalista é dissimulado, e exercido por meio do jogo do mercado de trabalho.

Alguns conceitos comuns nas empresas, tratados como mitos e metáforas por estudiosos, também ocultam relações de dominação. O paternalismo, ou metáfora do pai-patrão, e a interpretação da empresa como uma família – mito da grande família - são exemplos típicos.

Moreira (2005) aponta que, no senso comum, paternalismo é um adjetivo empregado como oposto do profissionalismo. Enquanto o profissionalismo pressupõe impessoalidade e objetividade, com prevalência dos interesses organizacionais, o paternalismo reflete situações em que funcionários são protegidos ou beneficiados, muitas vezes em detrimento dos interesses da organização. Em termos acadêmicos, por outro lado, o paternalismo é relacionado à ambigüidade: por um lado, representa a generosidade da face afetiva, protetora e provedora do grande proprietário dos recursos, ou ainda de seus representantes, como administradores e gerentes; por outro representa a repressão da face autoritária, por vezes violenta, que exige obediência absoluta em troca de sua generosidade.

Sennett (2001, p.74) analisa que o paternalismo – freqüentemente utilizado, de forma errônea, como sinônimo de patriarcado e patrimonialismo⁷ - foi uma das imagens compostas de autoridade no século XIX, tendo sido construída com base na lembrança de uma época anterior, mais generosa e estável, e sobreposta à imagem do patrão:

Enquanto, nos séculos XVII e XVIII, quase todos os pais tinham sido realmente patrões de seus filhos, em fazendas ou em firmas dirigidas como empresas de família, a afirmação "o patrão é um pai", nas condições familiares mais instáveis e fragmentadas do século XIX, tornou-se uma metáfora [...] usada de maneira mais generalizada e freqüente na nova economia, encobrindo a dura realidade material de que os patrões eram tudo, menos líderes que apoiassem, amassem e protegessem seus empregados.

O paternalismo nas empresas foi uma tentativa de superar a divisão entre família e trabalho e lidar com as pressões econômicas que isolavam os indivíduos e os deixavam à sorte do mercado - e essa visão de Sennett é resumida por Moreira (2005, p.95):

Nas grandes indústrias, família e trabalho não estão mais materialmente unidos, mas os paternalistas procuraram restabelecer simbolicamente esta ligação, através de sua própria imagem de autoridade. Os empregados trabalham como indivíduos e ficam mais fragilizados, pois submetidos à lógica de mercado. Os patrões oferecem, então, proteção em troca de obediência, coesão e produtividade.

A metáfora do pai-patrão, evocada por Sennett (2001), ganha força ao aproximar família e trabalho, relacionando amor e poder – ainda que o amor não seja verdadeiro, visto que este pai protege e supre na medida de seu próprio interesse econômico, evitando qualquer sacrifício de sua parte, não se preocupando em desenvolver a outra pessoa. Em todo caso, a obediência é garantida pela proteção do pai-patrão, que oferece a garantia de emprego e salário.

Poderíamos julgar que a face de proximidade e afeição do paternalismo pudesse atenuar um quadro de dominação. Parece, todavia, que ocorra justamente o contrário. Tanto na fábrica quanto na política, a incorporação do referencial familiar afetivo tende a dissimular a dominação, tornando-a, paradoxalmente, mais efetiva.(MOREIRA, 2005, p.102)

Fleury (1987; 1996), assinala que o mito da grande família é comumente utilizado pelas organizações para solidificar o clima de camaradagem e confiança entre seus membros e

⁷ Sennett (2001, p.75-76) esclarece que patriarcado define a sociedade em que todos os membros estão aparentados conscientemente por laços consangüíneos, na qual os homens são os laços de união das relações familiares e a propriedade passa pela linhagem masculina. Já o patrimonialismo se assemelha ao patriarcado em relação à transmissão de propriedade para os parentes masculinos, pela ordem de primogenitura; porém as relações sociais não eram concebidas apenas em termos de família.

garantir o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Ao recorrer a essa interpretação, a organização suprime o conflito existente entre capital e trabalho e o substitui pela cooperação, ainda que pontuada por conflitos interpessoais. Apoiada pelos estudos de Levis-Strauss, Canevacci e Horkheimer e Adorno, Fleury aponta concepções antagônicas e complementares do conceito de família: por um lado, representa a célula base da sociedade, caracterizada pela cooperação, solidariedade e afetividade, desde suas origens; por outro se fundamenta na relação dominação-submissão, possibilitando, desde a infância, a aceitação das relações de autoridade. Dessa forma, observa-se que o mito da grande família é complementar à metáfora do pai-patrão, no que se refere a contrapor uma face visível e amigável a uma face oculta de dominação e submissão.

Ao personalizar as relações de trabalho, o paternalismo logrou êxito em aumentar de produtividade enquanto pressões externas à empresa não afetassem a estabilidade das relações. Por outro lado, situações de crise aprofundavam os vínculos de rejeição por parte dos empregados⁸: culpa-se o pai-patrão e suas decisões, ignorando questões abstratas como pressões de mercado. Até mesmo desmandos e erros cometidos por subalternos são entendidos como de responsabilidade do pai-patrão, na medida em que este assume um controle pessoal de tudo. (SENNETT, 2001)

3.2 Cultura Nacional e sua influencia na cultura organizacional: características da cultura brasileira

As diferenças culturais entre nacionalidades precisam ser consideradas, pois “o curso da história criou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do significado da vida, e nos estilos e filosofias de organização e administração” (MORGAN, 2000, p.140). O contexto cultural de uma nação influencia as relações de trabalho e a própria forma de gerir uma organização.

Prado (2005) indica que, na corrente de pesquisa sobre cultura organizacional brasileira, poucos são os trabalhos que adotam uma perspectiva funcionalista, analisando o impacto de traços culturais na dinâmica das organizações. A maior parte das pesquisas procurou referenciar o processo de formação e desenvolvimento da cultura antes de analisar sua incorporação ao cotidiano das organizações, sendo que a cultura de um povo é vista como o resultado de um processo histórico particular, da qual se origina uma configuração cultural

⁸ Caso estes já estivessem ressentidos pelo controle que o pai-patrão também mantinha sobre suas vidas pessoais.

coerente. Com base nesse processo histórico, traços culturais brasileiros são discutidos no âmbito das organizações.

Motta (1997, p.30) observa que as empresas brasileiras apresentam dirigentes com uma tendência autocrática e envolvimento ativo no processo de decisão, que é marcado por forte interação social:

Essa autoridade hierárquica e a intensiva comunicação fora das horas de trabalho, bem como fora do trabalho, levam as decisões nas empresas brasileiras a serem tomadas de forma significativamente mais rápida e continuada. De modo geral, as decisões tem responsáveis que buscam vantagem do que vêem como oportunidades, embora se limitem ao uso de informações de obtenção fácil, geralmente pobres em conteúdo

A escassez de informações confiáveis e a ausência de maiores reflexões atribuem a estas decisões um nível de risco mais elevado. E, apesar da interação intensiva, o dirigente é o grande responsável pelas decisões tomadas.

Motta (1997) sugere que muitos traços da cultura brasileira são marcados pela ambigüidade, e esta ambigüidade favorece a busca por caminhos alternativos, marcados pela criatividade e inovação, e possibilitam o desenvolvimento da figura do "padrinho" - aquele que abre caminhos -, o apelo às relações sociais como forma de reassuramento e o uso do "jeitinho brasileiro". Na definição de Motta e Alcadipani (1999), o jeitinho brasileiro é um processo genuíno de se atingir um objetivo a despeito de determinações contrárias - sejam leis, regras, ordens. É um elemento que demonstra a flexibilidade e a determinação de buscar soluções quando as determinações impostas são descoladas da realidade.

Prado (2005) aponta que, nas empresas brasileiras, a distância do poder, a subordinação e a obediência são elementos tradicionalmente presentes nas relações entre os níveis hierárquicos. Além disso, há um forte traço de personalismo nas relações sociais, que são marcadas pelo seu caráter afetivo. O mesmo ocorre nas relações profissionais, que são pautadas por laços afetivos, em detrimento do mérito ou da especialização.

Nota-se, no Brasil, a cultura da pessoalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que o pessoalmente íntimo é colocado, no mais das vezes, sobre o interesse da coletividade: os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu "clã" em detrimento do interesse coletivo. (MOTTA, ALCADIPANI, 1999, p.8)

O paternalismo é outro traço cultural presente nas organizações brasileiras. Os principais traços da cultura nacional, no âmbito organizacional, estão resumidos no quadro a seguir:

Traço	Característica-chave
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e exótico nas relações sociais
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Figura 3. Traços brasileiros e suas características. Fonte: FREITAS, A.B. (1997)

Prates e Barros (1997) reforçam os aspectos apresentados ao desenvolverem um modelo que une traços culturais que caracterizam o estilo brasileiro de administrar. Além da flexibilidade, da adaptabilidade e da criatividade, do personalismo e paternalismo, destaca-se a concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação – elemento derivado da estrutura militar tradicionalista e do poder racional-legal de Weber, que tem na expressão “manda quem pode, obedece quem tem juízo” um ângulo muito representativo. Tanto o paternalismo quanto a concentração de poder geram nos liderados a postura de espectador, caracterizada pelo mutismo - próprio de quem não estabelece processos reais de comunicação: apenas é comunicado, nunca dialoga. Esse mutismo é resultado de um senso crítico limitado; quanto mais baixa a qualificação, a liberdade e a autonomia, e maior o desequilíbrio de poder, mais forte será a postura do espectador. Os autores também destacam a lealdade pessoal, que garante um sentimento de pertença e funciona como mecanismo de coesão, e a necessidade de evitar conflitos, traço comum nos liderados, que buscam a cooperação no lugar da competitividade. Formalismo – denominação dada à discrepância entre a aceitação tácita das normas e regras, mas com prática distorcida, interpretada como uma forma de lidar com a incerteza – e impunidade, que fortalece uma posição de poder, também são traços relevantes e presentes nas organizações.

3.3 Compreendendo a cultura de uma organização

Fleury (1996) propõe que o entendimento da cultura de uma organização é possível quando se identificam:

- (1) o histórico da organização em estudo, pois o momento de criação da organização – em seu contexto político e econômico – permite compreender sua natureza, assim como suas metas e objetivos. Fundadores e líderes assumem papel importante para esta compreensão;
- (2) o processo de socialização de novos membros, considerando que o momento em que um novo membro é integrado à organização é crucial para a reprodução do sistema simbólico;
- (3) as políticas de recursos humanos (ou de gestão de pessoas) - explícitas e implícitas, bem como suas consistências e inconsistências nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, nas políticas de remuneração e carreira –, que permitem a interpretação de padrões culturais;
- (4) o processo de comunicação na empresa, considerado essencial para criação, difusão e solidificação do universo simbólico da organização; portanto cabe identificar os meios – instrumentos, veículos ou canais – e a forma – informal ou formal, efetiva ou truncada - como estas comunicações ocorrem.
- (5) a organização do processo de trabalho, em seus elementos tecnológicos e sociais, não só permite a compreensão de como se administra a força de trabalho, mas também das relações internas de poder, ocultas em elementos simbólicos. Fischer (1987) considera que a análise da organização do trabalho é um dos elementos⁹ que permite o entendimento das relações de trabalho – que, por sua vez, são o resultado das características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade como um todo.

Fleury e Sampaio (2002) consideram que o diagnóstico da cultura de uma organização é possível identificando camadas, como em uma cebola: na parte superficial estariam os elementos simbólicos visíveis; as histórias, os mitos e os heróis estariam na camada mais profunda; no centro, estariam os valores da organização. Políticas¹⁰ e práticas de gestão formam uma crista que transpõem estas camadas, chegando aos valores da organização. (Figura 5).

⁹ Juntamente com elaboração de políticas administrativo-organizacionais e da prática cotidiana de relação dos agentes sociais

¹⁰ Os autores argumentam que as políticas de gestão de pessoas revelam os valores da natureza da atividade humana ao mesmo tempo em que constituem elementos fundamentais para a mudança.

Freitas (2007, p.16) esclarece que os valores representam a filosofia da organização, ou aquilo que é importante para o sucesso da organização, sendo considerados guias para o comportamento organizacional cotidiano; em outras palavras, os valores - considerados o coração da cultura organizacional – “definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados”. Os heróis têm a função de demonstrar como o sucesso pode ser atingível e humano, fornecendo um modelo de comportamento e padrão de desempenho que motivam os demais integrantes da organização. As histórias, por sua vez, têm a função de reforçar o comportamento existente, demonstrando seu ajuste ao ambiente organizacional ideal – ou seja, indica às pessoas como as coisas são feitas naquele grupo, sugerindo o modo ideal de agir e direcionando-as para um objetivo comum. Freitas (2007) lembra que, como são simbólicas e flexíveis, estas histórias podem ser alteradas de acordo com a situação a ser aplicada.¹¹

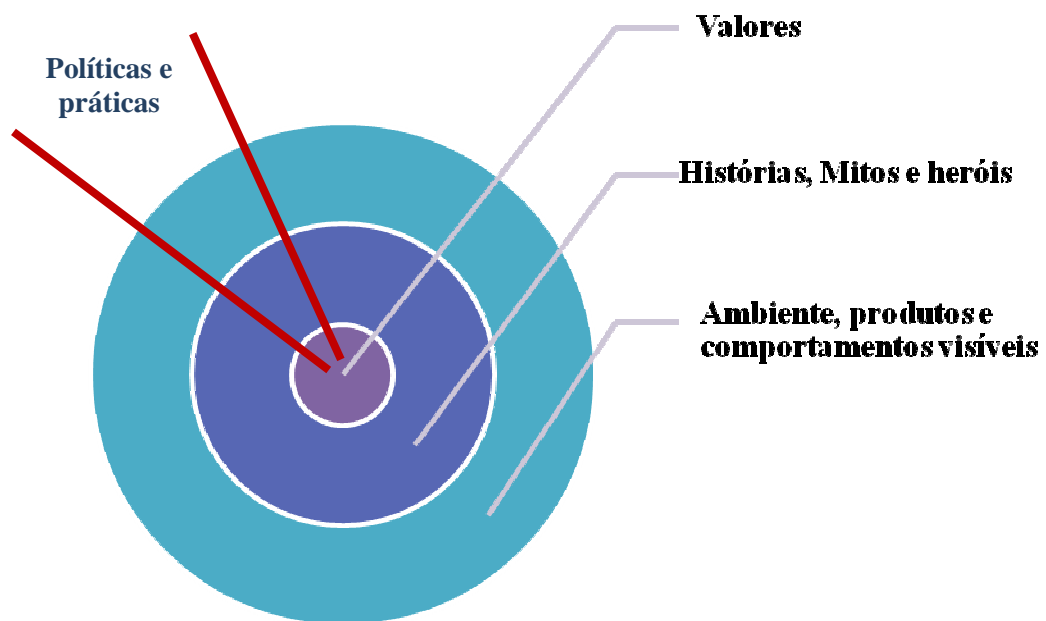


Figura 2. Processo para desvendar a cultura de uma organização.

Fonte: Fleury e Sampaio (2002, p.291)

¹¹ Freitas utiliza a expressão estória - em vez do termo história utilizado por Fleury e usualmente mais empregado na língua portuguesa – talvez para diferenciar o real do manipulável, considerando que essa forma de grafia tenha sido utilizada para descrever fatos fictícios (MICHAELIS, 1998).

Dentre todos os elementos que identificam a cultura de uma organização, merecem destaque os fundadores e líderes, os processos de socialização de novos membros e as práticas e políticas de recursos humanos, ou de gestão de pessoas.

3.3.1 Fundadores e líderes

Freitas (2007) os considera essenciais para a definição da cultura da organização, principalmente nos anos iniciais de sua existência – afinal, são seus conhecimentos - implícitos, intuitivos e inconscientes - e sua experiência pessoal e profissional que embasarão suas decisões quanto à missão da empresa; a visão do negócio e do mercado; os valores que criarão diferenciais para o sucesso; as estratégias a serem adotadas; os objetivos específicos e operacionais a serem atingidos; a estrutura e processo de tomada de decisões a ser seguido; o sistema de informações e controle necessários; o perfil e as competências das pessoas que trabalharão na empresa, forma de recrutá-las e selecioná-las, e sua distribuição em uma estrutura funcional e de autoridade, considerando critérios de distribuição de poder, sistemas de recompensas e punições, relações interpessoais, clima, estilo de gerenciamento. Essa base de definições será respeitada e reproduzida em um primeiro momento; na medida em que forem confirmadas como adequadas. Estas definições geram um saber compartilhado pelo grupo – que compõe a organização -, sendo entendida como a forma correta de fazer as coisas – assim, estabelece-se o que Schein (2004) denomina como cultura: o aprendizado coletivo desenvolvido pelo grupo para cuidar de seus problemas de adaptação interna e externa. Embora isso demonstre a importância dos fundadores e líderes na formação da cultura, destaca-se que seu desenvolvimento ocorre em função do envolvimento e aprendizagem de grupos e indivíduos. Ainda assim, líderes que se destacam por sua visão ou determinação, são considerados como heróis, muitas vezes tornando-se até mitos dentro da organização. Em empresas de administração familiar, o papel do fundador ganha destaque ainda maior, dado o elevado grau de intimidade nas relações interpessoais.

Smircich e Morgan (1997, p.207) reconhecem na liderança um fenômeno construído por meio da interação de um grupo, na linha defendida por Berger e Luckmann (1989). Esse processo de construção social da realidade baseia-se no poder: dessa forma, a liderança seria resultado das construções de líderes e liderados, mediante cumplicidade ou negociações - nas quais alguns indivíduos abdicam de seu poder de definir a própria realidade.

Schein (2004) afirma que cultura e liderança são dois lados da mesma moeda: de um lado, as normas culturais definem a liderança; de outro, a liderança poderia criar e gerenciar uma cultura, utilizar sua habilidade para entender e trabalhar a cultura existente, ou, em

último caso, destruí-la caso a perceba disfuncional. Mas o autor ainda tenta diferenciar liderança de gestão ou administração, argumentando que a liderança pode criar e modificar uma cultura - ainda que isso seja uma tarefa árdua -, enquanto a gestão ou administração age dentro da cultura existente.

3.3.2 Os processos de socialização de novos membros

A socialização, em uma organização, diz respeito às experiências de aprendizagem que acompanham um indivíduo que ali assume novo cargo, papel ou *status* – e possibilitam a aquisição de conhecimento social e experiência necessária para exercer uma função específica na organização (VAN MAANEN, 1996). Gibson et al (2006) observam que o processo de socialização ocorre durante toda a carreira de um indivíduo, de acordo com as mudanças nas necessidades da organização, mas que é mais importante no momento do ingresso do indivíduo na organização ou quando ele passa por uma mudança de cargo.

Aprender como as coisas funcionam, o que deve ser feito, e como deve ser feito, como se comportar, a quem recorrer – são questões com as quais um indivíduo, numa situação de transição, precisa lidar para reduzir sua ansiedade natural frente à nova situação; mas, também, são questões que podem garantir à organização, quando bem trabalhadas, sua produtividade e estabilidade. É no momento da socialização que se assegura a transmissão de normas e valores organizacionais e permitem, ou não, a manutenção do *status quo*. Além disso, parte do controle sobre o comportamento dos membros da organização é resultado da forma como se dá esse processo – neste momento o indivíduo é *moldado*. Pagès et al (1993) reforçam que as técnicas de administração são desenvolvidas e utilizadas pra garantir que os indivíduos sigam as diretrizes gerais da organização, e o papel do processo de socialização é justamente garantir que cada novo membro siga estas diretrizes.

O processo de socialização de novos membros pode assumir um caráter informal ou formal. Van Maanen (1996) aponta que, quanto mais formal for o processo de socialização de um novo membro, mais seu papel é segregado e especificado, sendo o novo diferenciado dos demais membros da organização e exposto a uma maior tensão, que influencia suas atitudes e valores. O desgaste é produzido pelo período de estigmatização pessoal ao qual o novo membro precisa se sujeitar. Durante esse processo, ele poderá ser identificado por uma vestimenta, um crachá, uma denominação distinta ou uma posição isolada, como uma sala de aula. Destaca-se a possibilidade de que o indivíduo em processo de socialização se sinta não somente separado dos demais membros mais experientes da organização, mas até mesmo

proibido de assumir relações sociais cotidianas com estes membros – entendidos como superiores a ele, devido à sua experiência. Nesses casos, o interesse da organização é fazer com que o novo integrante adote conduta e posição apropriadas, preparando-o para ocupar um *status* específico na organização. Por outro lado, os processos informais preparam a pessoa para desempenhar um *papel* específico na organização. Mesmo quando a socialização ocorre por um processo formal, acaba ocorrendo um segundo processo, informal, quando o novo membro assume a posição organizacional que lhe é destinada – e ele precisa aprender as práticas reais de seu setor. Nestes casos, o processo formal trabalha experiência e atitudes desejadas, enquanto o processo informal dá ênfase às tarefas, aplicação das regras à situações específicas e particularidades em relação ao desempenho do papel no ambiente de trabalho. Quando há defasagem entre as informações transmitidas pela organização – o ideal – e a realidade prática de sua função – o real –, a desilusão pode levar o indivíduo a desconsiderar o aprendizado adquirido no processo de socialização formal.

Na ausência de formalização no processo de socialização o novo membro deve buscar se integrar por conta própria, correndo o risco de não entender, ao menos de imediato, a real dimensão ou os signos associados ao seu papel na organização, em diferentes situações. Esse tipo de socialização aumenta a influência imediata do grupo sobre o novo membro, mas isso não significa que ocorra em prol da autoridade e dos interesses da organização. Van Maanem (1996) argumenta que, se deixado por sua própria conta, o novo integrante selecionará seus agentes de socialização, por identificação ou afinidade pessoal. Nesse contexto, o sucesso do processo de socialização dependerá do respeito mútuo entre novo membro e agente socializador, conhecimento relevante deste último e sua habilidade em transferir conhecimento.

Além disso, as estratégias de socialização podem variar de acordo com a situação ou os objetivos da organização, com diferentes seqüências, tempo, quantidade de membros a serem socializados – individual ou coletivamente – e de formas distintas.

Destaca-se que o novo cargo, papel ou *status* na organização exigem uma adaptação não apenas cognitiva, mas também emocional. Nesse sentido, uma nova situação de trabalho pode provocar uma alteração na identidade (organizacional) do indivíduo.

3.3.3 Políticas e práticas de recursos humanos

De acordo com Freitas (2007) a área responsável pela gestão de pessoas já deteve o título de guardião da cultura, por exercer funções estratégicas para garantir tanto a aceitação,

consolidação e manutenção quanto a mudança da cultura da organização. Os estudos sobre cultura organizacional forneceram maior destaque e novas dimensões às atribuições simplesmente funcionais da área de gestão de pessoas, por ser entendida como o canal que possibilitava a consistência interna da cultura, ou sub-cultura na medida em que:

- a) Define os perfis profissionais adequados às necessidades e valores da organização, orientando assim os processos de recrutamento e seleção;
- b) Desenvolve programas de treinamento e desenvolvimento que modelam o comportamento cotidiano dos membros da organização, frequentemente recorrendo à história da organização para revigorar os valores, prioridades e mitos que deverão guiar seu comportamento;
- c) Elabora sistemas de recompensas monetárias e de *status*, priorizando a competência e o comprometimento com os valores da organização;
- d) Desenvolve rituais, ou solenidades para destacar o reconhecimento ao desempenho ou comportamento exemplar;
- e) Garante o cumprimento das normas e utilizando-as para aconselhamento e orientação de membros com comportamento desviante;
- f) Define e interpreta mensagens adequadas sobre a organização, por meio de comunicação interna e externa.

Mintzberg e Quinn (2001) consideram que a cultura é elemento intrínseco do caráter mais profundo de uma organização, e destacam que:

[...] talvez a esfera mais crítica seja a maneira como as pessoas são escolhidas, desenvolvidas, estimuladas, inter-relacionadas e recompensadas na organização. O tipo de pessoa atraída para uma organização e a maneira como podem lidar mais eficientemente com os problemas e umas com as outras é, em grande parte, uma função da cultura que um lugar fomenta – e as práticas e os sistemas que o apóiam. (MINTZBERG, H; QUINN, J.B., 2001, p.174)

Dutra (1989) destaca que os processos de gestão administrativa são sustentados por dois pilares fundamentais: as políticas e as práticas de gestão de pessoas, ou de recursos humanos.

As políticas de gestão de pessoas representam os princípios e diretrizes que norteiam e sustentam decisões e comportamentos no contexto da organização e na sua relação com o ambiente externo. Já as práticas são constituídas pelos diversos procedimentos, métodos e técnicas empregados para a implementação de decisões.

Um modelo ideal de gestão de pessoas deve contemplar tanto as políticas quanto as práticas, ainda que nem sempre isso ocorra de modo formal e explícito. No entanto, é comum que as políticas se mostrem inconsistentes ou incoerentes quando aplicadas na prática, demonstrando a defasagem existente entre o prescrito, ou o formal, e o real; tal situação é percebida em situações em que a prática administrativa é exercida sem a explicitação de seu contexto, ou antes, quando são omitidas as relações entre princípios, políticas e procedimentos.

Entende-se, entretanto, que tanto as inconsistências quanto a coerência das políticas e práticas de gestão de pessoas de uma organização são reveladoras quanto a seus padrões culturais. Afinal, as políticas de gestão de pessoas – tanto explícitas quanto implícitas – desempenham papel relevante para a construção da identidade da organização, na medida em que mediam a relação entre capital e trabalho (FLEURY, 1996).

Mais especificamente, as políticas – e práticas – de recursos humanos, ou de gestão de pessoas condicionam e são condicionadas pelas relações estabelecidas entre o indivíduo e a organização. Dutra (1990) observa que, partir destas relações, podem ser criadas condições que garantam, inclusive, a efetivação de mudanças organizacionais – nesse sentido, o indivíduo ajuda a transformar a organização e é transformado pelas mudanças que ajuda a organização a implantar. Em todo caso, ressalta-se que qualquer processo de mudança tomará como referência a cultura da organização, mesmo quando pretende transformá-la.

Cabe destacar que as políticas de gestão de pessoas também se revelam como práticas de poder, e nesse sentido o poder não se limita às relações entre proprietários e trabalhadores, ou entre a cúpula administrativa e seus subordinados, estando enraizada na rotina e nas práticas da organização. Pagès et al (1987), destacam três características essenciais das políticas de gestão de pessoas que justificam esse ponto de vista:

- *São práticas ideológicas*, e não somente procedimentos que descrevem o funcionamento da organização. Não é possível dissociar os procedimentos e dispositivos¹² operacionais da ideologia expressa em seu discurso: o objetivo é

¹² Denominação dada pelos autores a múltiplos procedimentos, sendo que cada dispositivo é a concretização de vários processos

promover a interiorização de determinadas condutas, assim como os princípios que os legitimam. A partir de determinadas crenças, derivam-se os princípios da organização; abaixo dos princípios são criadas regras, procedimentos de aplicação, que permitirão subentender os princípios e crenças nas quais tudo se baseia – assim, da entrevista às comunicações aos funcionários, utilizam-se meios que objetivam induzir as pessoas a respeitarem as regras. As políticas de gestão de pessoas explicitam, então, uma dupla função: ideológica (crenças) e política (respeito às regras). A ideologia não está isolada, mas dá sentido às práticas organizacionais e se articula com dimensões econômicas, políticas e psicológicas;

São processos de mediação pluridimensionais, que atuam (e garantem o domínio da organização sobre o indivíduo) nos seguintes níveis:

Tabela 1. Níveis da política de Recursos Humanos

Nível Econômico	Quando gerenciam a concessão de vantagens aos indivíduos, em troca de seu trabalho
Nível Político	Ao estabelecer relações de comando e subordinação, divisão do trabalho e de equipes e garantem o controle e aceitação das regras e princípios da organização
Nível Ideológico	Ao concretizar valores ou princípios que legitimam todas as práticas, enquanto ocultam os objetivos associados à dominação e à busca pelo lucro
Nível Psicológico	Ao gerenciarem afetos que favorecem a organização e a dominação que esta exerce sobre o aparelho psíquico dos indivíduos

Fonte: Pagès et al., 1987

- *Desenvolvem outros processos*, que acompanham a mediação¹³ e contribuem para os mesmos efeitos:

Tabela 2. Processos de subordinação que acompanham a mediação

Abstração	Relações sociais são reduzidas à lógica mercantil, distanciando o indivíduo de seu contexto, de sua realidade concreta e vivida, transformando o dinheiro em código dominante.
Objetivação	Determina a medida de utilidade individual, que possibilita seu reconhecimento e promoção.
Desterritorialização	Separa o indivíduo de suas origens sociais e culturais, destituindo-o de sua identidade e favorecendo a receptividade ao código da organização

¹³ Denominação dada pelos autores a múltiplos procedimentos, sendo que cada dispositivo é a concretização de vários processos.

Canalização

Transforma a energia do indivíduo em força de trabalho, por meio de sua carreira, quando ele interioriza a necessidade de vencer, atingir os objetivos propostos

Fonte: Pagès et al., 1987

Os autores destacam, ainda, que a organização por eles estudada favorece a valorização do sucesso individual, em detrimento da solidariedade. O aspecto da abstração depende da subjetividade dos membros da organização; enquanto os salários estão relacionados diretamente ao seu desempenho, satisfaz a vaidade e o senso de justiça (eu mereço). A definição de objetivos quantificados satisfaz a necessidade de reconhecimento e segurança, visto que, ao atingir os objetivos – por maior quantidade de trabalho que isso signifique – o indivíduo se sente recompensado e protegido contra a arbitrariedade de seus superiores.

3.3.3.1 Relações cotidianas e identidade no trabalho

A construção da identidade organizacional é perpassada pela construção da identidade social do trabalho. Por um lado, Berger e Luckman (1989) apontam que cada indivíduo age de acordo com suas próprias crenças e valores, adquiridos em seus processos de socialização primária e secundária, e, portanto, sua identidade social é dependente destes elementos. Por outro lado, Vasconcelos e Vasconcelos (2002) indicam estudos que mostram que a conduta humana não é determinada somente pelo seu sistema de valores, e que este pressuposto foi tomado por Sainsaulieu¹⁴ para desenvolver seu modelo de identidade social a partir do trabalho. Tal modelo considera, entre outros aspectos, a importância fundamental do conflito nas interações humanas e do reconhecimento social para a construção da identidade.

O reconhecimento do grupo social também é destacado por Christophe Dejours como essencial para a construção da identidade social (DEJOURS, 1999; LANCMAN SZNELWAR, 2004). Para que a relação com o trabalho possa ser considerada saudável, o reconhecimento é um elemento imprescindível:

Reconhecimento nas duas dimensões do termo: primeiramente, no sentido de *constatação*, pelos outros, da realidade da contribuição da pessoa à organização do trabalho; em segundo lugar, reconhecimento no sentido de *gratidão*. O reconhecimento, na verdade, relaciona-se ao trabalho realizado e passa por julgamentos sobre sua *utilidade* – econômica, social ou técnica – e sobre sua *beleza*, ou seja, sua conformidade às regras da arte e

¹⁴ SAINSAULIEU, R. L'identité au travail. Paris: Presse de La Fondation National des Sciences Politiques, 1977.

eventualmente, sobre a originalidade de seu estilo. (DEJOURS, 1999, p.96-97)

Para Dejours (1999) o reconhecimento é uma retribuição de natureza simbólica em relação ao trabalho realizado. Enquanto o julgamento da utilidade envolve as relações com chefias, subordinados e clientes, o da beleza só pode ocorrer por quem conheça muito bem o trabalho e suas regras, ou seja, seus pares, na mesma linha hierárquica.

Considerando que o universo social do trabalho pode representar, para o indivíduo, uma realidade totalmente diferente de sua realidade passada, os valores e hábitos adquiridos em função de seus processos de socialização primária e secundária - assim como os recursos intelectuais, afetivos e cognitivos desenvolvidos no passado - podem ser insuficientes para atuar nesse universo, em situação presente. Portanto, o aprendizado concreto nas relações de trabalho é essencial para que o indivíduo possa analisar e assumir riscos nas relações interpessoais e coletivas. Indivíduos que compartilhem não só dos mesmos espaços de interação, mas também das mesmas condições de trabalho, acesso e controle do mesmo tipo de recurso, desenvolvem "estratégias e modos de diferenciação similares, partilhando também valores comuns e uma racionalidade própria ao seu grupo organizacional" (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002, p.68). Nesse contexto, e seguindo os fundamentos da escola sociotécnica, Sainsaulieu propôs quatro modelos que descrevem os processos de estruturação da experiência e construção da identidade social:

- 1) Modelo da retirada estratégica: renunciando à busca por sucesso e reconhecimento profissional, evitam o conflito e demonstram pouco envolvimento com o trabalho e realizam apenas o mínimo necessário e exigido pela regra da organização. Embora o trabalho não seja prioridade em sua vida, o indivíduo cria forte identificação com a figura do chefe – sendo este o único fator de diferenciação em relação a seus colegas. Caracteriza-se pela apatia e ausência de mobilização, tanto individual quanto coletiva.
- 2) Modelo da unanimidade: adotado por funcionários sem especialização, envolvidos com atividades mecânicas e repetitivas, ou por funcionários administrativos, que evitam conflitos acentuados com seus colegas em respeito a um código burocrático de igualdade formal, na qual evitam favoritismo, amizades próximas e identificação com a chefia. Os funcionários sem especialização apresentam forte identificação com seus pares, e dependem de um líder (no próprio grupo) que interpreta os acontecimentos e os representa, defendendo suas posições e orientando a relação do grupo com a chefia. Apresentam dificuldade na negociação e na disputa política.

3) Modelo das afinidades seletivas: opção dos grupos que apresentam maior mobilidade na organização – executivos jovens, trainees e consultores – por pretenderem rápidas e sucessivas promoções, mudando sempre de ambiente. Identificam-se com seus pares e chefias apenas temporariamente, reconstituindo relações e identificações tão logo atinjam outra posição na organização. Embora bem dotados em relação à capacidade relacional, política e estratégica, recusam-se a agir em grupo, não se envolvendo politicamente em situações que possam limitar sua mobilidade individual e restringir suas ações.

4) Modelo de solidariedade democrática: adotado por profissionais especializados (como engenheiros) e executivos (gerentes e diretores), que demonstram pouca identificação com nível hierárquico superior, ao mesmo tempo em que desenvolvem forte solidariedade entre os pares. Apresentam familiaridade com o poder, e se satisfazem com o controle exercido sobre os subordinados. Caracteriza-se pela autonomia e capacidade de vivenciar relações de afinidade entre colegas, ao mesmo tempo em que são capazes de negociar e discutir suas diferenças, quando necessário.

Com diferentes formas de acesso à experiência, à autonomia e à capacidade de ação estratégica, a organização proporciona aos indivíduos meios desiguais de afirmação da identidade.

3.3.4 Mudança na cultura organizacional

A despeito da inter-relação existente entre os níveis da cultura, conforme definição de Schein (2004), é importante destacar que as mudanças organizacionais, normalmente, atingem o nível dos aspectos visíveis. Podem chegar a interferir nos valores da organização por meio da mudança de regras, de estruturas organizacionais e de processos de trabalho - porém, dificilmente atingem o nível dos pressupostos básicos.

Pettigrew (1996) argumenta que ajustar as manifestações culturais é muito mais fácil que provocar alterações no núcleo de crenças e pressupostos básicos de uma organização – e ainda assim, qualquer estratégia prática de mudança na cultura organizacional, mesmo no nível mais superficial, terá que considerar tanto as crenças básicas quanto suas manifestações culturais. Do contrário, esforços empreendidos no sentido de mudança organizacional podem se mostrar infrutíferos. Para o autor, o conteúdo de qualquer mudança estratégica (o que mudar) envolve contexto (por que mudar) e processo (como mudar). Por contexto, deve-se entender que ele é subdividido em externo – ambiente social, econômico e competitivo no qual a empresa atua – e interno, representado pela estrutura, cultura organizacional e contexto

político da empresa. A deficiência das estratégias de mudança organizacional estaria ligada à preocupação em adequar o conteúdo das mudanças com o contexto externo, ignorando o contexto interno. O problema é que a cultura organizacional não só apresenta vários níveis, ou seja, é profunda, como também é extensa: não envolve apenas as crenças e interações pessoais, mas também a visão que as pessoas têm dos produtos da empresa, suas estruturas, sistemas, missão, formas de recrutamento, socialização e recompensas. Além disso, a cultura também é implícita - não declarada -, influenciada pelo histórico passado, relacionada à distribuição interna de poder e ainda dividida em subculturas. Não à toa, nem todo gestor consegue empreender mudanças efetivas em uma organização.

Motta e Vasconcelos (2005, p.303) reforçam a visão de Schein, segundo a qual a estabilidade do grupo de diretores e gerentes dificulta a mudança e possibilita a manutenção de certos padrões culturais:

Desde que uma organização tenha uma cultura forte e a sua liderança (grupo de dirigentes no poder) permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver mesmo que existam elevadas taxas de substituição nos escalões inferiores ou entre os membros de pouca influência na estrutura.

Caso este grupo de dirigentes seja alterado, padrões culturais podem ser rompidos, pois a nova liderança pode trazer uma nova visão de mercado e outros valores que obrigarão a substituição de práticas plenamente estabelecidas no sistema organizacional. A mudança de padrões culturais e de práticas consolidadas não ocorre de forma rápida - e muito menos sem resistência - e envolve demissões em massa e substituição de gerentes em posição importantes. No entanto, a construção de um novo sistema organizacional só pode ser realizada a partir da experiência anterior.

Apoiado em pesquisas sobre estratégia e mudança em várias organizações empresariais do Reino Unido, Pettigrew (1996) buscou identificar fatores que possibilitem mudanças na cultura de uma organização. Observou-se que o contexto externo apresentava condições que justificavam a mudança e, na maior parte das vezes, a alta cúpula da empresa – formada por líderes recentemente contratados pela organização, assim como por indivíduos com algum nível de poder, que já reivindicavam mudanças - exercia nítida e sólida pressão nesse sentido. Estes agentes de mudança, na alta cúpula, apresentavam visões desarticuladas e imprecisas, e utilizavam ações divergentes entre si, além de meios não ortodoxos – assim, elevava-se o nível de tensão pela mudança, e possibilitava-se a expressão daquilo que antes não era explícito. Em função da necessidade de uma posição que demonstrasse coesão e coerência, houve mudanças nos processos administrativos da alta cúpula. Enquanto os

mecanismos de comunicação são transformados para transmitir novas crenças e comportamentos, estratégias de treinamento e desenvolvimento são utilizadas para garantir sua aceitação, que é reforçada pela utilização dos sistemas de premiação da organização. Um elemento importante neste processo de mudança é a identificação de indivíduos que representem “modelos de desempenho” e possam transmitir os valores da nova cultura. Por fim, devido à complexidade e elevado grau de dificuldade para efetuar as mudanças, Pettigrew (1996, p.152) destaca a necessidade de persistência e paciência, que são:

“[...] fatores críticos no difícil estágio de se derrubar o núcleo de crenças da velha guarda, de se fazer com que os novos problemas sejam percebidos e articulados na organização, de se desenvolver um sentido de preocupação de que aqueles problemas valem uma análise política para, então, se articular a nova ordem, geralmente por meio de visões altamente inarticuladas e imprecisas sobre o futuro.”.

A sensação de insegurança e desconforto criada pelo processo de mudanças conduz os indivíduos à aceitação ou rejeição das novas condições, o que significa se manter ou se excluir (ou ser excluído) da organização.

Gibson et al. (2006, p. 40) observa que grande parte da literatura sugere que as intervenções dos gestores que desejam mudar as crenças e valores dos indivíduos devem começar (intervenção 1) pela mudança de comportamento, embora a mudança comportamental não produza, necessariamente, uma mudança cultural, em razão do processo de justificação:

Adaptação cultural não significa compromisso cultural. Os gestores devem fazer os empregados enxergarem o ganho inerente a uma mudança na forma como se comportam (intervenção 2). Geralmente, a comunicação (intervenção 3) é o método utilizado pelos gestores para motivar novos comportamentos. A comunicação cultural pode incluir comunicados verbais, memorandos, rituais, histórias, vestimentas e outras formas de comunicação. Outro conjunto de intervenções inclui a socialização de novos membros (intervenção 4) e a remoção de membros existentes que se desviam da cultura (intervenção 5).

Embora tenham levantado estas sugestões de intervenção, de caráter funcionalista, os autores (2006, p.40) não ignoram que as culturas são “tão difusas e ocultas que é impossível diagnosticar, gerir ou mudá-las de forma apropriada”, além do que “as tentativas deliberadas de mudanças culturais não são efetivamente práticas”.

Não se pode ignorar, contudo, que mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas processadas nas últimas décadas (HOBBSAWM, 1995; CASTELLS, 2008)

afetem as organizações, ocasionando transformações nas relações de trabalho e provocando algumas mudanças nos padrões culturais das organizações.

No contexto hoteleiro, tais mudanças provocaram alterações não só nas relações de trabalho como também nas relações com clientes, que demonstram maior exigência no que se refere a padrões de instalações, conforto e atendimento – visto que a globalização facilitou o acesso a padrões internacionais de consumo e atendimento. Para manter a competitividade, hotéis mais tradicionais buscaram reformar suas estruturas físicas, modernizando suas instalações e incorporando inovações tecnológicas (TAKAHASHI, 2002). Mais que isso, em alguns casos, foram obrigados, também, a reformar sua estrutura organizacional, mudar o estilo de gestão, enxugar o número de funcionários ou capacitar e desenvolver seus colaboradores, visando aumento nos padrões de qualidade a serem oferecidos a clientes cada vez mais exigentes.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Metodologia de Pesquisa

Minayo (2007) considera que o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos – de maneira que se permita seu conhecimento amplo e detalhado. Isto é especialmente válido quando o objetivo é entender um fenômeno social complexo. Esta visão é complementada por Yin (2004, p.32) para quem o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

A abordagem qualitativa da pesquisa se justifica pela busca de significações, crenças e valores que, entre outros elementos, caracterizam a cultura da organização estudada. Como descreve Oliveira (2000, p.117):

As pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem facilidade de poder [...] analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais [...] e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades de comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A realização deste estudo de caso decorreu de duas questões: (1) facilidade de acesso a uma situação que normalmente seria inacessível a um pesquisador que não pertencesse à organização em análise; (2) características singulares em relação ao contexto do hotel em estudo, como o fato de possuir muitos clientes habituais, que freqüentam o hotel há muitos anos, além de se constituir como o principal empregador do município em se localiza - que, por si só, não é comum em empreendimentos do tipo.

Neste estudo, a coleta de dados deu-se por meio de: (1) pesquisa documental em relatórios gerenciais, manuais de procedimentos, documentos de comunicação interna; (2) entrevistas semi estruturadas com gerentes e chefias do hotel, bem como com os responsáveis pelas práticas de gestão de pessoas e demais funcionários – estes últimos escolhidos intencionalmente em função do tempo de vínculo com a empresa e (3) observação participante, durante o período de um ano. Destaca-se que, das duas dezenas de entrevistas realizadas, apenas duas foram gravadas e transcritas, e os registros foram realizados de forma a garantir sigilo sobre a identidade dos entrevistados.

Destaca-se que, para a coleta e análise dos dados qualitativos, foi utilizado a “Grounded theory”, ou teoria fundamentada em dados, desenvolvida por Barney Glaser e Alselm Strauss, na década de 60. De acordo com Dantas (2005), Strauss trouxe para o método a influência da tradição de pesquisa qualitativa da Universidade de Chicago, e assim sendo, dos conhecimentos inerentes ao Interacionismo Simbólico e do Pragmatismo. Adaptada para estudos de caráter etnográfico, neste método, a coleta de dados não é embasada por hipóteses pré definidas, e a teoria – ou a reflexão teórica - é construída progressivamente, à medida em que novos fatos emergem da cena social investigada. Baseada em Strauss e Corbin (1990; 2008) e em outros estudiosos dessa metodologia, muito aplicada à pesquisas na área da saúde, Dantas (2005, p.52) faz um resumo das principais especificidades desta metodologia:

- As teorias geradas podem ser formais ou substantivas uma vez que são construídas em áreas de pesquisa empírica. Desta forma, o conhecimento constrói-se a partir da interação social, de informações e compreensão da atividade e das ações humanas.
- As hipóteses são criadas a partir do processo da coleta e análise dos dados e não antes do pesquisador entrar em campo.
- Os dados são coletados e analisados concomitantemente, descrevendo, portanto, as primeiras reflexões no início da fase de coleta. Este processo denomina-se análise constante.
- O método é circular e por isso permite ao pesquisador mudar o foco de atenção e buscar outras direções, revelada pelos dados que vão entrando em cena.
- Este referencial trabalha com conceito de amostragem teórica que se refere à possibilidade do pesquisador buscar seus dados em locais ou através do depoimento de pessoas que indicam deter conhecimento acerca da realidade a ser estudada. Assim, poder-se-á realizar pesquisas em mais de um campo de coleta de dados onde durante a fase do mesmo, mediante a interação e observação com demais profissionais haja a possibilidade de coleta de dados. Ou ainda, reestruturação dos instrumentos, com mudança no foco das perguntas (no intuito de especificar e explorar a realidade investigada), ou na forma como é questionada de modo a se aproximar do entendimento dos sujeitos e, assim, esgotar o máximo de informações.
- Construção de memos ou memorandos consiste numa forma de registro referente à formulação da teoria e podem tomar conformação de notas teóricas, notas metodológicas, notas de observação e subvariedade delas. Estes são construídos durante todo o processo de coleta e análise dos dados.
- O uso da literatura é limitado antes e durante a análise, para evitar sua influência excessiva na percepção do pesquisador, pois a literatura pode dificultar a descoberta de novas dimensões do fenômeno.

Vasconcelos e Vasconcelos (2002, p.72) utilizam o termo Análise Comparativa Contínua como outra denominação para este método, já que “o pesquisador reformula suas hipóteses e conclusões à medida que retoma e atualiza seu material de pesquisa, comparando continuamente suas categorias de análise”. Aplicado à realidade organizacional, este método

deve considerar "todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universos simbólico da organização e das interações entre os atores sociais". Para tanto, recomendam a observação dos ritos, histórias, tabus, normas de comportamento, valores e comunicações/símbolos da organização estudada. Remetendo às considerações de Smircich, os autores reforçam que o método gera um conhecimento subjetivo, o que significa que o conhecimento não é independente do pesquisador, que

apreende as significações das ações do grupo por meio de sua interação com os membros da organização e, assim, ele tem uma visão global dos significados e imagens compartilhados pelos membros do grupo organizacional. (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002, p.73)

Ressalta-se que o material coletado foi analisado de forma a dialogar com os conceitos abordados no referencial teórico deste estudo.

4.1.1 Coleta de dados

Com autorização da gerência geral, foram realizadas entrevistas com chefias e funcionários. Embora fosse desejável a realização de entrevistas coletivas, a própria dinâmica de funcionamento do hotel dificulta este tipo de atividade. Desta forma, foram realizadas entrevistas individuais, semi-estruturadas, com dezoito funcionários, incluindo, além dos responsáveis pelo departamento de pessoal e treinamento do hotel, funcionários de nível operacional - tanto da linha de frente quanto de apoio administrativo - e alguns supervisores, além do gerente-geral. Estas entrevistas tinham como objetivo aferir como se desenvolvem as práticas de gestão de pessoas e definir os fatores que afetavam a satisfação do cliente. Embora tenham sido entrevistados funcionários com pouco tempo de casa¹⁵, houve uma preocupação intencional em buscar a opinião de funcionários mais antigos. Isso considerou a necessidade de entender como as mudanças se processaram no hotel nos últimos quatro anos, do ponto de vista dos mesmos, e detectar qual tipo de impacto as mudanças organizacionais provocaram na cultura do hotel. As informações relatadas nas próximas páginas, quando não expressam informações oficiais apuradas nos documentos da instituição, são fundamentadas em seus depoimentos.

Além disso, foram disponibilizados formulários e resultados da pesquisa de satisfação dos clientes, além dos relatórios de desempenho do hotel nos últimos cinco anos, no que tange à taxa de ocupação, diária média, receitas totais e treinamentos realizados. A pesquisadora

¹⁵ Contratados pelo hotel entre três meses a um ano e meio

teve acesso a vários documentos que estabelecem normas institucionais da Gerência de Pessoas.

Informalmente, foram recolhidos depoimentos de vários outros funcionários e prestadores de serviços, além de pessoas da comunidade com alguma relação com o hotel – sempre no sentido de perceber outras nuances que possibilitassem um melhor entendimento de sua realidade, para evitar uma visão unidimensional.

Ressalta-se aqui o grau de abertura e colaboração de todos os participantes da pesquisa – nenhuma informação foi negada, a não ser nos casos em que o entrevistado não tivesse acesso a ela, ou que não estivesse disponível por falta de registro.

4.2 Considerações iniciais sobre a organização em estudo

O hotel em que foi realizada a pesquisa faz parte, a quarenta anos, de uma instituição empresarial que possui negócios em outras áreas distintas, conta com um total de 6.600 funcionários e está sediada na capital paulista, possuindo unidades de negócios espalhadas por todo o estado. A hotelaria é uma área de interesse relevante o suficiente para que a instituição administre, desde 1998, outro hotel, também localizado no interior do Estado de São Paulo. No entanto, o negócio hoteleiro não é proeminente o suficiente, dentro desta instituição, para que se criem políticas específicas para este tipo de negócio, sejam de gestão de pessoas ou de gestão financeira.

As políticas de gestão de pessoas são definidas corporativamente, e todas as unidades de negócios da instituição seguem exatamente os mesmos procedimentos - do recrutamento à entrevista de desligamento - que são regulamentados pela Gerência de Pessoal (GEP). Observa-se que o termo *Gestão de Pessoas* não é empregado na instituição, e mesmo o termo *Recursos Humanos* não é comum, sendo empregado informalmente ou em algumas unidades, mas não corporativamente.

Cada unidade de negócios desta instituição empresarial possui um encarregado pelo departamento de pessoal (DP), que é responsável pelos procedimentos de recrutamento, seleção, contratação, controles e registros - de horas trabalhadas, faltas e compensações, atualização de dados dos funcionários, cálculos trabalhistas, entre outros procedimentos burocráticos. Nas unidades em que o número de funcionários é considerável, ou seja, há uma grande demanda por atividades de treinamento, há ainda outro encarregado para esta atividade específica. Cumpre esclarecer que a instituição possui um *portfólio* de cursos de educação corporativa, que abrange uma centena de cursos de diversas áreas de conhecimento, cujo

objetivo é atender às necessidades de treinamento de toda a instituição, em seus vários níveis de funcionamento e em suas diversas área de atuação.

Solicitações ou problemas específicos de uma unidade de negócios são sempre encaminhados à gerência de pessoal, que busca uma solução que atenda às necessidades da unidade e também às políticas e objetivos institucionais. Tal padrão se segue em outras áreas funcionais da instituição, e seu caráter regulador, representado pela existência de normas que visam padronizar todos os procedimentos operacionais se justificam pelo tamanho da organização, pela diversidade de negócios e pela quantidade de unidades de negócios existentes – pois todos representam uma única marca, a da instituição; devem, assim, apresentar um padrão único, seja de comunicação visual ou de estilo de linguagem, seja de qualidade de produtos ou serviços prestados. Nesse sentido, os hotéis representam unidades de negócios com características muito diversas das dos demais negócios da instituição. Independente de seus resultados financeiros, eles são vitrines que garantem reconhecimento comercial para a instituição e *status* para sua alta cúpula.

Ao apresentar um rígido controle hierárquico, divisão horizontal de trabalho, normas escritas e disponibilizadas em sistema virtual (intranet) e autoridade legitimada por normas legais, a instituição apresenta todos os aspectos que caracterizam o formalismo burocrático (MOTTA; PEREIRA, 1983).

Destaca-se que a sistematização nos procedimentos, e a quantidade de normas institucionais, induzem todas as unidades de negócios a reproduzir determinados padrões de comportamento, que podem ser interpretados como sua cultura corporativa. Embora o objetivo deste estudo seja observar alguns dos elementos que caracterizam a cultura organizacional do hotel, e não da instituição, ressalta-se que isso é inevitável, visto emanarem da instituição as normas, políticas e algumas estratégias em vigor no hotel em estudo. Mas, mesmo assim, cada unidade de negócio - assim como seus integrantes - possui características, valores e interesses próprios, e a cultura corporativa, de acordo com Morgan (2000), engloba todas essas diferenças, de uma forma única ou dividida em várias subculturas:

Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Além do sexo, da raça, da língua e da etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais podem ter impacto decisivo sobre o mosaico cultural. (MORGAN, 2000, p.157).

O hotel, assim como cada unidade de negócios da instituição, cria uma cultura corporativa própria, fruto de seu contexto local, de seu histórico singular e dos padrões de

interação entre seus integrantes e dos valores e estilo de liderança de seus fundadores ou dirigentes.

4.3 Caracterização do hotel analisado

O hotel em estudo possui 112 unidades habitacionais, incluindo as suítes e as chamadas vilas – unidades mais sofisticadas, com serviços exclusivos e maior privacidade. Possui estrutura para atender tanto ao segmento de lazer quanto o de eventos, e seu público alvo principal são famílias com crianças pequenas, e com alto poder aquisitivo. Embora busquem atrair novos clientes, destaca-se que o hotel conta com a fidelidade de um número significativo de hóspedes – existe uma relação de cerca de cinquenta famílias que freqüentam o hotel, todos os anos, na alta temporada e feriados prolongados.

Suas instalações destacam-se em meio a um parque de doze alqueires reflorestados, e incluem quadras de tênis, piscinas, ginásio poliesportivo, salão de festas, mini campo de golfe, entre outras instalações de lazer integradas ao prédio principal. A área também abriga outra unidade de negócios da instituição, com a qual o hotel mantém algumas atividades em comum.

Este complexo está situado no interior do Estado de São Paulo, em uma estância turística hidrotermal distante cerca de duzentos quilômetros da capital. A localidade conta com pequeno número de habitantes e nenhuma atividade industrial. À exceção do hotel em estudo, que junto à outra unidade de negócios da instituição emprega 331 funcionários registrados, as demais empresas da região são, predominantemente, de pequeno porte e administração familiar. O censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)¹⁷ registra que o município conta com cerca de 2700 habitantes, e possuía - em 2008 - 207 estabelecimentos empresariais, que empregavam 1.117 funcionários assalariados. Se considerarmos que somente o hotel empregava, na época, cerca de 220 funcionários, podemos entender sua importância local como gerador de empregos. Entre novembro e dezembro de 2010, quando foi realizada uma atualização dos dados coletados, o hotel contava com 212 funcionários registrados, além de 24 funcionários terceirizados – mas a expectativa era de aumento no número de funcionários extras para a temporada de férias, que teria início pouco antes do Natal de 2010.

¹⁷ Site www.ibge.gov.br/cidadesat. Acesso em 10/01/2011.

Estes funcionários estão distribuídos em uma estrutura hierárquica similar à de outras empresas hoteleiras, de médio e grande porte: no nível mais elevado, o gerente geral; abaixo, há um nível composto por gerentes de área: gerentes de Hospedagem, Alimentos e Bebidas, Administrativo e Coordenadores de Lazer e Eventos; sob suas ordens, estão as chefias intermediárias (governanta, chefe de recepção, *maître*, chefe de bar e chefe de cozinha); depois, os supervisores e então as demais funções operacionais. Dependendo das necessidades dos hotéis, a instituição contrata *trainees* que permanecem durante cerca de dois anos em processo de desenvolvimento; durante esse período, circulam por todos os setores de ambos os hotéis, atuando junto às chefias e gerências de áreas – findo este prazo, podem ser efetivados em postos de chefia.

Embora, localmente, o gerente geral represente a primeira instância do poder, sua submissão a uma coordenadoria geral dos hotéis indica que as diretrizes a serem seguidas pela operação não são adotadas individualmente, sofrendo influência de interesses institucionais.

Na segunda instância de poder, composta pelas gerências de área, há certa autonomia no que se refere às decisões internas de cada setor, no caso de hospedagem, alimentos e bebidas e lazer e eventos – desde que na obediência às diretrizes comerciais estabelecidas pelo gerente geral do hotel e da coordenadoria geral. A gerência administrativa, ao mesmo tempo em que se submete à gerência geral do hotel, também responde à controladoria da coordenadoria geral e às gerências funcionais de pessoal e de finanças da instituição. Disputas internas costumam ocorrer nesse nível, motivadas pela necessidade de superar os pares em relação à influência sobre os resultados do hotel. Tais disputas acabam por incentivar a rivalidade entre os funcionários nos níveis inferiores da hierarquia, dificultando ações de cooperação.

Destaca-se que todos os cargos possuem uma descrição bem definida de tarefas e responsabilidades, e todos os setores possuem seus processos e fluxos de trabalho documentados, passo a passo, em manuais de procedimentos. Há duas categorias de manuais: de um lado há os manuais com as normas institucionais, detalhando procedimentos financeiros e de gestão de pessoas; por outro lado há a sistematização de procedimentos operacionais, próprios da atividade hoteleira - neste caso documentados em instruções de trabalho detalhadas, de acordo com os padrões de certificação ISO 9001 (sistemas de gestão de qualidade), que garantem padronização e controle sobre os processos todos os processos com foco no cliente. O hotel também possui certificação ISO 14001 (sistemas de gestão ambiental), com vários princípios do sistema de gestão em comum com os princípios estabelecidos na norma ISO 9000.

4.4 Histórico

O hotel em estudo foi inaugurado na década de 1940, e buscava explorar dois tipos de públicos: o que buscava as propriedades medicinais das águas ali existentes e o que buscava diversão no cassino. Seu então proprietário era um empreendedor que buscava construir - em uma área descampada que constituía uma grande fazenda - uma estância turística.

Cabe destacar que a cidade em que se localiza surgiu juntamente com a construção do hotel. Planejada para ser uma estância hidrotermal, o projeto urbanístico da estância previa a construção de hotéis de diferentes categorias, para atender públicos de diferentes níveis de poder aquisitivo – sendo o hotel em estudo o maior e mais luxuoso de todos. Ressalta-se ainda que, desde o início, havia a determinação de proibir a instalação de indústrias e estabelecimentos de serviços pesados na cidade – sendo assim, o hotel analisado já nasceu destinado a se tornar o maior empregador do município.

Com a proibição dos jogos de azar alguns anos depois e a redução do turismo de saúde, o hotel passou por um período de decadência, até passar a ser administrada pela instituição que hoje é sua proprietária. Desde então, muitas foram as reformas para adequar e atualizar suas instalações, e vários foram os gestores designados para gerenciar as atividades operacionais do hotel.

O *know-how* adquirido durante décadas de administração deste hotel foram úteis para que a instituição assumisse a administração de outro hotel, em 1998. Com decoração um pouco mais refinada, e localizada em outro destino turístico do interior do Estado, o novo hotel contou com vários gestores oriundos do hotel em estudo¹⁸. Ainda assim, algumas ações e procedimentos de um hotel eram distintos do outro.

Para concentrar os interesses de ambos os hotéis, foi criada, há quatro anos, uma espécie de coordenadoria geral de ambos os hotéis - a quem o gerente geral de cada hotel se reportaria - e que se reportaria à alta cúpula da instituição. Tal esclarecimento é importante para contextualizar uma situação organizacional ocorrida nos últimos anos, que teve como objetivo provocar uma mudança na cultura do hotel em estudo. Para entendê-la, mais que elementos objetivos - como as propostas apresentadas pela instituição - é preciso recorrer a fatores subjetivos, como a interpretação que tiveram alguns dos atores deste processo. Nesse sentido, destaca-se a importância da percepção dos funcionários mais antigos em relação a

¹⁸ De fato, dentre os últimos cinco gestores, apenas um gerente-geral não tinha passagem pelo hotel aqui analisado.

estas mudanças, das quais a mais drástica foi sentida no perfil dos gestores responsáveis pelo hotel.

4.4.1 As mudanças na organização

Desde que foi criada, há quatro anos, a coordenadoria geral para os hotéis tem como objetivo alcançar um novo posicionamento mercadológico para os hotéis da instituição. Tal decisão foi motivada, em parte, pelos resultados financeiros insatisfatórios dos hotéis - mas não se ignora o contexto corporativo, pois este reposicionamento faz parte de uma proposta mais ampla para assegurar o alcance de objetivos institucionais. De toda forma, as mudanças partem de uma necessidade de adaptação externa, para garantir a sobrevivência e prosperidade dos hotéis e da instituição.

O processo de mudança foi iniciado em 2005, quando a instituição contratou os serviços de uma empresa de consultoria para avaliar a situação do hotel no mercado. A exemplo do que já ocorre em toda a instituição, quando da necessidade de desenvolver um novo projeto, foi criado um grupo de trabalho – composto por diversos gestores e profissionais da área, com ou sem atuação direta nos hotéis da instituição - que analisou as possibilidades de reposicionamento dos hotéis a partir de estudos internos e de estudo de mercado realizado pela empresa de consultoria. Muitas propostas foram apresentadas, discutidas, questionadas, refutadas ou aprovadas. Buscava-se, principalmente, criar uma posição de referência no mercado - tanto quanto o equilíbrio financeiro dos hotéis. Para tanto, algumas práticas, não adotadas integral ou adequadamente até então, foram destacados como essenciais para este novo posicionamento: a criação de padrões mínimos de excelência, a formalização de processos para direcionar a relação com hóspedes em caso de incidentes, a adoção de metodologias para a melhoria contínua dos processos, o monitoramento contínuo das práticas de mercado, uma gestão comercial coerente com o novo posicionamento do hotel, a valorização da gestão de recursos humanos – que deveria ser considerada uma questão estratégica, e não somente operacional. Uma equipe foi escalada para compor a coordenadoria geral dos hotéis, responsável pela implantação de todas as propostas validadas pela alta cúpula da instituição. Para ajudar no processo de implantação das mudanças, a instituição concedeu a criação de funções específicas de recursos humanos e de controladoria subordinados a esta coordenadoria, embora funcionalmente deveriam responder, respectivamente, à Gerência de Pessoal e à Gerência de Finanças da instituição – o que significava se submeter às normas vigentes para todas as unidades de negócios da instituição, com alguma margem para negociações em situações específicas. De qualquer forma, estas

funções levavam em consideração as necessidades específicas dos hotéis, ainda que precisassem se adaptar às exigências institucionais.

Até então, muitos procedimentos não eram sistematizados – e variavam de acordo com seu executor, ou de acordo com a decisão da gerência - e outros eram considerados irregulares e/ou questionáveis. Predominava um modelo de gestão familiar tipicamente brasileiro (MOTTA,1997; MOTTA; ALCADIPANI,1999; FREITAS, A, 2005), inserido em uma instituição essencialmente burocrática.

Mudar o posicionamento do hotel refletia uma necessidade de adoção de novas práticas e novos padrões de comportamento, tanto dos gestores quanto dos demais funcionários. Além de reformas na estrutura física e atualização das práticas operacionais - com sistematização e racionalização dos procedimentos e implantação de controles detalhados -, reposicionar o hotel significava buscar a profissionalização em todos os sentidos, o que significava ir além do aperfeiçoamento dos funcionários e do desenvolvimento de planos de negócios e de ações para implementação de mudanças.

Considerava-se a necessidade de mudança cultural e, portanto, seria necessário substituir o então gerente, para romper padrões culturais e trazer uma liderança com uma nova visão de mercado e outros valores (MOTTA;VASCONCELOS, 2005). Foi iniciado um processo para seleção de um gestor que possuísse experiência profissional e conhecimento adequados para conduzir todas as mudanças desejadas. O perfil destes gestores será abordado mais adiante, porém cabe aqui resumir que se substituiu um gestor com grande afinidade e proximidade em relação a clientes e funcionários, por outro gestor extremamente distante nestas relações.

4.4.2 O processo de transição

A transição foi muito tensa e desgastante para todos os envolvidos, e não poderia ser diferente. O desejado reposicionamento do hotel exigiria uma mudança estrutural e - no entender dos responsáveis pelo processo - cultural, na qual a ação mais expressiva seria iniciada com a mudança no estilo de gestão.

O primeiro momento crítico do processo de reposicionamento ocorreu com a criação da coordenadoria geral dos hotéis e a nomeação de um jovem profissional - com formação e experiência em hotelaria, porém atuação profissional voltada para consultoria e docência na área - para a função de coordenador. Inicialmente, ele passou alguns meses acompanhando o trabalho do gestor anterior, e até o substituiu no período de férias.

A partir daí, coordenador geral passou a estabelecer algumas diretrizes para o hotel, que entraram em conflito com as práticas estabelecidas pelo então gestor¹⁹. Para os funcionários, e mais ainda, para a média chefia que fazia parte do grupo gestor naquele momento, era uma situação extremamente difícil. Ninguém queria se arriscar, seja por estar do lado do gestor, seja por estar contra ele. Como relata uma funcionária que fazia parte do grupo gestor na época:

[...] a primeira coisa que a gente tinha que fazer era perguntar: quem pediu? Se fosse um, tinha que ligar para o outro, perguntando se podia fazer [...] A gente passou três meses sem saber para onde remar, pisando em ovos, sem saber o que fazer. Pior que você se sentia traindo ambas as partes. Foi horrível. E quando um deles pedia uma informação para “ferrar” o outro? Nossa, isso era pior ainda! (sic)

Um aspecto positivo, apontado pela entrevistada, foi a união entre os funcionários que faziam parte do grupo gestor, resultado do reconhecimento de que todos passavam pela mesma situação crítica. Ao se unirem e decidirem ficar de fora da disputa, negando-se a intermediar as solicitações conflitantes e fazendo com que o gestor anterior e o coordenador negociassem suas decisões entre si, para só então os comunicarem, a situação se tornou mais fácil.

A saída definitiva do gestor anterior, porém, foi marcada por uma crise de insatisfação, por parte dos hóspedes, sem precedentes. Entre o desligamento do gestor anterior e a chegada do novo, o hotel ficou sem gerente geral. Aqueles hóspedes fiéis, que durante dez anos se familiarizaram com o gestor anterior, direcionaram ao grupo gestor remanescente, assim como aos funcionários, toda a sua revolta pelo que eles entendiam ser uma grande injustiça. Além de reclamações endereçadas à diretoria da instituição, até um *blog* foi criado por hóspedes que reivindicavam o retorno do gestor anterior. Para lidar com sua agressividade e contornar a situação com estes clientes, os funcionários tiveram que praticar o que aprenderam justamente com o gestor anterior: a paciência com o hóspede, o acolhimento, a prática cotidiana da cordialidade – nesse momento, as regalias que sempre foram concedidas precisavam ser mantidas, e a manutenção dos funcionários mais antigos, com quem o hóspede já estava acostumado, foi essencial. A hospitalidade por parte da equipe foi utilizada como forma de limitar a hostilidade do hóspede.

¹⁹ O grupo gestor era normalmente formado pelos gerentes de área e por algumas médias chefias: governanta, chefe de recepção, *maitre*, chefe de cozinha, chefe de bar. Na ausência dos gerentes de Hospedagem e Alimentos e Bebidas, as médias chefias e alguns *trainees* respondiam também por suas áreas.

A chegada do novo gestor representou outro grande desafio para a equipe de funcionários. A eliminação dos privilégios e descontos a clientes, o aumento nas diárias – em função da oferta de novos produtos e serviços - e o estabelecimento de uma série de controles e a sistematização dos procedimentos foram as primeiras medidas adotadas, e provocaram resultado imediato. A insatisfação, que já era grande antes de sua chegada, só piorou, e o número de reclamações foi recorde – hóspedes que nunca se incomodaram em responder à pesquisa de satisfação agora preenchiam formulários e listavam páginas e páginas de queixas. Ressalta-se que eles poderiam externar sua insatisfação simplesmente deixando de voltar ao hotel – mas não o fizeram porque, como percebeu o novo gestor, muitos daqueles clientes vinham ao hotel, trazendo suas famílias, há três ou quatro gerações, e tinham no hotel sua residência de veraneio. Relata o gerente que, ao chegar, foi recebido por um hóspede habitual: “Seja muito bem vindo ao *meu* hotel”. Ao retrucar que aquela frase deveria ser dele, gerente do hotel, recebeu como resposta: “Seja bem vindo porque eu venho aqui faz mais de 30 anos, e você está chegando agora”. Natural, para esse tipo de hóspede, estranhar as mudanças e questionar a postura e decisões da nova gerência, considerando-a como hostil, pois adotava medidas que se contrapunham ao conceito de hospitalidade, ou da hospitalidade a que estava habituado

As reclamações foram tantas, que se passou a considerar como solução atrair um novo tipo de cliente, e ao mesmo tempo recusar a reserva destes clientes mais antigos. Fazia sentido, para os gestores, renovar a clientela, já que se buscava renovar o hotel. Criou-se uma espécie de “lista negra”, de clientes que deveriam ser evitados, visto tumultuarem o hotel com suas reclamações durante todo o seu período de estada, influenciando negativamente os demais hóspedes. Os funcionários foram orientados a informar aos hóspedes desta lista que o hotel estava lotado – ainda que não estivesse – para justificar a recusa de suas solicitações de reservas. No entanto, alguns desses clientes reagiram usando expediente semelhante: passaram a usar o nome de outra pessoa para fazer a reserva, para que sua solicitação não fosse recusada - e voltaram ao hotel para continuar expressando sua insatisfação. Percebe-se novamente, nessa situação, a quebra do vínculo entre o hospedeiro e o hóspede, o reverso da hospitalidade, descrito por Wada e Camargo (2006).

Em resumo, muitas das mudanças buscaram o nível da visibilidade: uniformes foram substituídos por modelos mais atualizados e elegantes. Uma nova identidade visual foi criada, com um design mais sofisticado, e os documentos e meios de comunicação foram todos atualizados. Moveis foram substituídos, ambientes sociais e apartamentos foram reformados e redecorados, equipamentos substituídos, espaços de trabalho foram reformados e adequados

à função que ali se exerciam. Supostamente, tenta-se influenciar a percepção do hóspede, em relação serviço prestado, também pela imagem que o hotel transmite, seja por meio de fotos ou folhetos, seja pela aparência dos funcionários ou das instalações. Certamente isso faz parte do objetivo de “criar a experiência” de hospedagem para o cliente

Internamente, os funcionários estranharam a postura do novo gestor em relação às pessoas, tanto hóspedes quanto funcionários. Se o gestor anterior dava atenção a todos, não importava que posição ocupasse no hotel, o novo gerente não cumprimentava ninguém – e os funcionários se ressentiram da falta de um prosaico “bom dia”, identificando em sua postura fechada uma forma de hostilidade dirigida a eles. Reclamações foram feitas às chefias, e decidiu-se fazer uma reunião para apresentar o novo gestor à sua equipe de funcionários. No entanto, provavelmente sentindo-se desconfortável, o novo gerente não os conquistou nesta reunião, pois faltou empatia. De acordo com um depoimento, a partir dali muitos funcionários decidiram não ser possível continuar no hotel, pois até então havia uma abertura, “uma cultura de coleguismo e parceiragem”(sic) que parecia que não seria mais possível na nova gestão.

Para promover uma mudança na cultura do hotel, a solução encontrada foi deixar que aqueles que estavam insatisfeitos, por se identificarem com o gestor anterior, ou por rejeitar o novo estilo de gestão, se demitissem ou se aposentassem – ou então demiti-los, caso se comprovasse que eram responsáveis por irregularidades. É preciso destacar, entretanto, que os funcionários antigos se constituíram profissionalmente acreditando que aquilo que aprenderam, durante todos os anos de dedicação ao hotel, era a única forma de trabalhar. Uma história, reproduzida por um dos entrevistados, ilustra bem essa situação - ao ser demitida, após a chegada do novo gerente, uma supervisora da área de alimentos e bebidas chorava copiosamente, totalmente inconformada: “O problema não é ser mandada embora...é ter passado trinta anos fazendo a mesma coisa e ninguém ter me dito que o que eu fazia estava errado!!!”

Essa ignorância não significa, por outro lado, que os funcionários - demitidos ou não - fossem totalmente inocentes. Alguns, de fato, tentaram ou conseguiram tirar vantagem da falta de controle e da liberalidade em vigor até então. Muitos não compactuavam com as irregularidades, mas sabiam de sua existência e preferiam ignorá-las, pois precisavam manter seu emprego. Em todo caso, tudo que podiam fazer era esperar para ver até onde iriam as mudanças; o conformismo e a aceitação de que nada podiam fazer para mudar o rumo dos fatos os tornavam simples espectadores dos acontecimentos. Todas as posturas dos funcionários indicam traços característicos da cultura brasileira (PRATES; BARROS, 1997)

A insegurança gerada pela quantidade de demissões – em alguns setores, eram realizadas quatro demissões por vez – somou-se à desconfiança causada pela chegada de pessoas desconhecidas para ocupar os postos vagos ou recém criados. Naquele primeiro momento, os postos nas gerências de área e média chefia foram preenchidos por profissionais que já possuíam experiência e haviam trabalhado em hotéis renomados, a maioria em São Paulo. De acordo com uma integrante do grupo gestor, não foi intencional trazer profissionais de fora da empresa: ocorre que não se identificava, na casa, sucessores para os cargos que haviam sido deixados vagos, pois os ocupantes anteriores ficaram por muitos anos na função, e os demais funcionários estavam acomodados em seus próprios cargos – e não possuíam perfil para chefia ou não desejavam ser promovidos. Vagas na recepção, em reservas ou na supervisão de governança passaram a ser preenchidas por jovens recém formados ou cursando faculdades de turismo e hotelaria. De qualquer forma, a renovação no quadro atendeu bem ao desejo de promover mudanças, especialmente em relação aos novos procedimentos

Paralelamente ao processo de demissões, foram realizados alguns ajustes. Alguns funcionários antigos foram estrategicamente mantidos em seus cargos, por servirem de referência para a clientela habitual (*habitués*), e por não aspirarem a promoções – eles queriam continuar exatamente onde estavam - e por não apresentarem um perfil questionador, ou “reclamão”, como definiu um entrevistado. Outros, sem contato com o hóspede, foram mantidos em seus cargos por exercerem adequadamente sua função, ou foram remanejados para funções, de mesmo nível, em outros setores. Foram identificados como funcionários confiáveis, que não representavam ameaça aos objetivos da nova gestão, e poderiam propagar as mudanças e os novos valores, servindo como os “modelos de desempenho” identificados por Pettigrew (1996). Esta relação de confiança se estabeleceu em função da proximidade destes funcionários com as chefias que se mantiveram no hotel, e da aceitação e/ou identificação com as propostas do novo modelo de gestão.

Por outro lado, na nova gestão os conflitos entre os departamentos surgiram e se acirraram - o que antes era um único grupo - liderado por um gestor que centralizava decisões – agora se fragmentava em subgrupos, que tanto podiam tentar trabalhar isoladamente para se mostrarem superiores ao demais, quanto se unir e se acobertar para descumprir regras estabelecidas. Dar autonomia significou, neste caso, restituir parte o poder usurpado pelo gestor anterior, mas também gerou uma disputa de influências neste nível hierárquico, e as vaidades levaram a ações que, relata-se, beiravam a deslealdade.

Desde o início do processo de mudanças, uma pesquisa de clima organizacional foi encomendada à gerência de pessoal da instituição. Buscava-se saber como as mudanças

estavam sendo absorvidas pelos funcionários, e fundamentar os próximos passos. Mas como essa pesquisa não fazia parte das práticas corporativas adotados para todas as unidades de negócios da instituição, esta solicitação nunca foi atendida. Na ausência de um diagnóstico, os gestores buscavam formas de cooptar os ainda resistentes.

Outras reuniões foram realizadas com todos os funcionários. Em uma delas, à qual a pesquisadora teve acesso, percebeu-se um misto de prestação de contas e tentativa de convencimento dos funcionários – o discurso do gestor apontava os resultados positivos obtidos até então, mostrando que, embora a maioria não acreditasse na efetividade das ações adotadas, a realidade mostrava que o hotel estava no rumo certo. Dando destaque ao fato de que duvidavam que ele tivesse sucesso em sua empreitada, utilizou várias vezes o apelo da caixinha – e seu substancial aumento em relação ao valor recebido anteriormente - para provar que os funcionários foram beneficiados com as mudanças. O que não foi dito, mas era o esperado, era que, a partir dali, os funcionários dessem mais crédito e apoiassem a gerência, para facilitar o alcance ou mesmo consolidar resultados positivos. Este discurso, porém, caracteriza um dos elementos de intervenção para o processo de mudança cultural, sugerido por Gibson et al (2006): utilizar a comunicação para motivar novos comportamentos fazer com os funcionários percebam o ganho em função da mudança de comportamento.

Nesse sentido, a caixinha representou um importante elemento de convencimento para que novos comportamentos fossem adotados. Sendo impossível negociar aumento salarial para os funcionários, o novo gerente geral buscou negociar acordos com clientes corporativos e grandes grupos, que normalmente não pagavam a taxa de serviço, para que passassem a fazê-lo. Passaram também a indagar aos demais clientes se eles gostariam de incluir a taxa de serviço no valor da conta – prática que, antes, não era estimulada. Dessa forma, garantiu um aumento desta forma de remuneração²⁰ também em períodos de ocupação mais baixa. Era necessário, por parte do funcionário, uma contrapartida: eles deveriam se esmerar no atendimento, pois quanto mais satisfeitos ficassem os hóspedes, maior seria o valor da caixinha. O atendimento, que anteriormente já era bom, dado o engajamento do gestor anterior na busca pela satisfação do cliente, passou a exigir um maior comprometimento por parte do funcionário, pois agora lhe era também exigido o respeito a certas regras, que antes eram burladas justamente para satisfazer o cliente, pois não queriam lhe negar algo que fosse

²⁰ De acordo com o artigo 457 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Decreto-Lei 5452, as gorjetas somam-se ao salário para compor a remuneração dos trabalhadores – observa-se que a lei brasileira distingue salário de remuneração; enquanto, sobre o salário, incidem encargos trabalhistas, o mesmo não ocorre com outras formas de remuneração.

solicitado - havia uma orientação, nunca expressa, porém plenamente compreendida, de evitar o conflito, uma dificuldade em dizer "não", reflexos da atitude do gestor anterior.

Outra medida para melhora dos serviços foi a realização de treinamentos e visitas técnicas a outros hotéis que possuíssem algum serviço ou produto considerado como exemplar. A idéia era capacitar e atualizar os funcionários - pelo menos aqueles considerados funcionários-chave, ou ainda, os que demonstravam interesse em obter esse aprendizado - e fazê-los conhecer outros ambientes, outros serviços, outras formas de desenvolver seu trabalho. Bolsas de estudos foram oferecidas para os funcionários que desejassem se desenvolver, e muitos funcionários aproveitaram a oportunidade para cursar uma faculdade. Observa-se que, na gestão anterior, os funcionários também tinham acesso a bolsas de estudos, mas priorizavam-se cursos de educação continuada, de curta duração e foco operacional. Na nova gestão, a prioridade passou a focar o ensino superior, e os funcionários perceberam que, se prosseguissem em seus estudos e adquirissem maior conhecimento, poderiam se desenvolver profissionalmente. O novo gestor afirmou ter priorizado, nos três últimos anos, o aproveitamento interno, baseando-se em meritocracia - mas não bastava trabalhar bem, era necessário que o próprio funcionário buscasse seu desenvolvimento. Esse conceito de meritocracia reflete a observação de Sennett (2008), para quem o novo capitalismo valoriza habilidades potenciais em detrimento das realizações passadas.

Enquanto o gestor anterior buscava reter os funcionários na empresa, a nova gestão, ao contrário, acabou por estimular sua rotatividade. De acordo com os números fornecidos pelo hotel, cerca de 75% do quadro de funcionários foi substituído nos últimos quatro anos. É preciso esclarecer que, desde que os funcionários antigos foram aposentados, demitidos ou pediram demissão, passou-se a contratar jovens recém-graduados para fazer parte do quadro de funcionários. Considerando que há uma relativa demora para se obter uma promoção na empresa, muitos destes jovens acabam sendo seduzidos por outras propostas de trabalho, muitas vezes oferecidas pelos próprios clientes do hotel. Tal fato não ocorria freqüentemente até a gestão anterior, não só porque se buscava reter o funcionário - que não era estimulado a buscar seu desenvolvimento profissional - mas porque o funcionário mais antigo não possuía a ambição ou a coragem para buscar uma mudança nesse sentido, pois já estava estabelecido na região, e não considerava a possibilidade de deixar sua família e viver em outra cidade maior. Por outro lado, os novos funcionários, que estão iniciando a carreira, sentem-se frustrados não só pela demora para obter uma promoção, mas principalmente pela dificuldade de interferir na própria organização do trabalho, pela falta de cooperação entre os setores e pela constatação de que existem interferências políticas ou determinações da alta cúpula da

instituição que vão de encontro aos interesses comerciais do hotel, ou, ainda, às suas convicções pessoais – nesse sentido, percebe-se uma inadequação de seus valores e crenças às normas vigentes na organização.

4.5 O papel dos gestores e da liderança

Como já foi destacado, o fundador exerce um papel crucial, assim como seus líderes, no delineamento da cultura de uma organização (FLEURY, 1996; FREITAS, 2007; MORGAN, 2000; SCHEIN, 2004).

Embora o hotel tenha tido alguns líderes, cabe aqui confrontar o perfil do gerente geral do hotel na época de início do processo de reposicionamento e do gestor que lhe sucedeu. Ainda que a liderança possa se expressar em outros níveis hierárquicos, ressalta-se que as diretrizes definidas pelo gerente geral orientarão as ações em todo o hotel, e todos os membros da organização serão, em algum nível, afetados pelas crenças, valores e comportamento do seu principal gestor.

4.5.1 O perfil do gestor anterior e suas práticas

Inicialmente, é essencial destacar que o gestor anterior foi o depositário de todas as práticas e valores acumulados ao longo dos anos. De origem humilde, o gestor anterior literalmente se constituiu, como indivíduo e profissional, dentro do hotel e da instituição. Costumava lembrar seu início no hotel, na função de faxineiro, para depois galgar posições dentro da organização até ascender à função de gerente administrativo do hotel, posição que manteve até ser nomeado gerente geral. Tudo que ele havia observado até então, na convivência com vários outros gerentes, influenciou o seu perfil como gestor. Porém, suas características pessoais o destacaram dos demais gestores.

A experiência acumulada ao longo dos anos o tornou detentor de grande conhecimento operacional, mas sua posição como gestor era consolidada pelo seu conhecimento institucional – pois sabia exatamente como as coisas realmente funcionavam, e que caminhos poderiam ser trilhados, para além das práticas discursivas da instituição. Além disso, ou justamente por isso, o gestor anterior era funcionário de confiança do diretor-presidente da instituição, e isso lhe garantia o aval necessário para tomar suas decisões sem maiores questionamentos – mesmo quando isso implicava o descumprimento de algumas normas institucionais. Não era estranho, portanto, que o hotel constituísse seu domínio particular, embora fosse apenas o gestor, não seu proprietário. Em suas próprias palavras: “da porteira

pra dentro, mando eu” (sic). A fala transcrita - assim como suas variações, reveladas nos depoimentos - refletia sua relação com o poder dentro da instituição.

Embora seu poder tenha sido instituído pelo cargo ao qual foi alçado pela alta cúpula da instituição, não se pode afirmar que seu domínio derivasse apenas da posição que ocupava e de sua relação direta com o diretor presidente. Mas essa posição na instituição, somada ao seu carisma e a sua incansável determinação de se informar e saber tudo o que era importante - seja em relação ao hotel, seus funcionários e hóspedes, seja em relação à instituição e aos interesses da alta cúpula - permitiram a consolidação de seu domínio.

Sua dedicação ao hotel era inquestionável. Parecia sacrificar sua vida pessoal para viver em função do hotel: era possível encontrá-lo ali a qualquer hora, e ele conhecia cada espaço, cada equipamento e cada procedimento. Também conhecia todos os clientes e funcionários, da mesma forma que conhecia cada pessoa de algum destaque na comunidade e na região, além de conhecer todas as pessoas relevantes da instituição. Quando não conhecia alguém que julgasse interessante, se fazia conhecer, e se informava a respeito do então desconhecido. Saber quem era cada um incluía também conhecer seus interesses e suas relações pessoais.

Uma característica muito marcante de sua gestão era a facilidade com que qualquer pessoa – do faxineiro ao cliente mais importante - entrava em contato com ele. A porta de sua sala, então localizada na área de serviços do hotel – passagem obrigatória de todos os funcionários a caminho da lavanderia, do refeitório, dos postos de trabalho ou do vestiário - estava sempre aberta, e nem era preciso marcar hora para conseguir falar com ele, até porque ele passava mais tempo circulando pelo hotel do que fechado em seu escritório. Fazia parte de sua natureza conversar com toda pessoa que encontrasse pelo caminho, sem exceção - até porque era um meio rápido de se manter informado e útil para manter contato com as pessoas e fortalecer seus relacionamentos. Se o funcionário quisesse, podia procurá-lo em sua sala, onde não se sentiria intimidado com o ambiente simples, bagunçado até, onde normalmente não se encontraria nenhum cliente.

Sua presença constante e supervisão direta garantiam controle em qualquer situação: por esse motivo ficava próximo à recepção a cada período de *checkout*, para se despedir pessoalmente dos hóspedes e resolver eventuais problemas, dos quais se desincumbia com tranquilidade. Se não estivesse presente no *checkin*, fazia questão de conversar com cada hóspede durante o período de estada. Dessa forma, sabia de tudo o que estava acontecendo – e isso era essencial para manter o domínio em qualquer situação.

Sua habilidade em lidar com pessoas não se limitava ao trato com os hóspedes, que encantava com sua atenção, ou convencia, em última instância, com a oferta de descontos ou cortesias. Representantes da comunidade sabiam que, caso precisassem de algo, ele era a pessoa a procurar, com quem se podia contar. Os funcionários se sentiam muito próximos a ele, e também o consideravam uma pessoa generosa e muito humana. Ao contrário de outros gerentes, que não estimulavam maior contato com os funcionários, ou “não se misturavam” com aqueles que não eram do mesmo nível, este gestor conquistava a colaboração efetiva de seus funcionários, que não sentiam neste contato uma relação forçada, pouco natural. Afinal, embora ocupasse o cargo de gerente geral, era uma pessoa como a maioria deles: de origem humilde, filho de agricultores da região; que falava com eles, como eles, sem parecer orgulhoso; que se importava com as pessoas que eram, fazendo o que fosse necessário para ajudá-los; que freqüentava os mesmos lugares na cidade e mantinha contato fora do hotel, em partidas de truco, sinuca ou em reuniões familiares – desde que o hotel estivesse com baixa ocupação, porque do contrário dificilmente o veriam fora do ambiente de trabalho; segundo relatos, nesses períodos ele dormia três horas por noite...e provavelmente em sua mesa de trabalho.

A cada período de férias o gestor anterior mantinha contato com sua equipe, e extra-oficialmente, continuava sendo o único a tomar as decisões no hotel. Relata-se que, uma vez, o gerente que o substituiu solicitou uma mudança a um recepcionista – e o recepcionista, sem hesitar, pegou o telefone e ligou para o gestor anterior, perguntando se poderia proceder à mudança solicitada; diante da negativa, o recepcionista informou ao gerente substituto que nada poderia fazer. Tal relato ilustra o domínio que o gerente anterior tinha sobre os funcionários; ao mesmo tempo, revela seu receio em perder o poder, a ponto de não se permitir um desligamento temporário de suas funções – só se afastava fisicamente porque era obrigado pela instituição -, fazendo com que os funcionários lhe relatassem tudo que ocorria em sua ausência. Por amizade, por querer manter seu emprego ou pensando em obter algum benefício em troca, sempre havia funcionários dispostos a assumir esse papel.

Na sua gestão, não havia um departamento melhor que outro: havia o hotel, e a necessidade de atender bem aos hóspedes. Mas, de qualquer forma, o sentimento era de que ele estava do mesmo lado dos funcionários, e não do lado contrário, representando apenas os interesses da organização. A percepção, ainda que não declarada, era a de que ele podia conciliar interesses, sem ignorar as necessidades daqueles que, como ele, labutavam no hotel ou viviam naquela comunidade. Para tudo haveria um “jeitinho”, bastava que se falasse com

ele, e ele usaria sua influência para resolver a questão – mas, se não conseguisse resolver, era porque a instituição não permitiria.

Este tipo de relação - baseado na identificação e proximidade, na generosidade e no companheirismo - embora aparente ser bastante positiva, estimulava algumas disfunções, como as identificadas a seguir:

- a) Negócios e contratações baseadas em relações pessoais ou interesses políticos: para possibilitar o favorecimento, normas institucionais eram ignoradas e contratações prescindiam de requisitos de competência ou mérito. Até aqui, ressalte-se, não era uma prática que o gestor anterior tivesse instituído, embora a reproduzisse. Prática sua eram os descontos e cortesias amplamente distribuídos. Tais irregularidades acabavam afetando os resultados do hotel, especialmente no desempenho financeiro.
- b) Paternalismo nas relações com funcionários: em função das relações pessoais ou de indicações de natureza política, funcionários que apresentavam comportamento problemático, prejudicavam a qualidade do serviço prestado, o trabalho das equipes e/ou a imagem do hotel eram mantidos em seus cargos. Depoimentos indicam que, muitas vezes, o gestor se compadecia do funcionário problemático, não querendo prejudicá-lo com uma demissão – já que havia, como ainda há, poucos empregos ofertados na região. Independente da situação financeira do hotel, o gestor anterior realizava poucas demissões, mas costumava atender solicitações de funcionários que desejavam ser desligados, para ter acesso ao saldo – somada à multa de 40% paga pela empresa – do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.
- c) Desrespeito à hierarquia: todo funcionário tinha acesso ao gerente geral, e um assistente de manutenção, por exemplo, sentia-se à vontade para discutir algum problema de trabalho ou fazer uma solicitação diretamente com ele, antes mesmo de discutir com seu superior imediato – que, em tese, deveria estar a par do ocorrido. Muitas vezes, desautorizava decisões da média gerência, e o dano se refletia na incapacidade dos gerentes de área - administrativo, de hospedagem e alimentos e bebidas (A&B) - de responderem com segurança a qualquer questão que seria de sua alçada. Destaca-se que seu interesse maior era a operacionalidade do hotel como um todo, e não as disputas existentes entre os departamentos. Dessa forma, não era comum que os gerentes de área permanecessem muito tempo trabalhando no hotel, a não ser que se submetessem ao seu estilo de gestão.
- d) Centralização excessiva do poder de decisão, com acúmulo de funções: como todos podiam fazer alguma solicitação diretamente a ele, e suas posições eram questionadas

apenas pelo diretor presidente, todos se habituaram a esperar por suas decisões a respeito de qualquer assunto. Em função da falta de autonomia conferida aos gerentes de área, freqüentemente o hotel ficava sem gerentes de hospedagem ou de A&B – o que não representava um problema insolúvel, dada a tendência do gestor anterior de tomar para si a responsabilidade por todas as decisões, fato complementar ao seu interesse por participar de todos os acontecimentos relevantes, como que para reforçar o grau de dependência de tudo e de todos em relação a ele.

- e) Informalidade excessiva nas comunicações: embora existissem meios de comunicação oficiais, muitas das decisões do gestor eram transmitidas informalmente, de forma verbal, raramente escrita – o que obrigava as pessoas a procurarem-no constantemente para confirmar as informações. Embora improdutivo e desgastante para os envolvidos, essa informalidade podia ser útil para o gestor, na medida em que fornecia margem a dúvidas – ele sempre podia mudar de idéia e dizer que houve um mal-entendido, e dessa forma manipular a situação de acordo com sua conveniência no momento.
- f) Manipulação de situações de conflito e estímulo às intrigas: ainda que os funcionários se mantivessem satisfeitos sob sua direção, a liberdade que lhes era dada os incentivava a externar suas opiniões e tentar influenciá-lo, a favor ou contra algo ou alguém – sempre no intuito de obter algo em benefício próprio. Era um incentivo à prática da popular fofoca, e a chamada “rádio peão”, nome dado ao meio popular de transmissão e retransmissão de informações oficiais e extra-oficiais, era muito atuante – não apenas tolerada, mas considerada dentro de sua utilidade. A forma que o gestor anterior tinha de manter os conflitos, intrigas e rivalidades sob controle era ouvir todas as partes, destinar a cada interlocutor algum comentário ou promessa que o satisfizesse e tomar absolutamente nenhuma posição – pois tomar alguma atitude significava comprar uma briga indesejável, e, de acordo com alguns dos entrevistados, para ele era importante “ficar bem com todo mundo”. Mas estas situações eram úteis para que ele soubesse o que cada um pensava e em que terreno estava pisando.
- g) Ocultação de situações irregulares: tanto o companheirismo podia ser a fonte das irregularidades quanto poderia ser utilizado para disfarçá-las. No entanto, é importante que se destaque, muitos dos colaboradores não se percebiam cometendo irregularidades, ou agindo de forma incorreta - isso porque agiam como haviam sido orientados, ou como sempre desenvolveram suas atividades, sem nunca terem sido

questionados ou repreendidos; dessa forma, entendiam que era a forma adequada de executar suas tarefas.

Como observa Camargo (2004), a hospitalidade implica, entre outros elementos, na existência de interesses implícitos, situação de inferioridade de quem recebe a dádiva e conseqüente obrigatoriedade de retribuição. É clara a percepção, por parte de funcionários antigos que se mantiveram na empresa, que esse gestor conquistava as pessoas (clientes, amigos, comunidade) com base na troca de favores, ou mais especificamente, na oferta de descontos e cortesias – e essa prática, se não era disseminada, ao menos nunca foi reprimida. Alguns garçons e recepcionistas, inclusive, se sentiam à vontade para oferecer cortesias ou lançar estornos (cancelamento de uma cobrança) na conta do cliente, em troca de gorjetas generosas. Perceba-se aí que, no final, o cliente praticamente pagava o valor integral do serviço/produto – mas, em lugar de pagar na integralidade à empresa, não se importava em pagar parte para a empresa, com o desconto, e parte para o funcionário que lhe prestava diretamente o serviço. Essa liberalidade possibilitou o surgimento de outras práticas pouco virtuosas.

O estilo autocrático e o carisma do gestor anterior ultrapassavam os limites do hotel: muito conhecido na comunidade, não só mantinha bom relacionamento com o poder público como também o influenciava, em benefício próprio ou do hotel – para tanto, oferecia regalias como descontos ou cortesias na utilização de suas instalações ou no fornecimento de refeições. Enquanto gerente geral, não pareceu suficiente a influência que já exercia na comunidade, tanto que aspirou a um cargo público e concorreu ao mandato de prefeito do município onde o hotel se localiza. Embora não tenha atingido seu intento, este fato revela outro nível de sua relação com o poder, ou a busca por outro nível de domínio:

Todo homem, que se entrega à política, aspira ao poder – seja porque o considere como instrumento a serviço de outros fins, ideais ou egoístas, seja porque deseje o poder “pelo poder”, para gozar do sentimento de prestígio que ele lhe confere. (Weber, 2004, p.57)

Embora sua atuação como gestor possa ser questionada, não se questiona sua natureza hospitaleira e seu conhecimento operacional. Ainda assim, embora sua permanência na gerência geral tivesse sido, até aquele momento, conveniente para o diretor presidente, a instituição precisava seguir um novo rumo para garantir a sobrevivência, e o hotel, portanto, também precisaria mudar sua forma de atuação. Seu apego ao poder e sua tendência a desprezar a hierarquia e algumas normas institucionais passaram a constituir um problema

que não poderia mais ser ignorado, visto prejudicar os esforços coletivos envidados no sentido de fortalecer a instituição.

No entanto, é importante lembrar que o gestor anterior se desenvolveu e galgou posições na instituição dentro dos limites que lhe eram permitidos, ou das regras da alta cúpula, na aceitação do diretor-presidente. Dessa forma, suas práticas reproduzem, em parte, a cultura corporativa, em todas as suas contradições; em outra parte, refletem traços da cultura brasileira, conforme expostos por Motta (1997), Motta e Alcadipani (1999), Prates e Barros (1997) e Prado (2005).

4.5.2 O perfil do novo gestor

Como já foi explicado, a coordenadoria dos hotéis buscou um profissional com um perfil totalmente diverso do gestor anterior para ocupar a posição de gerente geral. A implantação das mudanças, drásticas e necessárias, dependia de uma relação imparcial com o hotel. A escolha recaiu sobre um profissional com experiência em consultoria hoteleira, profundo conhecimento de mercado e pouca experiência operacional. Coincidentemente ou não, isso implicava na derrubada de uma crença existente até então no hotel: aquela que definia que “para poder mandar, era preciso saber fazer”, ou seja, que a experiência operacional era imprescindível para um bom gestor hoteleiro. O novo gestor precisava muito mostrar para o mercado do que era capaz, provar sua competência na nova função.

No lugar de um gerente expansivo, paternalista e acessível, os funcionários, clientes e comunidade agora se deparavam com um profissional muito reservado e austero, que sequer sabia o nome dos funcionários da operação, e nem parecia considerar a possibilidade de conhecer bem os clientes, quanto mais se integrar à comunidade e manter uma relação baseada em troca de favores. O distanciamento passou a ser uma realidade, muito incômoda para quem estava acostumado a uma situação oposta. Por outro lado, percebe-se que esse distanciamento era essencial para que o novo gestor se preservasse e pudesse levar adiante mudanças tão drásticas e impopulares como as que ele precisaria adotar dali em diante.

Chefias e supervisores passaram a ter pouco contato com a gerência geral, já que o novo gestor respeitava a hierarquia e deu autonomia aos gerentes de área, que deveriam apresentar resultados e se responsabilizar por suas equipes. Ele conversava apenas com a chamada equipe gestora – gerentes de área, coordenadores e *trainees* – e, mesmo assim, de forma limitada e com hora marcada. Estando habituados a outro estilo de gestão, esse distanciamento criou, ao menos no início, certa sensação de desamparo.

Uma medida de evidente simbolismo foi a mudança de localização da sala da gerência geral para um espaço próximo à entrada da área de convenções. Embora, aparentemente, isso facilitasse o acesso do hóspede, a sala fica oculta em um corredor de acesso à área administrativa do hotel – nem há identificação na porta que indique tratar-se da sala do gerente. Para restringir ainda mais o acesso, as portas da entrada do centro de convenções, que se mantinham permanentemente abertas, passaram a ser trancadas a chave, sendo abertas apenas quando ocorresse algum evento. Tal restrição pode ser explicada como uma necessária medida de segurança, visto que, ao contrário da recepção, onde há, permanentemente, mensageiros e recepcionistas que podem controlar o acesso de pessoas, a entrada do centro de convenções estava sempre deserta, embora estivesse à vista dos seguranças da guarita de serviço. No entanto, também foi conveniente para manter a privacidade do gestor.

As comunicações passaram a ser formalizadas, com utilização intensa do meio eletrônico, ao qual todos os funcionários passaram a ter acesso. Pessoalmente, o novo gestor só falava aos funcionários de modo coletivo: quando necessário, fazia reuniões no auditório do hotel, mas a dinâmica era a de uma palestra, com repasse de informações, apresentações de dados, declaração de objetivos. Tudo cuidadosamente preparado, sem amadorismo ou improviso. Embora fosse uma reunião, e os funcionários pudessem fazer questionamentos, isso não era comum, seja porque a maioria sentia-se intimidada ao se expor diante de todos os colegas, chefias e gerentes, seja porque a dinâmica da própria atividade limitava essa participação.

O novo gestor valorizava o respeito às normas, exigia cumprimento de padrões e da série de controles que foram implantados em acordo com a coordenação dos hotéis, visando avaliar a produtividade e melhorar o desempenho do hotel. Seu perfil, voltado para o negócio, mas não para a operação, muitas vezes estressava sua equipe. Relatou-se que, quando decidia algo, o novo gestor colocava a decisão em funcionamento em seguida, sem necessariamente avisar aos demais envolvidos. Não se tratavam de decisões despropositadas, ao contrário, mas ignoravam seu impacto imediato na operação - fato que poderia ser evitado se as chefias envolvidas pudessem participar do processo de decisão. Sua equipe sentia que ele sabia o que estava fazendo, mas, como afirma um dos entrevistados: "ele não construía com você". A maioria dos entrevistados, quando questionados sobre o novo gestor, elogiou seu conhecimento de mercado, mas criticou a falta de proximidade com as pessoas, a falta do elemento humano a que estavam tão habituados anteriormente.

Aliás, os hóspedes também sentiram falta disso, por estarem habituados à simpatia e cordialidade - assim como à postura quase servil - do gestor anterior. Com sua visão

pragmática dos negócios, entendia que seu papel era providenciar e disponibilizar a estrutura, os serviços e a equipe com o perfil adequado para garantir a melhor experiência para o hóspede. Para o novo gestor, seu lugar era nos bastidores, não no centro das atividades que envolviam o hóspede, até porque não era nem expansivo, nem adulator. Depoimentos confirmam que o novo gestor achava absurdo ter que conversar com hóspedes – embora isso pareça antipático, é importante entender que ele foi responsável por colocar em vigor medidas vitais para a sobrevivência do hotel, porém naturalmente indesejadas pelos hóspedes: cortou privilégios e aumentou preços. Nesse caso, conversar com os clientes significava se submeter a um longo calvário, no qual seria pressionado para que retomasse as antigas práticas que deveriam ser definitivamente eliminadas.

Sua experiência como consultor influenciava sua forma de atuação profissional, embora agora precisasse ir além dos diagnósticos e da apresentação e orientação na implementação de propostas: afinal, ele precisava lidar com os resultados diariamente, era cobrado por isso, precisava lidar com as demandas de seus superiores e de seus subordinados. Mas era alguém “de fora”, que não conhecia ninguém – e, ainda por cima, uma pessoa “fechada”, que se dedicava àquilo que tinha sido contratado para fazer, e não se deixaria influenciar pelos costumes e demandas locais. Embora fosse o novo gestor, se comportava como um consultor, considerando sua falta de envolvimento e contato com os funcionários.

Estou no hotel há 31 anos (...) Foi o gerente que mais me marcou. Ele conseguiu fazer em quatro anos o que o outro não fez em dez (...) É um ótimo gestor, mas não fala com as pessoas. Eu mesma só conversei com ele duas vezes, em quatro anos! (...) Queria falar para ele que ele não devia ser tão orgulhoso, que ele precisa de humildade. (supervisora)

A percepção de que o novo gestor era orgulhoso, ou esnobe, transparece na fala de mais de um entrevistado. Um deles apontou a falta de contato pessoal como um elemento desmotivador para o funcionário, pois ser reconhecido pelo gerente é essencial para sua identificação como parte da equipe. O funcionário sente necessidade da confirmação de que o gerente sabe quem ele é, qual o trabalho que ele desenvolve e como contribui para a organização. Não significa que o novo gestor não tomasse ciência das contribuições e do bom trabalho dos colaboradores – as promoções efetuadas refletem isso; a questão é que as promoções foram poucas, e não se percebia outras formas de *demonstração* desse reconhecimento. Para muitos dos funcionários, poder-se-ia dizer que um cumprimento já ajudaria a criar esta identificação, a sensação de fazer parte do mesmo time, de ser *adequado*.

Como atesta uma ex-chefe de recepção: “Nosso funcionário sente falta disso (toca meu braço para demonstrar contato humano)...um sorriso, um bom dia, fazem enorme diferença”.

Embora os funcionários não se identifiquem com o novo gestor como faziam com o gestor anterior, a maioria das pessoas reconhece que as mudanças que ele promoveu melhoraram muito o trabalho de todos. O profissionalismo nas relações é visto como o elemento mais positivo de sua contribuição.

4.6 As práticas de gestão de pessoas

Todas as unidades de negócio desta instituição empresarial obedecem às mesmas normas corporativas para os vários procedimentos que garantem o funcionamento da empresa, e isso inclui todos os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Poder-se-ia afirmar que, a cada novo membro da instituição, busca-se disseminar os valores de uma cultura organizacional única. No entanto, embora os valores da organização sejam explicitados e, em tese, compreendidos por todos os funcionários, cada unidade de negócios incorpora sua própria cultura, fruto da realidade específica daquela localidade e daquele grupo. Nesse sentido, destaca-se que a cultura do hotel analisado incorpora muitos elementos da cultura da instituição a que pertence, mas, ainda assim, possui características próprias, em função da realidade e contexto locais.

4.6.1 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento, em todas as unidades de negócio da instituição, envolve a divulgação da vaga em jornais de circulação regional e inscrição pelo sítio eletrônico da instituição. Para a seleção, uma equipe de psicólogos lotados na sede da instituição atende todas as unidades. No processo, que teve início há dois anos, desloca-se um psicólogo até a unidade de negócios onde se realiza a seleção, e este aplica uma série de testes e dinâmicas de grupo, buscando identificar os candidatos com o perfil mais adequado à função a ser preenchida. Embora se admita que este procedimento padrão não tenha sido criado, intencionalmente, para auxiliar nos processos de manutenção e/ou reprodução de padrões culturais, não se pode ignorar que, dessa forma, é possível identificar e selecionar os candidatos com o perfil adequado aos valores e objetivos da instituição. Utiliza-se aqui o termo *intencionalmente* para destacar que, a rigor – e de acordo com as informações obtidas – esse processo de entrevista com psicólogos foi estabelecido para atender a uma demanda externa que exigia maior clareza e imparcialidade nos processos de seleção; o objetivo era

evitar que as vagas fossem preenchidas em troca de favores ou interesses de gestores ou da alta cúpula da instituição.

Identificados os candidatos mais adequados, inicia-se um processo de entrevistas realizadas pelo gerente da unidade ou, mais comumente, pelo chefe do setor que abriu a vaga.

Alguns depoimentos revelam uma percepção de que essa forma de seleção, na qual os psicólogos desenvolvem papel relevante, só funcionava em tese. Na prática, reclamava-se que os psicólogos teriam selecionado candidatos inadequados para determinadas funções, o que prejudicou a operação, visto que a inadequação destes funcionários acabaram levando-os a pedir demissão logo em seguida, ou então a serem demitidos após pouco tempo de contratação – gerando a necessidade de novo processo seletivo. Tais comentários, embora possam ser baseados em fatos verídicos – não foi possível constatar a veracidade dos comentários – refletem mágoas e sentimentos de injustiça por algum motivo específico, que não foi possível identificar. Porém, o mais importante é que refletem a insatisfação destes funcionários com os procedimentos e as políticas da empresa em geral, e indicam a percepção de que há falta de coerência por parte da instituição. Não se pode, aqui, inferir que seja uma insatisfação com as mudanças em decorrência reposicionamento do hotel, visto que um dos funcionários a fazer tal comentário fora recentemente contratado para trabalhar como garçom, embora exercesse funções de supervisão. Ao realizar a crítica ao processo seletivo, era possível perceber que ele refletia seu estranhamento a determinadas práticas, demonstrando dificuldade para entender e absorver a cultura da organização. A comprovação desta realidade é que o funcionário em questão foi demitido pouco tempo depois de desabafo com a pesquisadora, após um ano e meio de trabalho.

4.6.2 A socialização de novos funcionários

Depois de selecionado, o candidato é encaminhado para o encarregado do departamento de pessoal da unidade, que dará entrada ao processo de contratação do funcionário e lhe dará as instruções iniciais para o exercício de suas funções, e posteriormente o orientará quanto aos aspectos burocráticos de sua relação com a empresa. Nesse momento já se inicia o processo de socialização do novo membro da organização. Relevante observar que este encarregado, funcionário com quase trinta anos de casa, é uma referência para os demais funcionários. É idolatrado por alguns, especialmente pelos funcionários mais humildes, que o vêem como um benfeitor que lhes possibilitou uma oportunidade de trabalho²¹ em uma

²¹ Muito embora ele só cuide do processo, pois a seleção final é realizada por chefias e gerentes.

empresa muito generosa – fato constantemente reforçado por este encarregado, que costuma repetir que a instituição “é uma mãe” por vários motivos: é uma das poucas, na região, que não possui problema de fluxo de caixa, e jamais vai deixar de pagar o salário em dia; oferece plano de saúde que pode ser estendido aos dependentes; oferece bolsas de estudo, caso o funcionário deseje se desenvolver; além dos demais benefícios relacionados a transporte, alimentação, cooperativa de crédito, o hotel oferece vantagens por meio de sua Associação de Funcionários, como assistência odontológica, descontos ou acordos no comércio local e, mais importante de tudo, distribuição da caixinha mensal, que é um importante complemento ao salário. O reforço constante desta condição de empresa-mãe, aliada ao *status* que a ligação com a instituição representa na comunidade e somada à escassez de empregos na região, é um conjunto forte de elementos que garante a submissão dos funcionários às normas da empresa e a aceitação tácita de seus valores.

Corporativamente, existe a obrigatoriedade de um programa de socialização de novos funcionários, cujo objetivo é apresentar-lhes os valores, missão, visão e planejamento estratégico da instituição. Internamente, este processo é chamado de Programa de Integração e é realizado virtualmente para a maioria dos funcionários. Entretanto, existem programas presenciais específicos em algumas unidades de negócio, como é o caso do hotel em estudo.

No hotel, este programa tem duração de dois dias. De acordo com a encarregada pelo treinamento dos funcionários do hotel, no primeiro dia são apresentados aos novos funcionários o histórico e estrutura organizacional, tanto da instituição quanto do hotel, e reforçados os valores e missão da instituição; além disso, são descritos todos os deveres e os direitos e benefícios aos quais os funcionários têm direito. Já no segundo dia é realizada uma visita técnica completa por todas as instalações do hotel e seus anexos, e os novos funcionários são apresentados às gerências, chefias ou supervisores, e colegas, de todos os setores. Além disso, é realizada uma palestra com representantes da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), para garantir que todos tenham conhecimento das regras de segurança a serem observadas em seu trabalho no hotel. Como a encarregada pelo treinamento precisa aguardar um número mínimo de novos funcionários para desenvolver a atividade, ocorrem situações em que o funcionário participa desta atividade somente três meses após a sua contratação, e raramente este é o primeiro contato do novo integrante com a cultura da empresa.

Embora o entendimento da complexidade da instituição, bem como de seus objetivos e normas, seja a meta desta atividade formal de socialização, foi possível perceber que o funcionário é socializado, *de fato*, informalmente. Depois do primeiro contato com o

encarregado pelo departamento de pessoal, e a partir do momento em que estabelece seu primeiro contato com o setor na qual irá trabalhar, o novo membro começará a imergir na cultura do hotel. Seus colegas de trabalho tomarão a tarefa de treiná-lo na função, explicando-lhe o que ele deve fazer, como agir, e o que deve evitar. Em um segundo momento, lhe explicarão o que é esperado dele, até onde poderá ir no desenvolvimento de suas tarefas, as relações de interdependência com outros setores. A partir do momento em que o novato e agente de socialização, ou veterano, começarem a se sentir à vontade um com o outro, inicia-se a descrição de quem é quem dentro daquele micro-universo: em quem confiar e a quem temer, como agem determinados clientes e determinados colegas e, principalmente, as chefias. Neste momento o novo funcionário já se sente totalmente aceito pelo meio. Todo setor do hotel possui um funcionário mais antigo que é responsável por repassar as informações aos novatos e aos estagiários que costumam passar por ali. São estes funcionários, mais do que o encarregado pelo departamento de pessoal ou pelo treinamento, que são os verdadeiros disseminadores da cultura do hotel. Nos setores com contato mais intensivo com o cliente – recepção e restaurante – há funcionários com muito tempo de dedicação à empresa, geralmente mais de dez anos. Tal observação é importante para entender que, embora tenha ocorrido uma troca de gestores que provocou uma mudança marcada em vários aspectos da operação, alguns valores não sofreram nenhuma alteração.

4.6.3 Treinamento e desenvolvimento

Quanto aos treinamentos, existe um *portfólio* de educação corporativa, com cursos destinados a várias áreas de interesse comum da instituição. Para participar, o funcionário realiza sua inscrição pela intranet e aguarda a aprovação de seu gerente. Quando se observa a necessidade de um treinamento específico, não existente no portfólio da instituição, busca-se um prestador de serviço externo que possa atender à necessidade em questão – mas isso é exceção, não a regra. Não foi criado nenhum treinamento visando alterações no comportamento dos funcionários, para facilitar a mudança cultural desejada.

O treinamento de novos funcionários é realizado na função, em tempo real, sempre com o acompanhamento de um funcionário mais experiente – até o momento em que se observe que o novato desempenha suas funções com segurança. Internamente, o manual de procedimentos da ISO serve como roteiro de treinamento, mas há uma percepção de que a padronização dos procedimentos não garante a qualidade na prestação de serviços. Isso porque, em primeiro lugar, a instrução de trabalho determina *o que* precisa ser feito, e não *como* o funcionário o fará. O *como* é aprendido na convivência com os funcionários mais

antigos. Nesse momento, ocorre a reprodução de padrões culturais implícitos, que se expressam na conduta destes funcionários. Nas áreas de atendimento (recepção, restaurante), foram mantidos funcionários com longo tempo de casa, que são considerados referência para os hóspedes. São referência porque ainda mantém o mesmo padrão de conduta, que é guiado por suas referências culturais, desenvolvidas no contexto da organização em que atuam.

A missão da instituição aponta a importância do desenvolvimento de pessoas, mas na prática esse desenvolvimento diz respeito à formação e qualificação, e não necessariamente ao desenvolvimento profissional, ao menos dentro da instituição. Há uma percepção, entre alguns dos entrevistados – geralmente os lotados em cargos mais elevados - de que a instituição prepara profissionais com bom currículo para atuar em outras empresas, mas não há, necessariamente, aproveitamento deste profissional na própria instituição.

Na nova gestão, uma forma de incentivar e desenvolver o funcionário foi fazê-lo voltar aos estudos e cursar faculdade. Várias bolsas de estudo foram concedidas para funcionários que desejavam concluir o nível superior, com prioridade para cursos das áreas de interesse do hotel. Uma questão observada pelo novo gerente geral foi o fato de que, ao contrário do que se esperava, esta bolsa chegou a desmotivar alguns dos funcionários por ela beneficiados. Explica-se esta aparente contradição pelo contexto: a maioria dos funcionários de nível operacional mais baixo havia concluído seus estudos há muito tempo, e não possuíam uma formação acadêmica sólida. Ao voltar aos estudos, encontraram dificuldades para entender muitos dos conceitos discutidos ou trabalhados em sala de aula, sendo muitas vezes reprovados. A política da instituição define que, se um funcionário é reprovado em uma disciplina do curso superior - ou até mesmo em um curso livre ou de extensão - ele perderá a bolsa de estudos por seis meses. Considerando que a maioria não pode comprometer uma parte considerável de seu rendimento mensal para pagar as mensalidades por conta própria, muitos acabam desistindo. Não bastasse a sensação de fracasso e de frustração que acompanha qualquer aluno reprovado, o funcionário ainda precisa lidar com a cobrança das chefias em relação a seus estudos. Afinal, o hotel estava investindo nele.

Outra contradição, apontada por um funcionário que tentava terminar a faculdade, era que embora seu horário de trabalho não conflitasse com o horário de estudo, o hotel exigia sua participação em treinamentos corporativos no mesmo horário das aulas da faculdade, o que prejudicava seu aproveitamento. Em sua visão, o treinamento era válido para a função que exercia no hotel, mas não era essencial, e não naquele momento. Outros entrevistados apontaram a obrigatoriedade de participação em alguns treinamentos que, em sua percepção, não eram essenciais para o desenvolvimento de suas funções. Sentiam-se obrigados a

participar de treinamentos que não queriam, ou que não lhes eram úteis para o exercício de suas funções – ao mesmo tempo, preferiam não deixar seus postos de trabalho naquele momento, devido ao acúmulo de serviço em seu setor, pois sabiam que seriam cobrados posteriormente. Sentem-se como se estivessem ali apenas para completar o número mínimo de participantes. Por outro lado, reclamam que não conseguem fazer cursos ou treinamentos importantes para o exercício de suas funções, por não serem oferecidos pela instituição ou não estarem disponíveis gratuitamente.

Geralmente, sempre que um treinamento é realizado nas dependências do hotel, é normal que um ou outro funcionário se ausente em um período ou mais períodos, dentro de determinados limites²², e saia para resolver algum problema ou apenas para verificar o seu setor. Existem casos em que o funcionário nem retorna, desistindo do treinamento. Outros encaram o treinamento como uma oportunidade de deixar seu trabalho de lado: saem da rotina, e ainda aproveitam o *coffee break* – que costuma ser generoso nos treinamentos internos ocorridos nas dependências do hotel.

No que se refere a desenvolvimento de pessoas, é importante destacar que a instituição e, portanto, o hotel em estudo, não possui planos de carreira para seus funcionários; dessa forma, fica a cargo de cada gestor a responsabilidade de desenvolver os membros de sua equipe, conforme disponibilidade orçamentária e oportunidade dentro de sua própria unidade ou da instituição. Observa-se que não há uma política integrada para o desenvolvimento das equipes. De acordo com uma integrante do grupo gestor do hotel, o tempo mínimo de espera por uma promoção é de dois anos. No entanto, a percepção por parte dos funcionários é de que não é fácil obter uma promoção. O caso do gestor anterior – que começou como faxineiro e chegou ao posto de gerente geral do hotel – é uma raridade em uma instituição em que a progressão na carreira costuma ser quase impossível para quem começa no nível operacional mais baixo. Outro aspecto importante da cultura corporativa da instituição, no que se refere ao desenvolvimento das pessoas na organização: a progressão na carreira e o reconhecimento profissional nunca vêm desacompanhados de algum tipo de apadrinhamento, dado que as relações pessoais e os interesses políticos pesam mais que a competência profissional – nesse sentido, o gestor anterior representa um caso típico. Não se deve interpretar aqui que ele não possuía competência: ocorre que seu perfil era muito voltado para a operação, e não para a gestão. Mesmo que a instituição seja essencialmente burocrática,

²² Em todo curso ou treinamento oferecido pela instituição, é obrigatória presença em 75% da carga horária da atividade.

traços da cultura nacional, como o personalismo nas relações (MOTTA; ALCADIPANI, 1999) e a figura do padrinho (MOTTA, 1997), são incorporadas às práticas da organização.

Ainda dentro do item desenvolvimento, nenhuma norma regula ou determina a necessidade de avaliação de desempenho. Mesmo que a avaliação de desempenho não seja institucionalizada, é praticada, informalmente, por iniciativa individual de alguma chefia. De acordo com as entrevistas realizadas, foi possível observar que somente no setor administrativo do hotel há uma avaliação de desempenho mais ampla, na qual tanto o funcionário é avaliado pelo gerente administrativo, quanto este gerente é avaliado pelo funcionário, em uma reunião previamente agendada. Neste momento, dificuldades, pontos a serem melhorados e propostas de ações emergem no meio da discussão – mas o mais importante é que o funcionário tem a oportunidade de ver seu esforço e dedicação reconhecidos pela chefia, ainda que isso não resulte em promoção de cargo ou aumento salarial.

4.6.4 Remuneração

Em relação à remuneração, a instituição possui uma tabela de cargos e salários subdivididos em faixas, ou cotas, para promoções verticais – sem mudanças de função. Há equivalência de salários entre cargos similares, com denominações diferentes, considerando as necessidades e características das diversas áreas de negócios. Além dos benefícios obrigatórios por lei, a instituição oferece assistência médica, seguro de vida, plano de previdência privada, bolsas de estudos para vários níveis de educação formal, auxílio-creche, presente de casamento, colônia de férias e até auxílio-funeral.

No hotel em estudo, o diferencial da remuneração é representado pela “caixinha”, ou seja, participação no montante da taxa de serviço paga pelos clientes que ficaram satisfeitos com o serviço prestado.

4.6.4.1 A caixinha e a gorjeta

Martins (2007, p.249) esclarece que o termo gorjeta “tem origem na palavra *gorja*, de garganta, no sentido de dar de beber, com significado equivalente a propina”. Geralmente oferecida voluntariamente a funcionários de empresas da área de serviços, a gorjeta representa uma forma de agradecimento do cliente pelos bons serviços prestados por quem o atendeu, e é um importante elemento de remuneração para muitos trabalhadores da área de serviços, em especial para os trabalhadores de restaurantes e hotéis.

Nesse sentido, poderíamos associar o valor da gorjeta à qualidade do serviço prestado ao cliente, embora autores como Lynn e McCall (2000) tenham concluído que esta relação é muito fraca. Para os autores, a gorjeta está associada a um comportamento socialmente aceito pelos americanos, embora não regulamentado – destaca-se que a gorjeta predomina em países nos quais se valoriza a auto-realização e a busca por *status*, pois é uma forma de obter maior atenção social e admiração, além de ajudar financeiramente um prestador de serviço e reduzir a ansiedade que o consumidor sente ao ser servido por outra pessoa, geralmente mal remunerada. Azar (2010) reflete que os americanos dão gorjeta por vários motivos, sendo os mais comuns a norma ou pressão social, seguida pelo desejo de demonstrar gratidão pelo serviço prestado, consciência de que o trabalhador depende das gorjetas para complementar sua renda e receio de sentir culpa ou constrangimento caso não dêem a gorjeta, pois podem ser mal atendidos futuramente.

No Brasil, é comum a cobrança de 10% do valor total da conta, a título de taxa de serviço, por bares e restaurantes, embora ela não seja obrigatória por lei, visto depender da satisfação do cliente com o serviço prestado. Atualmente, tramita no Senado um Projeto de Lei que visa regulamentar o pagamento de gorjetas aos trabalhadores de hotéis, restaurantes e bares, para evitar que empresas retenham parte ou todo o valor das gorjetas cobradas compulsoriamente, como forma de cobrir parte de seus custos e perdas. Em hotéis de rede, essa taxa raramente é recolhida, para evitar disputas trabalhistas posteriores.

No hotel em estudo, esta taxa de serviço, conhecida somente como caixinha, é de fundamental importância para complementação dos rendimentos do funcionário, chegando – na temporada de lazer – a superar o valor do salário de alguns deles. Embora sinônimos, caixinha e gorjeta serão aqui tratados distintamente, para indicar que todos os funcionários têm direito à caixinha, mas somente os funcionários que atendem diretamente o cliente também podem receber gorjetas: uma é gratificação coletiva; a outra, individual.

Cabe esclarecer que a chamada caixinha é, no caso, administrada por uma associação de funcionários, entidade distinta do hotel, com estatuto próprio e gerida por funcionários eleitos por seus pares. O total da taxa de serviço é, ao final de cada período de lançamentos, repassada integralmente para a conta desta associação, que apura os valores do mês, desconta 3,5% do total a título de taxa de administração e então divide o resultado pelo número total de funcionários (incluindo gerentes), realizando depósito na conta de cada funcionário, todo dia 15. Esta data é estratégica, pois a instituição realiza o pagamento dos salários no último dia útil do mês; assim, o funcionário do hotel recebe a cada duas semanas. Embora sejam orientados a não considerar a caixinha como rendimento fixo, ocorre que boa parte dos

funcionários acaba realizando algum tipo de gasto ou financiamento contando com este valor. Como a associação não paga despesas com manutenção de uma sede própria, já que utiliza as instalações do hotel, o valor da taxa de administração é lançado em um fundo que tem como objetivo garantir a distribuição de um valor mínimo em períodos de baixa ocupação. Dessa forma, embora não exista, oficialmente, um valor mínimo de caixinha, a associação não distribuiu, nos últimos quatro anos, valor inferior a R\$ 180. Em compensação, em meses que sucedem períodos com vários feriados, férias ou eventos de grande porte, o valor é muito maior: chega a ultrapassar R\$1.000. De acordo com os funcionários entrevistados, na gestão anterior a caixinha girava em torno de R\$ 80, em períodos de alta ocupação – o aumento não é resultado, apenas, um esforço conjunto para que mais hóspedes paguem a taxa de serviço; é um reflexo de maior controle²³ e de aumento dos valores de diárias. De todo modo, destaca-se que a expectativa sobre a caixinha é tão grande que os funcionários ficam ansiosos, primeiro, para que o hotel fique lotado; depois, para que os hóspedes fiquem satisfeitos o bastante para deixar a gratificação. Períodos de alta ocupação não geram agitação somente nas áreas sociais, pela circulação de hóspedes; nas áreas de circulação, vestiário e refeitório de funcionários, a animação nas rodas de funcionários é resultado de especulações sobre o valor da próxima caixinha.

Além de pagar os 10% de taxa de serviço, a maioria dos hóspedes também pagam gorjetas aos funcionários que os atendem diretamente. Capitão-porteiro, mensageiros, manobristas, recepcionistas, camareiras, mordomos, *maîtres* e garçons são privilegiados por essa iniciativa do cliente. A gorjeta, ao contrário da caixinha, reflete uma relação mais próxima, uma identificação pessoal entre cliente e funcionário. Denominamos gorjeta a gratificação entregue pelo cliente ao funcionário – em geral, de forma muito discreta²⁴ – após a prestação do serviço, podendo ocorrer no final da estada. Do contrário, pareceria suborno. Entretanto, considerando que a maioria dos hóspedes de lazer são clientes fiéis, que voltam a cada temporada, o pagamento de gorjeta ao final de uma estada é garantia de atendimento mais zeloso na estada seguinte. O discurso prega que todos os clientes são iguais, mas a

²³ A ausência de controles em relação a procedimentos, na gestão anterior, possibilitava desvios como os praticados por dois funcionários da recepção, com conivência de um funcionário do setor administrativo, que deveria auditá-los: quando um cliente não queria a nota fiscal, estes funcionários estornavam o valor dos 10% pagos pelo cliente e embolsavam o valor. Desta forma, transformavam uma gratificação coletiva, a caixinha, em gratificação individual – como uma gorjeta, só que não dada com esta intenção pelo cliente.

²⁴ A discrição é importante, para o cliente, para que não constranger o funcionário – ou para que não pareça que ele o está subornando; para o funcionário, para não gerar rivalidade com seus pares.

prática mostra que alguns são mais iguais que outros. Como revelam alguns dos entrevistados, ninguém atende mal um hóspede porque ele não deixa gorjeta ou caixinha – mas não há um esforço para agradá-lo e atender a todas as suas necessidades; a um hóspede conhecido pela generosidade, por outro lado, tudo é possível.

A pessoa que ganhava a menor gorjeta deste cliente era eu [...] demorou um tempo para conseguir, e uma vez recebi um envelope com R\$250. Para o chefe da recepção e para o *maitre*, ele chegou a dar R\$3.000! [...] É o tipo de cliente que viaja muito, vai para o exterior, onde é comum dar gorjetas [...] Todo mundo queria atender este cliente. (ex-governanta)

4.7 A satisfação do cliente e os estímulos à prestação adequada do serviço

A mensuração da satisfação do clientes costuma ser realizada por meio de respostas registradas em formulários próprios para coleta de opinião, que os hotéis costumam deixar no apartamento ou na recepção, para que o hóspede possa manifestar seu agrado ou desagrado em relação a qualquer aspecto que o tenha afetado durante seu período de permanência. Embora a satisfação dependa do nível de conforto das instalações e de sua relação com os valores cobrados, também é dependente da qualidade do atendimento prestado.

O hotel possui um instrumento oficial para mensurar a satisfação do cliente. Trata-se de um formulário com trinta e três questões, sendo vinte e oito questões fechadas e outras cinco questões abertas, nas quais o hóspede tem um pequeno espaço para descrever aspectos positivos ou negativos que desejar. As questões são classificadas por setores do hotel, assim como as instalações físicas e outros serviços. Para que as crianças também possam responder, optou-se por apresentar as quatro possibilidades de resposta (superou expectativas; atendeu suas expectativas; atendeu parcialmente suas necessidades e não atendeu suas necessidades) associadas a desenhos de expressões faciais que demonstrassem alegria extrema, satisfação, insatisfação e raiva.

O hotel forneceu acesso aos resultados da pesquisa de satisfação desde 1997 , e eles demonstram um nível de satisfação sempre superior a 90%²⁵. A pesquisadora teve acesso a alguns dos questionários tabulados, e observou suas respostas às questões abertas. Embora critiquem as instalações, reclamem de uma ou outra situação nos setores, todos os respondentes elogiam a qualidade do atendimento. Relevante destacar que, de acordo com um funcionário da recepção, cerca de 10% dos hóspedes, em média, responde à pesquisa. De acordo com outro funcionário, responsável pela tabulação dos dados, quando há, respostas

²⁵ Percentual de respostas que consideram que suas expectativas foram atendidas ou superadas.

incoerentes ou incompreensíveis nas questões abertas, o formulário que as contém costuma ser descartado.

Na opinião de uma ex-representante do grupo gestor, mesmo quando o hóspede quer deixar um recado de insatisfação com algum serviço ou com a instalação, ele não quer prejudicar os funcionários que o atenderam. Tal fato é confirmado por outros entrevistados da área de hospedagem: o hóspede entende que, quando uma falha ocorre, normalmente não é por culpa dos funcionários, que devem atuar em função das circunstâncias, das normas internas ou das condições físicas e estruturais do hotel. Isso provavelmente remete a outro traço cultural brasileiro, que busca evitar confrontação.

É importante observar que as percepções e expectativas em relação a conforto, custo-benefício, qualidade e satisfação com atendimento costumam variar muito de pessoa para pessoa. Além disso, nem todos os hóspedes costumam responder a estes questionários – a não ser em situações críticas -, e o fato de assinalar que o cardápio, por exemplo, não atendeu suas expectativas, não significa que seja possível depreender as causas de sua insatisfação, pois mesmo que haja espaço para que ele descreva seus motivos, pode ser que ele não o utilize. Não foram fornecidos os resultados da pesquisa de satisfação de 2006, ano crítico em função da troca de gestores. Segundo relatos, nesse ano houve queda nestes índices de satisfação, e os hóspedes - inclusive os que normalmente não respondiam pesquisas de satisfação, por estarem habituados a conversar diretamente com o gerente anterior e resolver imediatamente qualquer problema - registravam folhas e folhas de reclamações. Tratavam-se de anotações de caráter qualitativo, baseadas na interpretação que os clientes fizeram do processo de substituição gerencial e de mudanças em procedimentos internos.

Pagés (1987) reforça a posição de Pierre Bordieu ²⁶, que considerava as pesquisas de opinião um instrumento de ação política, cuja principal função seria impor a ilusão de que existe uma opinião pública formada pela soma de opiniões individuais. Na prática, estas pesquisas, expressas em forma de porcentagens, representariam um artefato cujo objetivo seria forçar a produção de um consenso que possa legitimar uma política ou situação vigente. Outro aspecto a ser considerado é que não existem problemas que se apresentem da mesma forma para todas as pessoas, e o consenso normalmente expresso nas porcentagens ignoram este fato, assim como ignoram o significado das não-respostas. Aplicando estes conceitos à pesquisa de satisfação do hotel em estudo, destacam-se alguns aspectos:

²⁶ BORDIEU, P. L'opinion publique n'existe pas. Les temps Modernes, 1972.

- 1) É reduzida a quantidade de respondentes em relação ao total de hóspedes do hotel: apenas 10% do total, em média. O baixo número de respostas tornam questionável a utilização deste formulário para uma avaliação efetiva da adequação do serviço prestado ou da qualidade das instalações. Tampouco poderia ser utilizada como base para justificar a tomada de decisões por parte da média gerência.
- 2) As porcentagens que indicam um nível de satisfação superior a 90%, embora sugiram consenso, não são úteis para apontar causas de insatisfação, e menos ainda o que significa o bom atendimento, ou as ações que merecem efetivamente, ser mantidas. Apenas a abordagem qualitativa possibilitada pelas questões abertas poderiam contribuir para isso, e caso o hóspede seja objetivo. A subjetividade das respostas pode ser de difícil interpretação. No entanto, as porcentagens podem ser úteis para justificar e fortalecer as novas políticas comerciais e todas as decisões gerenciais – os percentuais reforçam o discurso de que “estamos no caminho certo”.
- 3) Pelas indicações dos entrevistados, há um forte componente afetivo, na relação que se desenvolve entre hóspedes e funcionários, e hóspedes e hotel – este aspecto não é passível de ser identificado na pesquisa. A familiaridade, aquele fator com o qual o hóspede está habituado, pode ser o desencadeador de situações de satisfação ou insatisfação. Uma mudança na decoração, a troca de um equipamento, a substituição de um funcionário conhecido podem ser interpretadas como uma descaracterização do ambiente familiar, gerando a insatisfação. De outro lado, uma falha de serviço pode ser ocultada pelo hóspede para que o funcionário responsável não seja prejudicado.
- 4) O formulário apresenta um modelo fixo. No entanto, as respostas são variadas, em função de uma série de situações que podem ocorrer no decorrer do período de estada o hóspede: reformas, eventos paralelos, oferta de novos serviços, mudança de funcionários, entre várias outras. A variação nos índices podem ou não refletir estas situações, mas precisam ser interpretadas em seu contexto, do contrário perdem a eficácia de sua contribuição.

Em todo caso, os resultados são mensurados mensalmente e repassados a todas as gerências (geral e de áreas) do hotel, que podem utilizar as informações para eventual tomada de providências cabíveis. Os gerentes de área e chefias não possuem autonomia no que se refere às melhorias na estrutura física – às vezes, nem o gerente geral a possui, sendo ele mesmo dependente de decisão da coordenadoria dos hotéis ou, na maior parte das vezes, da

alta cúpula da instituição. Quanto à gestão das pessoas, sempre é possível estimular, positiva ou negativamente, a melhoria na qualidade do serviço.

Embora as chefias e a gerência sempre reforcem o discurso da necessidade de atender bem o cliente e satisfazer suas necessidades, o bom atendimento neste hotel é um valor implícito, que nenhum funcionário pensa em dispensar, pois foi neles incutido desde o momento em que ingressaram no hotel. Eles entendem que atender bem faz parte do trabalho, e levam isso tão a sério que até mesmo um funcionário do setor administrativo, que não tinha contato com o cliente, chegou a responder que sua motivação era derivada do fato de garantir uma experiência feliz para o cliente, e saber que fazia parte daquilo. Mais de um entrevistado respondeu que sua principal motivação era “colocar o sorriso no rosto do cliente” (funcionários que atendem diretamente os clientes durante o seu período de estada). Para além de uma frase de efeito e sem significado real, a afirmação expressa uma realidade comum para vários dos funcionários entrevistados. Eles realmente gostam de lidar com pessoas, e enxergam significado na realização do seu trabalho, que não é feito de forma mecânica, tendo por objetivo apenas o salário no final do mês, ou uma caixinha mais generosa. A gratidão do hóspede, seu reconhecimento pelo esforço empreendido para lhe garantir uma experiência feliz, é que dão significado ao trabalho executado.

No entanto, reconhecer que este tipo de profissional existe não significa ignorar a realidade representada por vários outros, para quem atender bem, e nunca destratar um cliente, é apenas uma obrigação que lhe garante uma retribuição econômica. Em outras palavras, ele depende do trabalho que realiza, pois lhe garante o salário em dia, complementada pela caixinha²⁷, além de lhe possibilitar acesso a um plano de saúde e outros benefícios que nenhuma outra empresa na região – ao menos em um raio de cerca de vinte quilômetros - pode lhe oferecer; consideram que não podem se dar ao luxo de perder o emprego, principalmente numa região onde empregos são escassos, e nem toda empresa conta com um fluxo de caixa bem administrado o suficiente para pagar pontualmente o salário de seus funcionários. Para alguns, há o orgulho de fazer parte de uma empresa grande, bem estruturada, que é considerada a melhor empregadora do município: trabalhar neste hotel confere a estes funcionários, portanto, certo *status* perante a comunidade.

²⁷ Taxa de serviço opcional, representada por 10% sobre o valor cobrado do cliente, que é repassada e dividida por todos os funcionários do hotel, incluindo o gerente, em valores iguais.

4.7.1 A busca pelo reconhecimento, por parte do funcionário

Cabe, aqui, lembrar que o trabalho, de acordo com a abordagem de Dejours (1999), é o campo onde o indivíduo constrói sua identidade social, sendo que o reconhecimento é elemento imprescindível para uma relação saudável com o trabalho. Sainsailieu (1977) também identifica o reconhecimento como um elemento essencial para a construção da identidade no trabalho.

Como descrito anteriormente, o primeiro reconhecimento buscado pelo funcionário é aquele por parte do cliente atendido, mas isso é válido apenas para aqueles que mantêm contato direto com o hóspede.

Já os demais entrevistados – à exceção dos funcionários do setor administrativos - apontam a falta de *feedback* por parte das chefias como um ponto negativo que precisa ser melhorado, no que diz respeito à gestão de pessoas. Em sua ausência, os controles e procedimentos ou objetivos bem definidos dão segurança ao funcionário, que pelo menos pode identificar se está agindo de acordo com o esperado. Seguir o prescrito não gera sofrimento, ao contrário - gera o conforto de se sentir recompensado e protegido contra a arbitrariedade de seus superiores, tal qual demonstrado no estudo de Pages et al (1987).

Alguns dos entrevistados mais jovens sentem-se desmotivados pela ausência de uma promoção – eles possuem o título de assistentes, mas não há nenhum encarregado pela função que eles exercem... são assistentes sem chefe, o que significa que exercem a função de uma chefia sem receber reconhecimento por isso. Em algum momento a questão salarial é levantada como um problema, mas é possível perceber que não haver o reconhecimento de sua competência na função é o primeiro elemento que traz frustração. Geralmente estes funcionários não têm o contato face a face com o hóspede, então o reconhecimento do bom atendimento, por parte do hóspede, não conta como um fator positivo. Outro elemento apontado como negativo é a falta de cooperação entre os colegas: *Não tem problema ter que ajudar o outro setor quando eles precisam, em um momento de maior movimento...mas quando nós estamos no sufoco, ninguém vem nos ajudar!* A frustração, aqui, é devida a falta de reconhecimento por parte dos colegas de trabalho, que não percebem que, quando um deles vai em seu auxílio, o faz em detrimento de seu próprio serviço - que fica acumulado e pode culminar também em momentos de sobrecarga. É provável que a preocupação da nova gestão em desestimular o personalismo - já que o paternalismo e a afetividade nas relações passaram a ser evitados pela nova gestão - tenha favorecido a valorização do individualismo, em detrimento da solidariedade.

Ser ouvido e ter as sugestões acatadas e colocadas em prática é outro aspecto que é entendido pelo funcionário como reconhecimento de sua capacidade. Como ilustra um entrevistado recentemente promovido: “é diferente, agora eles ouvem a gente, concordam com as minhas sugestões (...) consegui reduzir o custo no meu setor e também convenci eles de que eu precisava de um assistente (sic). Cabe observar que este funcionário pertence ao único setor, o administrativo, em que a prática do *feedback* é estabelecida – e de forma extra-oficial, por iniciativa do gerente administrativo. Era visível o orgulho que o funcionário em questão tinha em dizer que realizava um trabalho que contribuía para os resultados do hotel – especialmente para quem, como ele, passou onze anos esperando por uma promoção que jamais saiu da promessa, na gestão anterior²⁸. Na nova gestão, ele passou a ser considerado um “modelo de desempenho” (Pettigrew, 1996), capaz de sintetizar o perfil de funcionário desejado pela nova gestão.

4.8 Outras considerações

4.8.1 Especificidades em relação a funcionários e clientes

Trinta e seis anos de atividade, sob a tutela de diversos gestores, culminaram em práticas, valores e padrões de comportamento solidificados com o passar do tempo – até porque, independente das mudanças de gestores, o quadro de funcionários era muito estável. A maioria deles trabalhava há muito tempo na casa, e os que ocupavam posições de chefia ou supervisão já estavam no hotel há quinze, vinte, trinta anos. O nível de rotatividade era baixo – se comparado ao padrão da hotelaria -, assim como o nível de formação e qualificação da maior parte dos funcionários, ou seja, daqueles que ocupavam posições operacionais. Entretanto, a base da operação hoteleira, que concentra o maior número de funcionários, não exige um alto nível de formação, já que é constituída por atividades repetitivas, com baixo nível de complexidade técnica, embora apresentem alto nível de interação humana. Nas palavras de uma ex-chefe de recepção do hotel, a rotatividade “não existia no passado, pois no passado as pessoas chegavam e se aposentavam”(sic). Ademais, destaca-se que os funcionários foram moldados pela organização para se tornarem os profissionais que se tornaram, com todas as suas virtudes e imperfeições. Muitos destes funcionários não

²⁸ Mas, é importante que se destaque, é provável que a promoção desse funcionário não ocorresse, mesmo com mudança de gestão, se ele não houvesse sido transferido do *front-office* para o setor administrativo, pois, de acordo com uma ex-chefe de recepção, ele não possuía o tipo físico adequado para a posição que almejava.

almejavam ascender profissionalmente, estando satisfeitos com as posições que ocupavam, pois tinham domínio de suas funções e estavam acomodados nas práticas há muito já estabelecidas.

Por outro lado, a clientela também era estável, composta por famílias que freqüentavam o hotel há muitos anos – algumas, há gerações: pais que traziam os filhos, que cresceram, casaram e tiveram filhos, que passaram a freqüentar o hotel. Tanta freqüência fazia com que os clientes desenvolvessem relações de amizade – caso ela já não existisse anteriormente e fora das instalações do hotel – e buscassem se encontrar a cada feriado ou período de férias. Alguns eventos de negócios, que ocupavam o hotel na baixa temporada, eram conquistados entre os clientes que vinham passar seus momentos de lazer na alta temporada. O hotel era considerado, por estes clientes fiéis, como o ambiente mais familiar que encontrariam fora de suas residências: a cada temporada, eram recebidos pelo mesmo capitão-porteiro, atendidos pelos mesmos recepcionistas, *maîtres* e garçons, pela mesma equipe de recreação – funcionários que, por sua vez, conheciam seus hábitos e preferências. Tal familiaridade, e o acolhimento que recebiam, aparentemente compensavam qualquer falha na infra-estrutura – embora a instituição tenha investido em várias reformas, não houve uma alteração profunda e completa na estrutura original da edificação, que data da década de 1940. Por sua fidelidade ao hotel, muitos destes clientes recebiam mimos e, dependendo do gerente, eram presenteados com generosos descontos, caso houvesse alguma reclamação. Alguns clientes se sentiam tão à vontade que questionavam o gerente sobre qualquer mudança que percebessem entre suas visitas, da decoração aos funcionários – como se sentiam em casa, não se conformavam que algum funcionário com quem tivessem afinidade tivesse sido substituído, ou que uma peça de decoração não estivesse mais no mesmo lugar. Cabe observar que tal grau de intimidade variava de acordo com o perfil do gestor no comando.

Essa característica familiar foi, e ainda é, um elemento importante dentro do contexto de sua cultura organizacional. É facilmente perceptível a diferença de cultura entre os dois hotéis pertencentes à instituição quando se observa o comportamento de seus clientes em comum - nas palavras de uma funcionária que atuou nos dois hotéis

O hóspede de lá quer distanciamento [...] Ele quer que você o chame pelo nome, mas não que você pare no *lobby* e pergunte da mulher dele, porque ele está numa camada social acima. O mesmo hóspede que está lá [...] vestindo um termo Armani, ele vem pára cá vestindo havaianas e uma bermuda, e aqui ele quer se sentir acolhido, ele abraça o *maître*...Para você ter idéia, a gente tem situação em que o recepcionista tem que sair (da área interna da recepção), dar a volta e abraçar o cliente, aí ele volta correndo...(sic)

Esta familiaridade tem suporte no fator emocional, que a entrevistada acima destaca como chave para compreender a relação que se desenvolve entre os hóspedes e os funcionários do hotel em estudo, e influencia diretamente a produtividade e a qualidade do serviço prestado.

4.8.2 Aspectos da dominação no hotel pesquisado

Um dos entrevistados lembra que quase todos os gerentes mais antigos - que trabalharam com o gestor em questão, ou o promoveram - apresentavam um estilo de gestão mais rígido e autoritário em que a comunicação fluía do nível mais elevado para o nível mais baixo, e a participação dos funcionários nos processos de trabalho eram desestimuladas. Segundo este entrevistado, uma frase muito marcante de um destes antigos gestores, ao se dirigir a algum funcionário que realizava algum questionamento: "Não pense nisso; existe gente muito mais bem paga que você, que pensa nessas coisas"(sic). Tal frase expressava uma característica marcante não só do hotel, mas da instituição, e demonstrava que as determinações sempre vinham de alguma instância superior, sendo que aos funcionários cabia apenas obedecer, pois "manda quem pode, e obedece quem tem juízo", frase que caracteriza a concentração de poder e a dominação no estilo militar ou burocrático (PRATES; BARROS, 1997). Embora muitas mudanças tenham ocorrido nos últimos anos, tanto no hotel quanto na instituição, e essa última sentença não seja mais proferida para colocar alguém em seu devido lugar, não significa que não seja mais válida: parece apenas que foi internalizada como sendo uma regra do jogo, não expressa, porém plenamente compartilhada.

Outro aspecto a ser comentado é que a aceitação desta realidade institucional, de que havia pessoas – muitas vezes desconhecidas - que tomavam as decisões, não gerava questionamentos. Havia um entendimento implícito de que estas pessoas, desconhecidas ou não, trabalhavam na sede da instituição, pois era dali que emanavam todas as normas e diretrizes. Como a sede fica na capital paulista, bastava dizer que "São Paulo decidiu"²⁹(sic) para entender que não adiantava questionar, e nem tentar entender – era, e ainda é, praticamente como se fosse uma ordem divina, com lógica própria e incompreensível para os

²⁹ Por coincidência, a sede se localiza em uma cidade com nome de um santo. Não é possível afirmar que tenha sido criado de forma intencional: em vez de utilizar o termo *sede*, ou *diretoria*, utiliza o nome da cidade, justamente para dificultar ainda mais identificação do autor da decisão, portanto impossibilitar discussões a respeito. Acrescenta-se, ainda, a relação com um santo para incutir um caráter religioso, dogmático.

mortais comuns, pelo menos os que trabalham no hotel. Muitas decisões impopulares - como demissões ou a negativa a uma solicitação, muito esperada, de promoção - eram justificadas dessa forma: "São Paulo decidiu". Na verdade, embora algumas deliberações, de fato, só possam vir da sede, a maioria das decisões relacionadas à operação precisam ser tomadas pelos gestores locais: quem demitir, quem promover, que projetos ou solicitações locais desenvolver ou recusar. No entanto, sempre foi mais confortável informar que a decisão foi tomada "em São Paulo", pois isentava o gestor local do peso da responsabilidade - afinal, nem ele podia argumentar contra as decisões que vinham "de cima", ou da sede. Este expediente foi muito utilizado pelo gestor anterior para explicar sua falta de iniciativa em relação a promoções ou aumentos salariais, e também justificava eventuais demissões - buscava-se dessa forma, evitar conflitos e confrontos. Mas, justiça seja feita, de acordo com alguns entrevistados, até mesmo na nova gestão esse recurso foi utilizado para justificar decisões que criavam desconforto e prejudicavam as relações de confiança e ameaçavam o sentimento de unidade da equipe, a coesão do grupo.

É comum o funcionário utilizar o termo "o hotel" ou o nome da instituição em lugar do nome dos responsáveis pelas decisões. Sua chefia apenas lhe informa o teor da decisão, mas aparentemente não participou de sua determinação, e alguém decidiu que aquele funcionário deveria cumpri-la. O curioso é a aceitação das determinações superiores sem questionamento algum, o que é um traço cultural marcante na organização, e revela a internalização do controle (DELEUZE,1992) e a postura de espectador, reflexo do seu distanciamento em relação ao poder e da concentração do poder na alta cúpula administrativa (PRATES; BARROS; 1997). Mas isso demonstra que, embora as decisões sejam pensadas pelas pessoas, elas não são importantes - muitas vezes não se é um chefe, e sim **está** na função de um, o que é muito diferente, e reflete a despersonalização e a impessoalidade do poder (DELEUZE,1992). Enquanto as pessoas são substituíveis, a instituição é perene.

4.8.3 Tabus

Embora não tenha sido expresso de forma declarada, percebeu-se que o passado recente é tratado como um tabu. "Não gostam muito que a gente fale do passado", relatou uma entrevistada. Alguns, quando questionados sobre a gestão anterior, foram evasivos, outros pareciam desconfortáveis, claramente escolhendo as palavras para gerar respostas não os comprometessem. Assim, as respostas evitaram avaliar negativamente a pessoa do gestor, definido em todas as falas como uma pessoa muito humana - até demais, em alguns casos, daí

a denominação de paternalista. Em relação à sua gestão, embora não tivessem – ou não quisessem expressar – detalhes, os entrevistados apenas comentaram que a nova gestão está muito melhor, mais profissional. Destaca-se aqui que, na maior parte dos casos, o cuidado na fala foi comum entre os funcionários mais antigos, o que demonstra a necessidade de auto-preservação. Não só porque a maior parte dos funcionários, hoje, são novos, e isso reflete uma realidade distinta daquela a que estavam acostumados em períodos de baixa rotatividade – naquele tempo, era possível desenvolver as relações de amizade e confiança, a familiaridade os tornava mais seguros, até para expressarem suas insatisfações. Atualmente, não se ouvem mais comentários ácidos e queixas em “alto e bom som”, para quem queira ouvir, como era comum na gestão passada. A postura mais comedida, o respeito às normas, a aceitação das mudanças como fatores inevitáveis refletem a submissão como forma de evitar “as restrições econômicas através do jogo do mercado de trabalho” citados por Pàges et al (1987, p. 224). Um dos entrevistados declarou que se buscou “apagar o passado” - como se os aspectos negativos da gestão anterior bastassem para que qualquer contribuição positiva pudesse ser ignorada, como se as pessoas que se identificassem com o gestor anterior precisassem ser descartadas, porque representavam a continuidade de um modelo incorreto, inadequado, imoral até. Não se ignora que procedimentos inadequados e questionáveis tiveram espaço na gestão anterior, mas também não se questiona o fato de que o gestor anterior entendia, na essência, o que era hospitalidade, e o valor de bem atender o hóspede.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz das considerações de Schein (2004) sobre os níveis da cultura organizacional, podemos observar que a mudança da cultura da organização em estudo abrangeu o nível dos aspectos visíveis, ou artefatos, tendo focado práticas, estrutura e processos. Dessa forma, as mudanças resumem-se aos seguintes aspectos: sistematização de procedimentos, estabelecimento de medidas de controle, criação de novas rotinas e novos postos de trabalho, reformas em instalações físicas, substituição de equipamentos, troca de uniformes, criação de uma nova identidade visual, ampliação da oferta de serviços e de atrativos. Até mesmo a mudança no comportamento dos funcionários enquadra-se neste nível. As mudanças culturais não chegaram a afetar os valores da organização e da instituição a qual a organização está fortemente vinculada, nem seus pressupostos básicos.

Percebe-se que as mudanças organizacionais foram impostas no estilo “*top-down*”, sendo que a coordenadoria e a gerência geral do hotel possuíam todas as informações a respeito do mercado hoteleiro e, mais especificamente, da concorrência, de quem foram copiadas as melhores soluções, na tentativa de elevar o nível das instalações e serviços, ao mesmo tempo em que se buscou eliminar os problemas previamente existentes. Todas as ações foram guiadas por referências externas ao hotel, tendo-se buscado as melhores práticas do mercado, as melhores idéias da concorrência, como parâmetros para definir o patamar que o hotel deveria atingir.

Quanto às referências internas, não houve alteração no sistema de valores ou nas políticas *institucionais*, e, independente do processo de reposicionamento mercadológico do hotel, já estavam em curso alterações em algumas práticas operacionais e administrativas para garantir o alinhamento do hotel, assim como das demais unidades de negócios, à instituição. Em função do perfil mais profissionalizado do novo gestor, houve mudança nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Vários funcionários antigos foram aposentados ou demitidos, mas ainda foram mantidos funcionários considerados chave para a manutenção da qualidade de atendimento. A instituição sempre foi burocrática, mas a incorporação de novas tecnologias possibilitou maior agilidade, abrangência e profundidade aos controles corporativos. A cobrança em relação ao cumprimento das normas e procedimentos tornou-se

mais intensa, e isso alterou muitas práticas operacionais. Mas, como já observado anteriormente, esse maior controle e detalhamento das normas não foi resultado das mudanças propostas no projeto de reposicionamento do hotel, embora se previsse a necessidade de sistematização dos procedimentos relacionados a eventuais problemas com clientes. Independentemente da instituição, e do projeto de reposicionamento, o hotel mantém sua certificação pela norma ISO 9000 desde 1997. Cada setor operacional possui suas instruções de trabalho com o detalhamento e o fluxograma de cada procedimento operacional.

A maior agilidade e facilidade, proporcionadas pela *internet* e pela *intranet*, aparentam uma redução na burocracia – mas somente se a entendermos pelo seu sentido popular e pejorativo, que a associa à demora e à ineficiência pelo excesso de papéis e normas (MOTTA; PEREIRA, 1983). Nota-se que o aumento do controle exercido pela instituição diminuiu a autonomia e o poder exercido pelo gestor. Como demonstra a fala de funcionários do setor encarregado pelos registros de pessoal: “o gestor precisa entender a política da empresa” – como qualquer outro funcionário, com a diferença de que sua ilusão provavelmente deve ser maior, visto que, supostamente, ele deveria ser detentor do poder, capaz de mudar os rumos da empresa. No entanto, como apontaram Pagès et al (1987), as relações de poder são despersonalizadas, e o chefe, que já foi tido como detentor de poder, perde sua importância nas organizações modernas. Mais que isso: para não perder a referência familiar, ainda se mantém o que Pagès define como o *mito do diretor presidente*, como se fosse a personificação do poder – no entanto, ele é apenas mais um agente do sistema, ou mais, que os demais executivos. Conclui-se daí que o poder não está em uma pessoa, mas nas regras, nas políticas e na estrutura organizacional.

Entretanto, a satisfação do hóspede é uma questão cara aos funcionários do hotel em estudo, e independe das normas. Em alguns casos, independe também da gratificação em forma de gorjeta ou caixinha. É certo que o cliente que se sente acolhido também se sente compelido a gratificar quem o atendeu tão bem – e o funcionário que recebeu a gratificação se sentirá compelido a tratá-lo com maior deferência o próximo contato. Mas, se o valor monetário regula esta relação, como explicar a necessidade que um hóspede generoso tem de abraçar um funcionário conhecido? Por que um hóspede pediria para tomar cerveja com o grupo de monitores que sai do trabalho e vai descontraír em um lugar simples? A afetividade prescinde da gorjeta, da mesma forma que a gorjeta prescinde de relação afetiva. Para alguns funcionários, fazer o hóspede se sentir bem, deixá-lo feliz, é, de fato, a razão de seu trabalho. Mas claro que existe, nesta relação, um limite entre o profissional e o pessoal, outra regra não escrita, que garante o cumprimento do ritual teatral a que se referem Wada e Camargo (2006).

Ainda assim, a gratidão demonstrada em forma de palavras de agradecimento, de sorrisos ou de choro, de um cumprimento especial, é o reconhecimento necessário para motivar as ações deste tipo de funcionário. É este reconhecimento, por meio do trabalho que o indivíduo desenvolve, que define sua identidade social, tornando-o uma pessoa especial, capaz de influenciar o sentimento de felicidade de outrem. A ação de proporcionar uma boa experiência ao cliente é plena de significado nesse sentido.

Vários foram os relatos de hóspedes que se sentiram acolhidos, no momento de uma ligação para solicitar informações, no momento em que chegaram ao hotel e se depararam com algum problema. O fator que gera este sentimento de acolhimento não é passível de padronização, pois está ligada, por um lado, às percepções e sentimentos do hóspede; por outro é dependente da atuação dos funcionários. A atuação de um indivíduo não depende apenas de seus valores e crenças - internalizados em seus processos de socialização primária e secundária -, pois ela também é mediada pela realidade, e regras, de seu trabalho. Ainda assim, é o funcionário que decide como irá atuar na sua relação com cada hóspede. A empresa pode interferir oferecendo recompensas financeiras ou premiações de outra natureza, mas o resultado da interação entre funcionário e hóspede não pode ser controlado nem padronizado.

As mudanças não chegaram a comprometer os resultados financeiros do hotel, visto que, apesar de uma redução nas taxas de ocupação, houve crescimento no total de faturamento (anexo 2), resultado de aumentos nos valores das diárias, em coerência com a melhoria no nível das instalações e oferta de maior número de serviços. O fator que possibilitou a manutenção da satisfação do cliente foi justamente o comprometimento das equipes de funcionários com os valores que orientam para o bom atendimento ao cliente e a prática da hospitalidade. Os valores, como as normas, já estavam internalizados desde o processo de socialização do indivíduo, e somente foram reforçados pela prática - a mudança em procedimentos não chegou a afetar este aspecto.

Aparentemente, os funcionários foram convencidos de que as mudanças ocorridas foram positivas para o hotel, ainda que continuassem a estranhar o distanciamento que se impôs na nova gestão. Um dos aspectos que mais se destacou nos depoimentos foi o elogio ao estilo profissional de administração, que gerou resultados tão positivos que podiam ser percebidos pelos funcionários, já que agora eles tinham acesso a dados de desempenho do hotel que, antes, nunca haviam sido mostrados.

Nos depoimentos, percebeu-se a recorrência de palavras associadas à aparência; um dos entrevistados chegou a utilizar o termo maquiagem ao se referir a algumas realizações da nova gestão. De forma reveladora, as falas refletiam uma percepção, ainda que inconsciente,

de superficialidade nas mudanças. De qualquer forma, as modificações não foram profundas o bastante para descaracterizar o hotel, o que é comprovado pela manutenção de uma relação de clientes habituais, que freqüentam o hotel há muitos anos. A essência continuou a mesma, porque a instituição, e a diretoria, ainda não mudaram.

Declaradamente, a tentativa de promover uma mudança cultural baseou-se fortemente na desvinculação da figura do gestor da imagem do hotel, o que provocou grande impacto nas relações com funcionários e clientes, especialmente em função dos vínculos afetivos preexistentes. A demissão do gestor anterior e a substituição de um grande número de funcionários causaram insegurança e ansiedade momentâneas. Houve, ao mesmo tempo, a percepção de que as coisas nunca mais seriam as mesmas, gerando saudosismo ou alívio – dependendo de quem analisa a situação – e, ao mesmo tempo, a aceitação de que isso pouco importa. A submissão às normas e a aceitação coletiva das mudanças são associadas a situações de conformismo, de acomodação, e poderiam ser entendidas em função dos processos de abstração e o predomínio da lógica mercantil, como descreve Pagès (1987). Por outro lado, essa passividade e aceitação por parte dos grupos de funcionários, refletem traços culturais brasileiros, resultados do nosso processo de desenvolvimento histórico (FREITAS, A., 1997; PRADO, 2005). Esses traços já existiam na gestão anterior, e a mudança se deu na forma como se exerce a dominação: antes, havia supervisão direta e o processo de dominação era oculto pelo personalismo e paternalismo; na nova gestão, a dominação se dá por meio dos controles – que, inclusive, são encarados pelos funcionários entrevistados como um aspecto positivo da nova gestão, visto ajudar a reduzir a incerteza (CARVALHO;VIEIRA, 2007, p.89).

A mudança de gestores reflete uma maior coerência institucional: um gestor com perfil burocrático para uma empresa burocrática. Sai um gerente com o perfil típico do gestor brasileiro: autocrático, personalista/paternalista, habituado a usar sua criatividade e contornar situações problemáticas com aquele “jeitinho brasileiro”, que conhece muito bem sua equipe e seus clientes e é extremamente cordial e hospitaleiro. Entra um gestor extremamente profissional, que conhece muito bem o mercado hoteleiro, fortemente comprometido com os resultados e que administra as pessoas com base na impessoalidade e no distanciamento - que também mantém com os hóspedes. Pelo menos no que afeta aos gestores do hotel estudado, ser profissional, sem deixar de ser hospitaleiro, ou ser hospitaleiro, sem deixar de ser profissional, de fato constitui, como apontaram Wada e Camargo (2006), um grande desafio.

Medeiros (2003, p.142), desenvolveu uma tese no qual mostra que “hotéis que possuem um comprometimento organizacional predominantemente afetivo tendem a uma

maior taxa de ocupação". Por comprometimento afetivo entende-se que os funcionários demonstram internalização dos valores e objetivos organizacionais, o que é influenciado pelo sentimento de pertencimento ao grupo. Não foi objetivo deste estudo pesquisar o comprometimento, nem levantar suas variáveis, embora o aspecto tenha sido abordado, superficialmente, ao tratar das motivações que garantem a satisfação do hóspede. Entretanto, uma constatação pôde ser feita com base na análise das informações coletadas no hotel pesquisado: as relações afetivas são importantes para garantir a ocupação de um hotel – mas as relações afetivas desenvolvidas pelos hóspedes em relação ao hotel e aos seus funcionários.

Ao estabelecer como meta a profissionalização, a nova gestão provocou também a supressão do sentimento de afetividade que fazia com que a empresa fosse gerida como uma família – neste caso específico, uma família na qual havia um nível elevado de tolerância, na qual as intrigas e rivalidades se manifestavam de forma mais aberta, na qual o conhecimento em relação às pessoas do grupo fazia com que houvesse um sentimento de segurança, de impunidade, em alguns casos. Mas, de repente, a proximidade e o companheirismo pareciam ter se tornado condenáveis em todas as situações, como se sempre prejudicassem a objetividade e o profissionalismo. Era obvio que situações irregulares comuns na gestão anterior tinham ocorrido em nome do companheirismo, da amizade ou do interesse pessoal. Entretanto, generalizações refletem desconhecimento em relação à real situação da equipe, sendo raramente justas. Porém, é compreensível que uma pessoa recém-chegada não tenha como discernir quais relações são apenas afetivas e saudáveis, sem favorecimentos ilícitos, e quais ocultam práticas irregulares; daí que, na dúvida, tudo passe a ser encarado com desconfiança, ao menos inicialmente. Ao menos no período de transição, a hospitalidade foi substituída pela hostilidade, com a quebra do vínculo que normalmente se estabelece entre quem recebe e quem é recebido.

No entanto, não se pode suprimir totalmente os vínculos afetivos. Sennett (2001) afirma que nenhuma sociedade ou suas instituições poderiam funcionar por muito tempo se não existissem laços de lealdade, domínio e fraternidade. Para o autor, vínculos afetivos geram conseqüências políticas. O termo vínculo, por sua vez, é destacado pelo seu duplo sentido: de um lado, reflete ligação; de outro, significa servidão, imposição de limites. O vínculo de autoridade, para Sennett, é construído "a partir de imagens de força e fraqueza", sendo a expressão emocional do poder.

A análise aqui apresentada não pretende ser a expressão completa da cultura da organização estudada. Desde o início houve o reconhecimento da complexidade do tema

proposto, motivo pelo qual se buscou tratar de elementos da cultura, sem defini-los, a princípio. Com o decorrer da pesquisa, os elementos mais representativos emergiram na postura e nas falas dos informantes e entrevistados: a passividade gerada pela sujeição à lógica mercantil, que, juntamente com a distância do poder, geram nos funcionários uma postura de espectador; a despersonalização do poder; a dominação e controle plenamente estabelecidos, com internalização da ideologia organizacional; o medo da incerteza, que faz com que os indivíduos anseiem e se sintam reconfortados pelos controles burocráticos. A reflexão sobre os elementos observados indica que, no fundo, a essência da dominação continua a mesma, mesmo que as relações e a forma de controle tenham mudado.

Ressalta-se que, embora o estudo aqui apresentado tenha sido específico, mudanças organizacionais decorrentes de reposicionamento mercadológico são bastante comuns, e podem provocar alterações culturais superficiais, caso a alta cúpula continue a mesma, ou mais profundas, quando, além da alta cúpula, o corpo de funcionários seja massivamente substituído. Situação similar à relatada neste trabalho pode ter ocorrido em casos como o do tradicional hotel Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, quando foi vendido para o grupo internacional Orient Express - ao menos no que se refere a um choque em relação ao modelo de gestão.

Embora não se questione a necessidade de mudança e aumento da profissionalização, não só nestas organizações, mas de todo o setor turístico e hoteleiro, o caso estudado reforça a observação apontada por Wada e Camargo (2006), de que o grande desafio é conjugar a profissionalização com a manutenção do acolhimento, da afetividade - ou, em resumo, da hospitalidade.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J.M. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n.2, p.64-73, 2003.

AKTOUF, O. Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: Chanlat, J.F. (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol.II. São Paulo: Atlas, 1994. p.39-79.

ANDRADE, Nelson, BRITO, Paulo L. & JORGE, Wilson E. **Hotel: Planejamento e Projeto**. São Paulo: Editora Senac, 2000.

AYOUN, B.; MOREO, P.J. Does national culture affect hotel manager's approach to business strategy? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.20, n.1, p.7-18, 2004.

AZAR, Ofer H. Tipping motivations and behavior in the US and Israel. **Journal of Applied Social Psychology**, vol.40 (2), p.421-457, 2010.

BELCHIOR, E. O.; POYARES, R. **Pioneiros da hotelaria no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1987.172p.

BERGER, P.,LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1989.

BORGES, L.O. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE eletrônica)**, vol.3, n.1, art.8, jan/jun. 2004.

BRASIL. **Decreto-lei nº.5452**, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em 15 dez.2010.

CÂMARA, A.R.G.S. **Cultura organizacional e desempenho dos colaboradores: um estudo exploratório no setor hoteleiro**. 2004. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

CAMARGO, L.O.L. **Hospitalidade**. São Paulo: Aleph, 2004.

CARVALHO, C.A.,VIEIRA, M.M.F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. Coleção debates em administração.

CHENITZ, W. C.; SWANSON, J. M. **From practice to grounded theory: qualitative research in nursing**. California: Addison-Wesley, 1986.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1985.

_____. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CLARKE, A.; CHEN. **Hotelaria: fundamentos teóricos e gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANTAS, C.C. **A enfermeira gerenciando o cuidado de clients com HIV/AIDS: o não dito pelo feito visando um cuidado igualitário independente da patologia**. 2005. 254f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

DAVIDSON, M.C.G. Does organizational climate add to service quality in hotels? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.15, n.4, p.206-213, 2003.

DEERY, M. A, SHAW, R. N. An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. **International Journal Hospitality Management**, vol.16. n.4, p.375-392, 1997.

_____. An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, 23, p. 387-400, 1999.

DEJOURS, C. **Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.

DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E., JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DELEUZE, G. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In: DELEUZE, G. **Conversações: 1972-1990**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992, p. 219-226

DIAS, C.M.M. O modelo de hospitalidade do hotel Paris Ritz: um enfoque especial sobre a qualidade. In: Dias, Célia M.M. **Hospitalidade: Reflexões e Perspectivas**. São Paulo: Manole, 2002.

DUARTE, V.V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. 3ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2005.

DUTRA, J.S. A utopia da mudança nas relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M.T.L.(Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p.155-168.

ENCARNAÇÃO, M. **Análise de clima organizacional e satisfação do cliente: um estudo em uma rede hoteleira**. 2006. 102f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2006.

FERRAZ, C. P. C. **A importância do alinhamento entre a cultura organizacional e as políticas de administração de recursos humanos no alcance das metas organizacionais** – estudo de caso da Fundação Florestan Fernandes, 2008. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos "is" sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L e FISCHER, R. M. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 20ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.27, n.4, p.7-18, out./dez.1987.

_____. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n.1, p.3-9, 1989.

_____. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M. T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1996. p. 113-127.

FLEURY, M. T. L., SAMPAIO, J. R.. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M.T.L. (org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, pp.283-294.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre Cultura Organizacional. In: MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas: 1997, pp. 273-292.

_____. Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v.32, n.1, p23-37, jan/março 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. Cultura organizacional: o doce controle no mundo dos raros. In: MOTTA, F.C.P. ; CALDAS, M.P.(org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas: 1997. p.293-304.

_____. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Coleção debates em administração)

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. _____. In: MOTTA, F.C.P. ; CALDAS, M.P.(org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas: 1997. P.38-54.

GAZETA MERCANTIL. **Análise Setorial: a Indústria Hoteleira**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1999. 2 vol.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GIBSON, J.L.et al. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, R. S.; PEÇANHA, D. L. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**. São Paulo, 2009, n. 01, p.142-163.

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

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. London: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 1990, v. 35, pp. 286-316.

HÖPNER, A. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**, 2008. 332 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Resultados do Censo 2010**. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat>> Acesso em 10 jan.2011.

_____. **Estatísticas do cadastro Central de Empresas 2008**. Disponível em < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat> > Acesso em 10 jan.2011.

KEMP, S., DWYER, L. Na examination of organizational culture – the Regent Hotel, Sydney. **International Journal of Hospitality Management**, 20, p.77-93, 2001.

KLEMENT, C.F.F. **Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. 141 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

LANCMAN, S., SZNELWAR, L. **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.

LASHLEY, C. Para um entendimento teórico. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas da sociedade pós-industrial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LYNN, M.,McCALLI, M. Gratitude and gratuity: a meta-analysis of research on the service-tipping relationship. **The Journal of Socio-Economics**, Elsevier, vol. 29(2), p. 203-214, 2000.

MACGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, S. P. **Direito do trabalho**. 23ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, G.; STEELE, G. Organisational commitment: a study of managers in hotels. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.15, n.7, p.362-369, 2003.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MILKOVICH, G.T.;BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, R.N. **Estratégia e competitividade numa rede de hotéis: um estudo da rede versare de hotéis**. 2008. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

MOREIRA, C.A.A. **O paternalismo nas organizações brasileiras: reflexões à luz da análise cultural de empresas do Pólo Têxtil de Americana**. 2005. 262 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE revista de administração de empresas**, v.45, n.1, 2005. Seção: RAE - CLÁSSICOS.

MOTTA, F.C. P. **Organização e poder: empresa, Estado, escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução a organização burocrática**. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MOTTA, F.C.P, ALCADIPANI, R., Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n.1, 1999.

MOTTA, F.C.P., VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 2ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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

NAVES, E.M.R.; COLETA, M.F.D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, edição especial, p.205-222, 2003.

OGAARD, T.; MARNBURG, E.; LARSEN, S. Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. **Tourism Management**, 29, p. 661-671, 2008.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica**. 2.ed. São Paulo: pioneira, 2000.

OLIVER, I. **Cultura organizacional e hospitalidade em resort: um estudo de caso do complexo Costa do Sauípe**. 2008. 172 f. Dissertação (Mestrado em Hospitalidade). Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2008.

PAGÈS, M.et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (2004) Perfil cultural das organizações. In: TAMAYO, A e cols. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, pp. 19 – 38.

PEÇANHA, D. L. (1997) Cultura organizacional - o desvelar de padrões inconscientes. **RAUSP - Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 32, n. 4, pp. 84-91.

_____. Cultura organizacional e saúde – contribuições da psicodinâmica do trabalho. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, vol.77, n^o2, p.329-344, 2009.

PIZAN, A.; THORNBURG, S.W. Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. **Hospitality Management**, 19, p.211-217, 2000.

PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 1996. P. 145-153.

POLYCHRONAKIS, Y.E.; SYNTETOS, A.A. `Soft´ supplier management related issues: an empirical investigation. **International Journal of Production Economics**, 106, p.431-449, 2007.

PRADO, M.C.A. Jeitinho e cultura organizacional brasileira – ultrapassando a abordagem de integração. **GV PESQUISA**. Relatório de pesquisa n.25/2005.

PRATES, M.A.S., BARROS, B.T.. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F.C.P. ; CALDAS, M.P.(org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas: 1997. P.55-69.

PROSERPIO, R. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, 2007.

QUINN, J.B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.20-26.

RAMALHO, M. R. **Cultura organizacional e comprometimento dos funcionários no Soleil Suite Hotel**. 2008. 80 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

RANGEL. M.L. Saúde do trabalhador – identidade dos sujeitos e representações dos riscos a saúde na indústria petroquímica. **Caderno Saúde Pública**, vol.9 (3), p.333-348, jul./set./1993.

SAINSAULIEU, R. **L´identité au travail**. Paris: Presse de La Fondation National des Sciences Politiques, 1977.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1989. p. 89-112.

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

SELWYN, T. Uma antropologia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004. pp.26-52.

SENNETT, R. **Autoridade**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

_____. **A cultura do novo capitalismo**. 2ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SILVA, P. Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.18, n.4, p.317-328, 2006.

SMIRCICH, L.,MORGAN, G. Liderança: a administração do sentido. In: BERGAMINI, C.W., CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1997. P.205-230.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v.28, pp. 339 – 358, 1983.

SOUTO, S.R. **A influência da cultura organizacional nos processo de recrutamento, seleção e socialização no setor de hotelaria**: um estudo de caso. 2007. 79 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

SOUZA, A.M.B.C. **Cultura Organizacional e qualidade**: um estudo de caso sobre uma empresa do ramo hoteleiro. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Econômica e das Organizações). Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2006.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: Grounded Theory procedures and techniques. California: Sage Production, 1990.

_____. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2.ed.. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAKAHASHI, M.A. **Crescimento da oferta de apart-hotéis na cidade de São Paulo**. 2002. 104 f. Dissertação (Mestrado em Turismo). Centro Universitário Ibero Americano, UNIBERO, São Paulo, 2002.

TANKE, M. L. **Administração de recursos humanos em hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TELFER, E. A filosofia da "hospitabilidade". In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri, SP: Manole, 2004.

VASCONCELOS, I.F.G.,VASCONCELOS, F.C. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um estudo crítico. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 42, no.1, p. 64-78, Jan./Mar. 2002.

WALKER, J.R. **Introdução à hospitalidade**. Barueri, SP: Manole, 2002.

WADA, E.K.,CAMARGO, L.O.L.C. Os desafios da hotelaria. **GV Executivo**, vol.5, nº1,p. 53-57, jan./fev.2006.

WATSON, S.; D'ANNUNZIO-GREEN, N. Implementing cultural change through human resources: the elusive organization alchemy? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, vol.8, n.2, p.25-30, 1996.

WEBER, Max. **Economía y sociedad: esbozo de sociologia comprensiva**. 2ed. México: FCE, 1964.

_____. **Ciência e política: duas vocações**. Editora Cultrix, 2004.

WREN, Daniel A. **Idéias de Administração: o pensamento moderno**. São Paulo: Àtica, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.