



**A CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO,
SELEÇÃO E SOCIALIZAÇÃO EM REDES HOTELEIRAS EM CAMPO GRANDE,
MATO GROSSO DO SUL, BRASIL**

**THE ORGANIZACIONAL CULTURE IN RECRUITING, SELECTION AND
SOCIALIZATION PROCESSES IN HOSPITALITY NETWORKS IN CAMPO
GRANDE, MATO GROSSO DO SUL, BRAZIL**

Bruno Diego Alcantara Cardozo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil
brunodiegocardozo@gmail.com

Elton Bezerra Arriero

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil
elton_arriero@hotmail.com

Milton Augusto Pasquotto Mariani

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, Brasil
miltmari@terra.com.br

Geraldino Carneiro de Araújo

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Paranaíba, MS, Brasil
geraldinoaraujo@gmail.com

Dyego de Oliveira Arruda

Centro Federal de Educação Tecnológica, Rio de Janeiro, RJ, Brasil
dyego.arruda@gmail.com

Resumo

Este trabalho propõe analisar a cultura organizacional nas práticas de recrutamento, seleção e socialização em redes hoteleiras em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. A pesquisa é descritiva e exploratória e utilizou uma abordagem qualitativa, incluindo estudo de casos. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada. A apresentação e discussão dos resultados da pesquisa foram realizadas por

meio de técnicas de análise de conteúdo e a elaboração de categorias temáticas. A pesquisa revelou que, mesmo desconhecendo o papel do fundador, há uma forte influência da cultura organizacional sobre os processos de recrutamento, seleção e socialização nos hotéis de rede, principalmente por meio da padronização. Nos hotéis de gestão familiar, contudo, o que ganha destaque é a presença do fundador ou sucessor em todos os departamentos da organização.

Palavras-chave: cultura organizacional; hotéis de rede; hotéis de gestão familiar.

Abstract

This research paper analyzes the organizational culture in recruiting, selection and socialization practices in hospitality networks based in Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brazil. The research is exploratory and descriptive and involved qualitative research methods, including case studies. Both presentation and discussion of results employed content analysis techniques and elaborating thematic categories. The research shows that, even ignoring founder's role, there is a strong influence of organizational culture on the recruitment, selection and socialization procedures on network's hotels, mainly through standardization. In hotels of family management, however, there is a strong influence of the founder in all organization departments.

Keywords: *organizational culture; hospitality network; hotels of family management.*

1. Introdução

A importância dos processos de recrutamento, seleção e socialização, a partir da ótica estratégica e, principalmente, a partir visão da própria organização sobre o tipo de contrato que deseja estabelecer com seus empregados (Lacombe, Tonelli, 2001). O meio social e a cultura são notadamente de grande valor para a atividade turística, e, portanto, para o setor hoteleiro, contudo, por vezes não são consolidados, especialmente quando a gestão dos hotéis se fundamenta em uma perspectiva ligeiramente superficial sobre importância da própria cultura organizacional para a empresa.

Este estudo analisou a hotelaria de gestão familiar (hotelaria tradicional) e as redes hoteleiras, sendo internacionais ou nacionais, em Campo Grande, Mato Grosso

do Sul, Brasil, tendo como enfoque pesquisar elementos referentes à gestão desses dois tipos de hotelaria. A rede hoteleira do município possui áreas para reuniões e eventos de negócios, tendo um importante papel neste tipo de turismo. Dessa maneira, os colaboradores têm papel fundamental na qualidade dos serviços e no cuidado com as instalações. A pesquisa proposta apresenta um comparativo entre a cultura organizacional, com ênfase nos processos de recrutamento, seleção e socialização, de hotéis de rede familiar e de redes nacionais e internacionais.

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a cultura organizacional nas práticas de recrutamento, seleção e socialização de hotéis da cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. O trabalho apresenta os dados referentes à evolução da hotelaria de gestão familiar e das redes internacionais instaladas na cidade, assim como características de ambas as gestões.

2. Cultura organizacional e os processos de recrutamento, seleção e socialização

Para Schein (2009), cultura organizacional é um modelo de pressupostos inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo. Pettigrew (1996), por sua vez, destaca que a cultura se constitui em um núcleo de crenças e pressupostos que são manifestados nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas na organização. Nesse sentido, a cultura organizacional não é somente encontrada nas estruturas da organização, mas também nas atitudes de seus funcionários. Assim sendo, a cultura organizacional nada mais é do que as relações e o modo com que os funcionários se organizam, interagem e tomam decisões dentro de sua empresa. Deste modo, os bons hábitos são geralmente validados e ensinados para as gerações futuras como uma prática correta, transmitindo, assim, essa própria cultura.

Conforme Dias (2003), Robbins (2005) e Schein (2009), o surgimento de uma cultura organizacional consolidada é diretamente relacionado à permanência de certo grupo de funcionários, uma vez que, a rotatividade dificulta a validação de valores. Para os autores, a cultura evolui à medida em que as organizações lutam para resolver problemas, sejam internos ou externos, e se adaptam ao ambiente. A consolidação de uma cultura organizacional pode ser considerada uma vantagem competitiva (Prado, 2005). Esta habilidade de criar, controlar ou alterar uma cultura é questionada pelos autores favoráveis da perspectiva fenomenológica, que afirma que a cultura emerge da interação social e é produzida por meio de negociação e da associação dos símbolos e significados. Observa-se

que a alta direção influencia o comportamento dos demais funcionários da organização, entretanto, as decisões dos líderes não podem, unilateralmente, provocar alterações profundas na cultura organizacional.

Observa-se que o método de desenvolvimento da cultura inicia-se com a formação de um grupo e suas respectivas interações e compartilhamentos. O fundador da organização detém informações e características que são transmitidas aos seus funcionários, tais como: visão da empresa, metas, crenças, valores e suposições pessoais que podem ser atribuídas ao grupo ou a membros que compartilham ideias semelhantes. Se essas características forem capazes de gerar sucesso para o grupo, no sentido de contribuir para os obstáculos cotidianos, as crenças e os valores do fundador são confirmados e ratificados, e, logo, passam a ser reconhecidos e informados como a correta maneira de pensar, sentir e agir (Schein, 2009).

O fundador determina qual vai ser a cultura de um grupo, mas conforme a constituição e amadurecimento da própria cultura, esta passa a ser uma regra que define para as futuras gerações de membros quais lideranças são aceitáveis (Schein, 2009). Vê-se, portanto, que liderança é definida pela cultura.

A área de recursos humanos ou de gestão de pessoas, bem como as suas conexões e atividades nos processos de recrutamento, seleção e socialização permitem a interpretação dos padrões culturais da organização, pois esta área da empresa tem o dever de transmitir aos funcionários o que foi determinado pelo seu fundador. Nesse sentido, em conformidade com as hipóteses apresentadas por Schein (1985), a gestão de pessoas foi a área adotada para a implantação de alterações voltadas para a integração e que servem para resolver diversos problemas na organização.

Marras (2007) descreve que o processo de recrutamento tem como objetivo a captação de talentos, interna ou externamente à organização, com propósito de prover as necessidades de pessoas para a organização. O processo de recrutamento acontece dentro do âmbito do mercado de trabalho, isto é, o espaço em que ocorre o intercâmbio entre as organizações e as pessoas, sendo o mercado de recursos humanos o conjunto de candidatos que buscam determinado cargo ou função e abrange indivíduos dispostos a trabalharem ou, até mesmo, pessoas em plena atividade de trabalho.

A próxima etapa para decidir quem está apto ao cargo oferecido pela organização é a seleção de pessoas, realmente um processo que depende dos

resultados obtidos por meio do recrutamento. Cada organização deve realizar um planejamento de pessoal eficiente, recrutar com qualidade e, assim, se beneficiar com a seleção dos candidatos já escolhidos, verificando as aptidões que são mais importantes para a organização. Segundo Faissal et al (2005), a seleção é realizada por meio de comparação e análise, sendo que o perfil buscado pela organização é comparado com as características de cada participante, já que a comparação não ocorre apenas entre os candidatos. Para Pagès et al (1987), os critérios utilizados para selecionar os indivíduos observam tanto a submissão do sujeito aos objetivos e missão da organização quanto a sua aptidão para desempenhar a atividade que lhe é designada.

Conforme as perspectivas dos autores, a seleção não deve basear-se tão somente na descrição de tarefas ou funções. É preciso apegar-se a uma proposta geral da direção da organização, em que o planejamento passa a ser um instrumento útil e válido, objetivando antecipar-se a possíveis alterações e abalos do mercado, fornecendo ferramentas para a busca de profissionais gabaritados e com requisitos necessários para as atividades presentes e futuras. No processo de seleção, segundo Schirato (2004), inicia-se o envolvimento do indivíduo com os hábitos, as crenças, os objetivos e valores da organização, que trazem na sua essência a justaposição da identidade do indivíduo com a identidade da empresa, alcançando uma sensação de pertencer àquela organização. De acordo com Gomes (2000), as técnicas mais utilizadas são entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Uma vez selecionado inserido em grupo específico, o indivíduo necessita aprender regras, normas, condutas e códigos sociais. Sendo assim, a socialização é a etapa que busca introduzir o indivíduo às experiências de aprendizagem necessárias a um recém-admitido em uma organização, possibilitando a aquisição de conhecimento social e das informações necessárias para exercer um cargo específico dentro da organização (Van Maanen, 1996). Das pesquisas que abrangem a variável da socialização organizacional, destacam-se as realizadas por Van Maanen (1996), que teve como enfoque o modo como as organizações “processam” as pessoas, considerando os resultados das estratégias de socialização exploradas sobre a conduta dos indivíduos.

Portanto, a socialização é caracterizada como um processo primário de adequação recíproca entre indivíduo-organização-indivíduo, exercendo papel essencial para as organizações, pois harmoniza a comunicação da cultura organizacional, fornece auxílio e acolhimento no primeiro contato com a nova realidade e oportuniza aos novos indivíduos o

ajuste para fazerem frente aos eventos cotidianos em seu ambiente de trabalho (Van Maanen; Schein, 1979; Bauer et al, 2007). É evidente a responsabilidade dos líderes para tal integração e, por vezes, transfere-se a responsabilidade de efetivação para as políticas de gestão de pessoas da empresa, sendo geralmente as práticas supracitadas desenvolvidas por meio do processo de comunicação da empresa.

3. Procedimentos metodológicos

Realizou-se um levantamento de dados sobre a demanda hoteleira, número de hotéis e leitos junto à Fundação de Turismo de Mato Grosso do Sul - FUNDTUR e a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, Turismo e do Agronegócio - SEDESC. O número de empreendimentos hoteleiros foi inicialmente definido da seguinte forma: a) Hotéis com gestão familiar, selecionando um número de dez de acordo com os seguintes critérios: hotéis com um número superior a 50 UH (Unidades Habitacionais) e que possuem uma administração gerida por seu fundador ou descendente; b) Hotéis pertencentes a redes, selecionando-se todos para a entrevista pelo fato de Campo Grande, no momento da pesquisa, possuir um número pequeno de hotéis em relação aos demais. Efetivamente participaram da coleta de dados: três hotéis de redes nomeados de H(1) a H(3) e outros seis hotéis de gestão familiar nomeados de H(A) a H(F), ambos escolhidos por conveniência.

A estrutura do instrumento de coleta de dados, o roteiro de entrevistas, foi composta de questões abertas e direcionadas aos gerentes e/ou chefes de setores dos empreendimentos de gestão familiar e dos hotéis pertencentes a redes na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. O roteiro foi baseado em Santos (2009), considerando as seguintes categorias e subcategorias de análise: **a) Cultura organizacional:** papel do fundador; diferencial implantado pelo fundador; características da cultura organizacional na empresa; objetivos, princípios e valores; e, compartilhamento da cultura organizacional; **b) Recrutamento:** conhecimento sobre a vaga; perfil da vaga; e, etapas do recrutamento; **c) Seleção:** processo de seleção; manual e normas para conhecimento da empresa; transmissão das normas; e, adequação dos processos de seleção; **d) Socialização:** características da socialização; política de socialização dos funcionários; e, participação dos chefes na socialização. Complementarmente, observações e análise de documentos também foram utilizadas como fontes de dados.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio de algumas técnicas de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977).

4. Análise e Discussão da Pesquisa Empírica

4.1 Análise da Cultura Organizacional nos Hotéis

Sobre a cultura organizacional, em relação ao papel do fundador, os gerentes dos meios de hospedagem com gestão familiar declararam:

H(A): [...] uma das mais importantes [características do fundador] é a acolhida das pessoas que chegam (hóspedes), ele não passa só para mim, ele passa para todo mundo. Ele pessoalmente acompanha [...] check in, como estão sendo atendidos, [...] pessoas que não têm reservas, nós temos que achar um hotel para eles onde for [...] recepcionista que não fizer não fica.

Para Werner (2004), a empresa familiar é caracterizada pelas pessoas que produzem, isso fica nítido após verificar as respostas dos funcionários, pois a maioria afirmou que os fundadores participam de praticamente todas as decisões dos hotéis e, em alguns casos, até mesmo do atendimento aos clientes, sendo muitas vezes polivalentes. Nos hotéis de rede, destaca-se o país de origem da marca, como observado por Hofstede (1991), pois sua cultura influencia diretamente nos padrões implantados nos hotéis pesquisados, no seu perfil e em determinados controles:

H(1): [...] não vou te falar que é perceptível a influência deles, até mesmo porque os processos mudaram [...], a (nome da rede) é mais tradicional, as coisas são mais detalhadas, maior acolhimento e hospitalidade, esbarrando um pouco em alguns processos e procedimentos porque tem que atender ao padrão.

O H(2), entretanto, se caracteriza por ser uma rede nacional de origem familiar, em que evidencia-se decisões tomadas por todos os membros que fazem parte da diretoria:

H(2): Nossa empresa já esta muito profissionalizada, a origem da empresa e até hoje ela é uma sociedade fechada, é uma família, [...] sendo o presidente membro da família [...] ele é um hoteleiro nato, entende muito da hotelaria, está ligado a esse ramo há 25 anos [...] o conselho familiar avalia as diretrizes da empresa [...] as decisões de assuntos corriqueiros são da média chefia e os macro objetivos [...] decididos no conselho familiar. Nosso presidente é da família, os acionistas são da família, o nosso diretor-presidente é da família, e ele que há muitos anos esta gerindo essa parte hoteleira.

Destaca-se, na visão dos gerentes dos hotéis de rede, a necessidade de se tornar

maleável em relação às mudanças exigidas pelos novos mercados, que precisaram ser incorporadas face à ruptura das fronteiras, ou seja, tiveram que se adaptar aos novos forçando uma diminuição da influência do papel do fundador.

Schein (2009) estabelece que a cultura de uma organização não é analisada com facilidade, já que não se consegue visualizar os pressupostos inconscientes que lhe pertencem, estando internalizados pelas pessoas e não são visíveis para os que não fazem parte daquela cultura. Ao verificar o que é ressaltado por parte dos gerentes com relação aos níveis de apreensão da cultura organizacional, abordados por Schein (2004), encontram-se características de layout, vestuário, comunicação ou atendimento aos hóspedes, que já fazem parte da cultura organizacional do hotel e são implantadas pelo fundador, tanto dos hotéis de rede como dos familiares:

H(A): [...] na parte administrativa e financeira está a [...] filha dele (do fundador) e a nora [...] cuidando a parte da decoração, de uniforme essas coisas, elas que cuidam mais, ele nessa parte não, com ele é questão de hóspede, de relacionamento [...] e atendimento.

H(B): A questão do layout, da arrumação das cadeiras, do uniforme é tudo ela (filha do fundador) que decide. Eles têm muita exigência na questão de atendimento, porque é uma exigência do pai que ela continua mantendo. Ela é bem rigorosa assim.

H(1): [...] eu já trabalhei em outros lugares que tinha essa preocupação, mas não tanto quanto aqui, por exemplo, nós temos um “contrato de satisfação 15 minutos”, se o cliente tiver um problema de hospedagem e a gente não conseguir resolver, ele ganha a hospedagem como cortesia, ou um prato do restaurante como cortesia, eu acho que isso mostra a nossa preocupação. [...] então é o layout é idêntico no Brasil inteiro [...] como o (nome do hotel) segue um padrão, basicamente a decoração é igual [...].

A gerente do H(3) também destacou que sua rede de hotéis possui um maior nível de controle das áreas mais eficientes do que em outros hotéis no qual ela havia atuado previamente. Além disso, a rede busca ter um contato com a localização onde está instalada:

H(3): [...] a gente tem controle para tudo, [...] têm relatórios de estorno, têm relatórios de alimentos e bebidas, é muito bem controlado, em outros hotéis que eu trabalhei não tinha, era muito vamos fazendo vamos fazendo, aqui não, aqui a gente tem auditoria todo ano que vem conferir esses relatórios. [...] quando nasceu o (nome

do hotel) todos seriam iguais, veio quando criou a marca, já criou na padronização, já veio padronizada, o que a gente tenta fazer agora é se adequar a cada tipo de praça, então a gente aqui em Campo Grande têm que se adequar aos clientes daqui, eles aceitariam a marca (nome do hotel)? Então o que a gente pode fazer de diferente para o cliente de Campo Grande aceitar melhor a marca.

Em relação aos objetivos, princípios e valores dos hotéis, dois gerentes das empresas de gestão familiar, H(C) e H(D), não souberam citar ou descrevê-los em suas próprias palavras, enquanto os demais conseguiram definir com a ajuda de cartazes expostos no hotel ou descreveram de acordo com base no que os proprietários buscam com o empreendimento. Os demais gerentes de hotéis de rede identificaram com mais facilidade os seguintes itens:

H(A): Persistência, ele (o fundador) é uma pessoa muito persistente, ele tem os ideais muito bons, ele consegue transmitir para a equipe a força de vontade que ele tem de estar sempre aqui conosco, mostrando, norteando pra nós a empresa pra todos, com os exemplos que eles nos dão, e é uma pessoa muito acessível também. [...] o que eu mais admiro é que ele, se acontecerem coisas novas, se eu mostrar pra ele que aquilo vai ser bom, ele aceita.

H(F): Olha eu vejo que eles são praticamente uma família, mesmo assim, é como se eles fossem um segundo pai e uma segunda mãe, se a gente tem assim algum problema familiar eles ajudam, até na parte financeira também eles ajudam, eles são bem comunicativos com a gente, eles têm interesse que a gente também cresça também profissionalmente.

H(1): [...] sobre os valores da empresa nós tivemos uma mudança recente por causa da nova estrutura, teve uma mudança nas marcas, agregou o (nome de hotel da rede) e agora têm outras categorias, então agora é simplicidade, bem estar e modernidade.

H(3): Então, a gente fala que o (nome do hotel) é o conforto essencial com preço justo, então essa é nossa missão, agora visão e valores eu acho que é mesmo conforto, é preço justo, custo versus benefício, é isso.

4.2 Análise da cultura organizacional nos processos de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento tem similaridades entre os hotéis pesquisados, uma vez que a divulgação da vaga ocorre em jornais de circulação estadual e instituições públicas de emprego, como a Fundação Social do Trabalho de Campo Grande - FUNSAT e a Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul – FUNTRAB. Há também a indicação por meio de conhecidos que já trabalhavam nos hotéis:

H(B): Eu fui na FUNTRAB, era pra ser recepcionista. Fui à agência de emprego e lá eles perguntaram o que eu estava buscando, eu falei secretária, recepcionista que é área que eu já trabalhei, eles me passaram o (nome do hotel), preenchi a ficha e fui encaminhada.

H(2): [...] estou como gerente, diretor de empresa há 30 anos, então isso é através de contatos, pessoas, de networking mesmo. (Estavam buscando) pessoas que tivessem experiência na gestão de empreendimentos de porte, no caso nosso é um hotel de rede, e que unisse essas condições, os nossos empreendimentos prime só ingressam, por exemplo, pessoas com nível mais sênior na função. Já fui pré-selecionado.

H(3): Foi por um amigo meu que trabalhava na rede que me indicou. Mandeí meu currículo pro meu amigo, meu amigo encaminhou para o RH (departamento de recursos humanos) e o RH me entrevistou. Eles queriam perfis de liderança, que tivessem liderança na época que fui contratada. Eu deixei o currículo, eles me ligaram [...].

Uma casualidade identificada em alguns hotéis pesquisados é a promoção de cargo, já que os gerentes acabaram iniciando nesse cargo específico por meio do recrutamento interno. Porém, vale enfatizar que o recrutamento interno somente pode ser aplicado se a organização realmente dispuser de funcionários que tenham as competências adequadas que o cargo necessita.

“O gestor de pessoas deve ter um nível elevado de informações sobre os profissionais que atuam na organização, para poder tomar a melhor decisão na escolha do futuro ocupante do cargo” (Bulgacov, 2006, p. 338).

O tempo de trabalho nos hotéis pesquisados é um fator influenciado pela ocorrência de promoções de cargo, pois todos os entrevistados com mais de cinco anos de trabalho no mesmo hotel já haviam passado por essa situação, também após recrutamento interno. Após a triagem realizada no recrutamento, os candidatos passam para a próxima etapa que é a seleção de pessoas.

O processo de seleção contribui para a comparação entre as necessidades da organização para preenchimento do cargo e o perfil dos candidatos disponíveis após o recrutamento, visando atingir o perfil procurado pela organização. Deste modo, se o recrutamento já é seletivo, as chances de as características do candidato escolhido serem compatíveis com as exigências do cargo são muito grandes. Entre os

entrevistados, a seleção é a etapa menos destacada, provavelmente, como resultado do processo de recrutamento interno e das indicações, que são maioria entre os hotéis familiares familiares:

H(A): (Hoje) temos duas formas, (a seleção) algumas vezes são feitas por indicações depois pessoas que já trabalham, de pessoas de confiança que temos ou já colocamos em jornais, fizemos seleção de pessoas, aplicamos alguns testes para ver se a pessoas tem perfil para trabalhar com serviço e principalmente para ter contato com pessoas.

H(C): [...] primeiro é um teste, geralmente são sete ou oito horas de teste para você conhecer como que é a operação do hotel na parte operacional, os apartamentos, são três andares, a parte física do hotel, depois o sistema que [...] que tem a linguagem bem fácil [...], se você tiver muita dificuldade daí a empresa num acaba optando por não ficar com a pessoa.

H(1): Na verdade eu acho que hoje é até um pouco mais complexo, porque, por exemplo, na época que eu participei eu não fiz teste de idiomas [...], hoje isso já é aplicado e algumas pessoas já fazem, [...] algumas não, a maioria já fazem um teste de idioma, já faz um teste psicotécnico [...], então hoje eu acho que é um pouco mais fechado assim o processo em si.

H(2): (Para) a função de gerente geral existe toda um critério com relação à escolha, a predeterminação, com a indicação, com o conhecimento, vamos dizer, o histórico da pessoa no mercado, funções de média chefia ou funções básicas nós temos outro processo de recrutamento e seleção. Nós temos o departamento de recursos humanos dentro da empresa, assim, existe o escritório central nosso que é um escritório corporativo e lá tem o departamento de recursos humanos, mas cada unidade tem o seu coordenador de recursos humanos, que tem todos os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento de pessoal, absenteísmo e tudo mais, então essa parte de recursos tem em cada uma das nossas unidades. Recrutamento e seleção pra nós, nas funções de média chefia, funções operacionais, ela tem todo um esquema de divulgação de vaga, buscar fontes de locais onde possam nos indicar profissionais, tem uma serie de bateria de exames, testes psicológicos e tudo mais, até a gente poder esta recrutando.

O papel do processo de seleção fica configurado como sem muita importância, uma vez que os gerentes entrevistados dão destaque à etapa de recrutamento.

4.3 Análise da cultura organizacional no processo de socialização

Quando questionados sobre a existência de normas internas ou de manuais para aplicação do trabalho em si, os hotéis de gestão familiar H(B) e H(C) informaram possuir e utilizá-los com frequência. Os hotéis H(A), H(D), H(E) e H(F), contudo, informaram que seguem normas próprias, mas sem a necessidade de um documento escrito, ou seja, não é necessário um catálogo dos procedimentos do hotel, estando às regras agregadas a cada funcionário.

Schein (2009) afirma que os pressupostos inconscientes (básicos) de uma cultura são mesmo difíceis de enxergar, principalmente porque a cultura organizacional não se identifica com facilidade estando de alguma forma internalizada pelos indivíduos que a ela pertencem. Já os gerentes dos hotéis de rede indicaram que todos possuem normas e manuais bem definidos e que são entregues aos funcionários no momento de início de suas atividades:

H(1): Sim, inclusive a rede (nome) ela é com o ISO 9001, 14001 que é da qualidade e do meio ambiente, então para cada função a gente tem um documento aonde existe uma descrição de cargo, onde cada função tem determinadas atividades. Além disso, todos os colaboradores recebem treinamentos específicos, nós temos alguns que a gente chama de currículo básico que são treinamentos em comum, onde todos os colaboradores têm que fazer assim que entram na unidade e tem alguns outros que são específicos para cada área então isso é bem, é bem focado na área.

H(2): A empresa está toda baseada em gestão de processos, por processos, então a gestão por processos nossa é todo normalizada, então existe já “manualizada”, normas, diretrizes, condutas, matriz de alçada de decisão, é também está “manualizado” toda parte de operação do hotel, interfaces entre departamentos e tudo mais, essa parte, por exemplo, quando ingressa um colaborador novo, além de estar... ele recebe todo um treinamento técnico pra exercer suas funções.

H(3): Sim, quando eles (novos colaboradores) entram tem as Regras do Jogo do hotel e depois tem a descrição de cargos de cada um por impresso para hora da contratação, depois que é contratado mesmo a gente entrega pra ele, senta pra explicar, sem contar que eles passam por cursos para aprender sobre hotelaria, pra aprender sobre hotel e a rede também, conhecer melhor.

Quando questionados se realmente os funcionários conseguiam agregar ao seu cotidiano as normas que eram transmitidas formal ou informalmente houve um

impasse, pois, a metade dos gestores acredita que os funcionários capturam a essência da cultura organizacional do hotel desde o momento de entrada.

H(E): São passados aos poucos, conforme vai treinando a pessoa vai falando das normas. São passadas algumas no momento da entrevista, já é passado alguma coisa, daí a pessoa fica mais ciente se ela vai querer ou não e em seguida vai passando aos poucos.

H(F): Sim, sim. A gente tem até um grupo de (aplicativo de mensagens) hoje em dia e a gente também tem um grupo da recepção que é transmitida todas as... como é que pode dizer? Qualquer informação é dada ali também.

H(I): Sim, sim. Inclusive quando... é que aqui em Campo Grande eu não estou conseguindo fazer muito isso, mas em São Paulo eu fazia muita dinâmica de grupo [...], e aqui em Campo Grande a gente infelizmente não consegue fazer muita dinâmica por causa da mão-de-obra que tem na cidade então é um pouco mais difícil a gente conseguir, mas quando a gente faz a entrevista aqui com a pessoa a gente já fala um pouco da empresa, algumas raras pessoas já conhece um pouco da marca [...]. A minoria diz que conhece ou ao menos se informa antes de vir para entrevista, então nós mesmos durante a entrevista informamos, olha é uma empresa multinacional, tem hotel no mundo inteiro.

A outra metade, no entanto, não consegue medir o impacto dos manuais e normas dentro da empresa ou observa que pode haver melhorias para facilitar os procedimentos existentes no hotel.

H(A): [...] de vez em quando fazemos uma pesquisa pra ver qual o grau de contentamento, a gente faz com os funcionários para termos um termômetro de como nós estamos, para vermos as falhas e às vezes as falhas não estão nos funcionários, [...] então a gente fez um estudo esse ano e estamos fazendo um planejamento, fazendo um trabalho diferenciado porque detectamos onde estão as nossas falhas.

H(C): São transmitidas para todos os funcionários. É elas já tiveram algumas modificações, e alguns casos é dependendo do no dia a dia do cliente a gente também usa o bom senso, você quer fazer daquele jeito mais não tem como.

H(2): Na realidade é assim, todo o processo de empresa, toda a empresa que trabalha com gestão por processos, não é uma coisa estática, ela dentro dos nossos processos, pra você ter uma ideia existente um gerente de processos dentro da própria rede que constantemente esta recebendo sugestões de melhoria.

Sabendo que a transmissão das normas da empresa está intimamente ligada à integração do funcionário, pois é neste momento que a cultura organizacional passa a fazer

parte do cotidiano daquele indivíduo, a análise da percepção dos gerentes dos empreendimentos hoteleiros pesquisados sobre o momento da socialização se faz indispensável para o entendimento desta pesquisa. O processo de socialização dentro de uma organização reflete o que será aprendido pelo indivíduo que assume uma nova função ou cargo na empresa, permitindo a obtenção de conhecimento cultural e a experiência necessária para desempenhar um papel específico na organização (Van Maanen, 1996). Pagès et al (1987) frisam que as técnicas de gestão são criadas e utilizadas para garantir que os funcionários acompanhem as normas gerais da organização, e a função do processo de socialização é justamente fazer com que os novatos absorvam essas orientações e não as abandonem. Neste sentido, os gerentes dos hotéis de rede ratificam o que foi afirmado pelos autores:

H(1): [...] em um primeiro contato com a empresa, durante a dinâmica de grupo [...]. E quando o colaborador já é recrutado para fazer parte da equipe existe um cronograma que a gente tem que seguir de treinamentos [...], tem um programa que chama “uma noite no meu (nome do hotel)” que após a pessoa fazer um treinamento que chama PIC – Programa de Integração Continuada, ele vem passar a noite no hotel pra ser cliente por uma noite, é pra ele ver como é o produto que ele trabalha, pra ele se sentir cliente por um dia, ele entra, faz o check-in, vai pro apartamento, toma banho, vem, janta no hotel, enfim dorme no dia seguinte acorda, toma café da manha e depois vai fazer o check-out, após isso ele tem uma avaliação que ele tem que preencher, como ele se sentiu sendo hospede por uma noite.

H(2): [...] quando ingressa um colaborador novo, ele recebe todo um treinamento técnico para exercer suas funções, existe dentro das normas e procedimentos um critério de orientação [...] durante o mês que ele ingressa recebe uma orientação com carga horária de quatro horas sobre todos os aspectos da empresa.

Os hotéis de rede utilizam a socialização como uma estratégia de difusão e transmissão de sua cultura aos novos funcionários, buscando adequar os padrões de comportamento dessas pessoas a sua cultura organizacional. Pode-se destacar o que foi dito pela gerente do hotel H(1) com relação ao “ritual” pelo qual o novato é introduzido a cultura do hotel, passando a noite como se fosse um hóspede, inclusive deixando comentários a respeito da estadia, isso faz com que os pressupostos básicos da cultura organizacional da rede sejam avaliados pelo novo funcionário (Schein,

2009). Já no hotel H(2) o novato recebe uma orientação com carga horária de 4 horas, sobre o que significa a rede, fazendo que fique perceptível o segundo nível de apreensão de Schein (2009), dos valores compartilhados.

A socialização inicial fica mais fácil pela convivência com os indivíduos mais experientes do grupo, como ocorre no hotel H(3), pois ao vincularem-se em um novo grupo, os indivíduos precisam ser instruídos em suas normas, objetivos e missão, configurando o processo de absorção da cultura existente (Hofstede, 1991). Em todos dos hotéis de gestão familiar há o acompanhamento de um superior ou alguém com mais experiência no período de adaptação ao novo cargo, facilitando a absorção da cultura dos hotéis:

H(A): [...] são os líderes, eles foram treinados para isso e isso que acabei de falar que não é feito corretamente, porque imagina um gerente pegar e ir treinando todo mundo, não tem condições, essa função cabe ao líder, é uma das tarefas que o líder tem que executar e muitas vezes não acontece, essas falhas, essas lacunas que ficam que nós vamos tentar cercar agora.

H(B): [...] só o acompanhamento inicial mesmo [...] o gerente geral do hotel está sempre apresentando para os novos funcionários como funciona cada departamento.

H(C): É geralmente nós acompanhamos o desempenho dele, o dia a dia, a dificuldade, até o próprio no auxílio no atendimento no caso, às vezes ele não vai conseguir atender sozinho, aí você pega e interrompe naquele momento ali pra não deixar ele fica com medo [...].

H(E): [...] sempre tem alguém que fica acompanhando essa pessoa [...] normalmente entre 15 e 20 dias aí vai deixando a pessoa trabalhar sozinha, pra ver se ela vai dar conta ou não, mas, ainda sim, não corta totalmente.

À luz das considerações dos principais autores sobre cultura organizacional, como por exemplo, Hofstede (1984, 1990, 2001), Pettigrew (1979, 1996) e Schein (1985, 2009), podemos observar que os processos de recrutamento, seleção e socialização, são fatores determinantes para que os funcionários possam absorver a cultura já existente e que em sua grande maioria teve origem em seu fundador. O processo de constituição da cultura se inicia no momento em que o grupo é formado e tem as suas primeiras experiências onde todos estão envolvidos, sendo que o instituidor dessa cultura possui objetivos, propósitos, crenças, princípios e teorias pessoais que estabelece ao grupo ou a membros escolhidos por ele, como gerentes ou supervisores, que validem esses pensamentos para posteriormente compartilhá-los.

5. Considerações Finais

Este estudo propôs-se a analisar a cultura organizacional nas práticas de recrutamento, seleção e socialização de hotéis da cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. Verificou-se que grande parte desse desconhecimento está ligado ao fato de que a essência da cultura é a parte mais profunda, comumente inconsciente de um grupo. O oposto ocorre nos hotéis familiares, pois os fundadores ainda são participativos e influenciam diretamente nas decisões dos empreendimentos, desde projetos para alteração da edificação até especificações do arranjo dos apartamentos, pois estão presentes na área de recursos humanos e em praticamente todos os setores do hotel.

Quanto ao papel do fundador ou diferencial estabelecido por ele, destacou-se a padronização existente nas redes, cujos hotéis são facilmente identificados desde sua fachada, passando por recepção, quartos, decoração, restaurante até os uniformes dos funcionários. A burocracia existente se faz necessária para atingir a qualidade exigida pelas redes hoteleiras, pois com essa cobrança excessiva todos os departamentos juntamente com um controle rigoroso diminuem as falhas existentes nos processos diários nos hotéis cuja gestão não é familiar. Nos hotéis familiares o que é ressaltado e tem muita importância no momento de compartilhar o ideal do fundador é a questão do atendimento aos hóspedes, todos os hotéis afirmaram que isto é de essencial importância para a existência do hotel e para continuidade de suas atividades. Os treinamentos ou reuniões que acontecem em todos os setores dos hotéis pesquisados são geralmente para corrigir falhas sobre o atendimento e isso é amplamente divulgado dentro das dependências destes estabelecimentos.

Em relação aos princípios, objetivos e valores dos hotéis percebeu-se que há características parecidas em todos os hotéis, no entanto, os hotéis pertencentes a redes possuem um grau maior de conhecimento desses traços da cultura organizacional quando comparado aos hotéis familiares. Isso pode ocorrer porque nos hotéis de rede a missão e visão ganham evidência por estarem descritas em alguma parte da recepção, sendo que este detalhe não é encontrado em todos os hotéis familiares. Os levantamentos feitos enfatizaram que a maioria dos hotéis têm objetivos financeiros e/ou econômicos, pregam a modernidade de suas edificações, organização, bem-estar, simplicidade ou luxo (dependendo da categoria do hotel), novidades do ramo

hoteleiro, novamente o bom atendimento aos hóspedes e também a redução de custos, como sendo os principais objetivos.

A respeito do recrutamento, percebeu-se que todos os meios de hospedagem analisados possuem ações para divulgação das vagas em aberto, seja por meio de jornais de circulação estadual, por meio das fundações de trabalho, por banco de dados e até mesmo por indicação. No caso dos hotéis pesquisados, os que optam por fundações de trabalho ou divulgação em jornais correm o risco de não atraírem candidatos com o perfil necessário para o cargo que está em aberto, pois qualquer pessoa pode se candidatar a vaga, trazendo assim um custo dispensável. Já nos casos de banco de dados e por indicação, os candidatos que serão acionados para realizar o processo de seleção já terão sido pré-aprovados pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, sendo que todos os requisitos primordiais estarão presentes no candidato que concorrerá a vaga.

Os funcionários analisados tanto em hotéis de rede quanto em familiares, para chegar a sua atual função, como gerentes, passaram pelas seguintes etapas descritas durante este trabalho: recrutamento interno, recrutamento externo e promoção de cargos. Nos casos de promoção de cargos e recrutamento interno, os hotéis de rede possuem etapas similares, que são avaliações e treinamentos que conforme os resultados obtidos resultarão na promoção, podendo iniciar como recepcionista e alcançar a gerência geral. Os hotéis familiares possuem métodos mais informais e promovem os funcionários que julgam ser mais capacitados ou que tem mais tempo de empresa, quando as vagas ficam disponíveis. O recrutamento interno, no caso da gerência, é de grande valia para a cultura do hotel, pois a mesma já está impregnada no cotidiano do funcionário. Essa medida facilita a estratégia da organização, pois funcionários já treinados e que conhecem o seu cotidiano serão promovidos, gerando assim mais perspectiva de uma colocação melhor entre os outros indivíduos da organização. Já no recrutamento externo para o cargo de gerente apenas um hotel de rede realizou este procedimento e neste caso foi avaliada a experiência no ramo, capacitação, fluência em língua estrangeira e a habilidade para liderar equipes como sendo os itens principais de avaliação.

À medida em que se busca internamente o preenchimento das vagas, o processo de seleção também é facilitado, já que isso denota que uma avaliação de capacidades e competências já foi anteriormente realizada com o candidato, ficando apenas a necessidades da aplicação de determinadas técnicas de seleção para ratificar o preenchimento da vaga. Apenas duas pessoas entrevistadas, sendo uma de hotel familiar e outra de rede, realizaram efetivamente um processo de seleção com outros concorrentes, contudo, não foram para as

vagas de gerente ao qual estão lotadas nos dias atuais. Ao serem questionados sobre como são realizados esses processos atualmente, todavia, todos foram enfáticos ao afirmarem a rigidez com que ocorrem e sobre os testes em que os candidatos são submetidos (técnicas de seleção). Outro fator que se destaca nos cargos de gerente é o nível de escolaridade e capacitação, evidenciando que os gestores de hotéis de rede possuem, no mínimo, graduação e já nos hotéis familiares poucos têm o ensino superior completo.

Inicialmente identificou-se que a socialização dos novos funcionários é realizada de diferentes maneiras nos hotéis de rede e familiares, pois a organização é apresentada de forma mais concisa nos hotéis pertencentes a redes do que nos hotéis familiares, em que a história passa quase despercebida por alguns funcionários. Nos hotéis de rede em que foram aplicadas as entrevistas a integração junto aos demais funcionários tenta estimular e manter a coesão do grupo, pois o recém-admitido tem a oportunidade de observar precocemente como os demais membros se comportam de um modo específico e obediente aos padrões da organização. O reforço ao seu entrosamento e à aceitação ocorre em rituais, seja de dinâmica de grupo, cursos de iniciação nos quais são apresentados dados sobre toda a rede e, até mesmo, programas onde o novato passa a noite realizando um experimento, como um hóspede do hotel e usufruindo de todos os benefícios. Isso nos remete as formas como os hotéis processam esses novos funcionários, analisando as estratégias de socialização utilizadas e avaliando os resultados obtidos, principalmente em relação à disseminação da cultura organizacional.

Referências

- Bardin, L. (1977) *Análise de conteúdo*. Edições 70, Lisboa.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92, 707-721.
- Bulgacov, S. (2006) *Manual de gestão empresarial*. Atlas, São Paulo.
- Dias, C. M. M. (2003) *Hospitalidade: reflexões e perspectivas*. Manole, Barueri, São Paulo.
- Faissal, R., Passos, A. E. V. M. P., Mendonça, M. C. F., Almeida, W. M. C. (2005) *Atração e seleção de pessoas*. FGV, Rio de Janeiro, 2005.

- Gomes, M. Â. N. (2000) *Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos-SP*. p.200 Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo.
- Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage, London.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: software of the mind*. McGraw-Hill, New York.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2a ed. Sage, Thousand Oaks.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Lacombe, B. M. B., Tonelli, M. J. (2001) O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.
- Marras, J. P. (2000) *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico*. 3a ed, Futura, São Paulo.
- Marras, J. P. (2007) *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico*. 12a ed. Futura, São Paulo.
- Pages, M., Bonetti, M., Gaulejac , V., Descendre, D. (1987) *O poder das organizações*. Atlas, São Paulo.
- Peçanha, D. L. (1997) Cultura organizacional: o desvelar de padrões inconscientes. *Revista de Administração da USP*, 33(4).
- Pettigrew, A. M. (1979) On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pettigrew, A. M. (1996) A cultura das organizações é administrável?. Fleury, M. T. L.,; Fischer, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2a ed. Atlas, São Paulo: Atlas.
- Prado, M. C. A. (2005) *Jeitinho e cultura organizacional brasileira: ultrapassando a abordagem de integração*. GVPESQUISA, Relatório de pesquisa n. 25.

- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento organizacional*. 9a ed. Prentice Hall, São Paulo.
- Santos, M. G. (2009) *Análise da Sustentabilidade nas Indústrias Frigoríficas exportadoras de carne bovina do Estado de Mato Grosso do Sul*. 96f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS.
- Schein, E. H. (1985) *Organization culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3a ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. (2009) *Cultura organizacional e liderança*. Atlas, São Paulo.
- Schirato, M. A. C. (2004) *O feitiço das organizações*. Atlas, São Paulo.
- Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979) Toward of theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Van Maanen, J. (1996) Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: Fleury, M. T. L., Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2a ed. Atlas, São Paulo.
- Werner, R. A. (2004) *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Manole, Barueri.