

A cultura como elemento das estratégias de uma organização do ramo hoteleiro

Narbal Silva

Depto de Psicologia - Universidade Federal de Santa Catarina

Resumo

As intensas mudanças no ambiente externo despertam para a importância dos valores fundamentais que orientam as estratégias nas organizações. Calcados nessa premissa realizamos um estudo, cuja finalidade foi a de analisar as percepções dos gerentes de uma empresa do ramo hoteleiro, dos pressupostos culturais vigentes na mesma. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso. As categorias de cultura organizacional utilizadas no estudo foram as seguintes: Natureza da verdade e da realidade, Natureza das atividades humanas, Natureza da nature-

Abstract

The intense changes in the external environment awake us to the importance of fundamental values which guide the strategies in the organizations. Based on this premise, we have done a study, whose purpose was to analyze the managers' perceptions of an enterprise within the hotel branch as well as the culturally valid presuppositions that prevail there. It was a qualitative research, understood as a case study. The used categories of organizational culture were the following: nature of the truth and the reality, nature of the human activities, nature of the human nature,

1 Culture as a strategic element of an enterprise in the hotel branch.

za humana, Natureza dos relacionamentos humanos e Relacionamento com o ambiente. A amostra do tipo intencional foi composta de onze gerentes, coincidindo com a população. Os conteúdos foram obtidos via aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada. Em seguida, foram reagrupados nas cinco categorias de cultura organizacional. A análise categorial temática foi utilizada como técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram ausência de consistência entre algumas categorias. Os desentendimentos contrariam a literatura, uma vez que, entre as premissas culturais deve existir coerência. Sugere-se a ampliação da investigação para corroborar ou refutar os resultados.

nature of the human relationships and relationship with the environment. The sample of the intentional kind consisted of eleven managers, coinciding with the population. The contents were obtained through the application of an half-structured interview script. Afterwards, they were regrouped in the five categories of organizational culture. The thematic categorial analysis was used as a technique for analyzing the content. The results indicated lack of consistency among some categories. The disagreements oppose literature, since there must be coherence among cultural premises. - There should be done more research to corroborate or to refute the results.

Palavras-chave: organizações hoteleiras; estratégias organizacionais; cultura.

Keywords: hotel organizations; organizational strategies; culture.

Introdução

Este estudo foi realizado em uma empresa do ramo hoteleiro de Florianópolis, denominada ficticiamente de Hotel CAM. O Hotel pertence ao Grupo AMA (nome fictício), classificado na categoria três estrelas, fundado em outubro de 1991. Sua estrutura física é composta de 100 unidades habitacionais, com capacidade para 250 hóspedes. O quadro funcional reúne 85 funcionários, distribuídos nas áreas administrativas, recepção, reservas, eventos, alimentos e bebidas, governança e lavanderia. Caracterizado como organização prestadora de serviços, defronta-se com a crescente competitividade, resultante das mudanças societárias do final de século.

Tais mudanças emergem da edificação de um mundo globalizado, fruto de intensas inovações tecnológicas, que refutam tradicionais modelos de relações e organização do trabalho (TOFLER, 1990; NAISBITT & ABURDENE, 1990; NADLER & associados, 1994). O processo de construção desta nova realidade social condena os princípios mecanicistas de gestão nas organizações, ancorados em valores como: padronização, especialização, sincronização, concentração, maximização e centralização (TOFLER, 1980).

De outro modo, as tendências típicas do novo momento histórico encontram alicerce em premissas que priorizam a diferenciação, generalização, conectividade, dispersão, diminuição e descentralização. Esses novos valores propostos no mundo do trabalho desencadearam múltiplas dúvidas a respeito daqueles que historicamente impregnaram a vida das organizações. Conforme SCHEIN (1996), o crescente aumento da taxa de mudança nos ambientes tecnológico, econômico, político e sócio-cultural, fizeram dos valores anteriormente institucionalizados nas organizações uma ameaça.

Os receios e dúvidas quanto a eficácia dos valores vigentes levaram a uma crescente preocupação em identificar a cultura nas organizações. Tal inquietação surge com o intuito de verificar até que ponto os pressupostos culturais estão sintonizados com as decisões estratégicas da organização e as atuais exigências de mais flexibilidade, autonomia, participação, liberdade, justiça, transparência, agilidade e qualidade.

Para SCHEIN (1984:9) a cultura organizacional:

é o conjunto de pressupostos básicos (basic assumptions) 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 aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Partindo do princípio de que é fundamental reconhecer e analisar a coerência dos pressupostos culturais com as principais estratégias organizacionais, realizamos um estudo com dois objetivos principais: 1) identificar os pressupostos básicos de cultura organizacional (SCHEIN, 1987), encontrados na verbalização dos gerentes de uma organização do ramo hoteleiro de Florianópolis; e 2) verificar se esses pressupostos estão identificados ou não com as atuais exigências impostas ao Hotel CAM. Os pressupostos são considerados como “aquilo que é tido como verdade na organização” (FREITAS, 1991:19).

O estabelecimento desses objetivos remeteu-nos ao seguinte problema de pesquisa: os pressupostos básicos de cultura organizacional estão sintonizados com os reclames de mais competitividade para o Hotel CAM?

Método

Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, que pressupõe a obtenção de dados ou conteúdos de natureza descritiva, extraídos a partir do contato direto do pesquisador com as situações que apontem para o problema de estudo, sempre a partir da perspectiva dos pesquisados (BOGDAN e BIKLEN, 1982). Desse modo, restringe-se em verificar as percepções e os significados que os gerentes de um hotel três estrelas de Florianópolis atribuem para as categorias lógicas de cultura organizacional definidas em SCHEIN (1987) e suas vinculações com a competitividade exigida. As categorias são as seguintes: natureza da verdade e da realidade, natureza das atividades humanas, natureza da natureza humana, natureza dos relacionamentos humanos e relacionamento com o ambiente.

A população alvo foi composta de onze gerentes. A amostra foi do tipo intencional e coincidiu com a população. Os gerentes encontram-se distribuídos entre seis homens e cinco mulheres, na faixa etária que varia de 27 a 38 anos, na sua grande maioria casados e com segundo grau completo ou nível superior, sendo que quatro possuem o curso de hotelaria (superior ou técnico). Quanto ao tempo de serviço no hotel, verificou-se que seis gerentes possuem de um a dois anos de casa, quatro têm mais de quatro anos e apenas um conta com menos de um ano. O foco de estudo está nos gerentes, uma vez que os mesmos são portadores e disseminadores da cultura organizacional (SCHEIN, 1987; FLEURY, 1992; FREITAS, 1991; TAVARES, 1991). As gerências foram identificadas nas entrevistas como E1, E2..., E11.

Os conteúdos foram obtidos via aplicação de um roteiro de entrevista semi-estruturada. A opção por esse instrumento permitiu interações do tipo “face a face”, onde tanto os pesquisados como o pesquisador tiveram oportunidade de esclarecer dúvidas a respeito das questões formuladas e das respostas que eram dadas. As perguntas que integraram o instrumento de coleta de conteúdos foram construídas conforme os temas propostos nas categorias lógicas de cultura organizacional de SCHEIN (1987). Os indicadores pertinentes a cada categoria são encon-

trados na introdução da apresentação e interpretação dos conteúdos de cada uma delas, na seção número três.

Como técnica de análise de conteúdo utilizou-se a análise categorial temática. Os conteúdos foram reagrupados de acordo com as cinco categorias lógicas de cultura organizacional, sendo posteriormente reconstruídos, interpretados e relacionados à literatura.

O estudo apresentou uma perspectiva sincrônica, uma vez que os conteúdos extraídos dos depoimentos dos gerentes ocorreram no primeiro semestre de 1998.

Apresentação e interpretação dos conteúdos

Nesta seção são expostas as principais idéias provenientes dos relatos dos gerentes, a respeito de suas percepções sobre cada uma das categorias temáticas que se vinculam à cultura organizacional do Hotel CAM. Para isso, foram reconstruídas as falas mais representativas de cada categoria. Como complemento foi estabelecida relação entre a reconstrução das falas dos entrevistados, os trechos considerados importantes e ilustrativos em cada categoria e os argumentos teóricos.

1) Natureza da verdade e da realidade

Dentro desta categoria foram analisados os aspectos referentes ao processo de tomada de decisão da empresa que incluem a definição, transmissão, obediência, constituição de mecanismos que visem a igualdade na aplicação de normas específicas e o modo como são elaboradas as políticas gerais da organização. Também procuramos identificar o conceito de tempo na organização (voltada para o passado, presente ou futuro) e de espaço (como o espaço é distribuído e preenchido com artefatos).

As entrevistas mostraram que a empresa adota normas padrões da hotelaria e normas específicas, definidas internamente. As normas próprias são de dois tipos: as gerais e as específicas. As gerais, definidas pela diretoria e as específicas, discutidas e estabelecidas, ouvida a gerência responsável. Outras normas emanam de organizações que compõem o ambiente externo da empresa e que tem nacionalmente a incumbência de legislar a respeito de políticas consideradas padrão para a rede hoteleira do país.

As políticas do hotel, de mercado, pessoal e inovação tecnológica ficam restritas à cúpula, ou seja, aos proprietários que ocupam cargos na diretoria do Grupo AMA.

O processo de comunicação é de caráter instrucional, de cima para baixo, com a finalidade de repassar novas medidas. Em virtude disso, o sentimento das gerências é o de alijamento na definição das macro-políticas da organização. O papel que desempenham nestas circunstâncias é de transmissores acríticos em níveis abaixo do seu. De acordo com um dos entrevistados (E7):

... as políticas gerais do hotel são definidas pela cúpula. Quando tomamos conhecimento é para passá-las ao pessoal que se encontra sob nossa responsabilidade. Muitas também são normas em função das regras para o ramo hoteleiro estabelecidas pela EMBRATUR. Aí não há muito o que discutir.

Os relatos também demonstraram que nem sempre o que é transmitido através dos níveis superiores da empresa é legitimado pelos transmissores. O fato das novas medidas serem retransmitidas aos níveis imediatamente inferiores, não implica necessariamente concordância do transmissor. Quando os gerentes repassam medidas que consideram confusas ou equivocadas, proporcionam repercussões negativas no relacionamento com os funcionários. O conflito entre o impacto de uma nova medida e a posição contrária do gerente, ao mesmo tempo em que a repassa aos funcionários é evidente.

... nem sempre concordamos ou compreendemos as razões de alguma nova medida, mas temos que passá-la adiante e verificar se a mesma está sendo obedecida. Isso às vezes nos coloca em situações delicadas com os nossos funcionários que exigem que tenhamos uma posição mais clara ou contrária (E3).

Além disso, verificou-se nas entrevistas que a empresa adota os seguintes métodos de transmissão das normas: reuniões, murais, comunicados internos (escrito) e transmissão direta (verbal). No geral, as normas são passadas da gerência para as chefias em reuniões ou através de memorandos internos. As chefias transmitem as normas para seus subordinados verbalmente, em reuniões ou individualmente. As comunicações da diretoria e gerência dirigidas a todo corpo funcional dão-se via mural. Acrescente-se que foi mencionado não existir na empresa um manual de normas e procedimentos que oriente os funcionários novos e antigos.

Note-se que gerentes compreendem as normas gerais do hotel não discriminando, apesar de existirem alguns privilégios, conforme a posição na hierarquia, o que consideram correto.

Ainda relataram que a implementação de novas normas suscita algum tipo de resistência, mas que aos poucos passam a ser consideradas normais. A compreensão é de que as normas são feitas para todos, independente dos níveis ocupados, na estrutura de poder da empresa, resguardadas as particularidades de cada setor.

...as normas são feitas para todos, embora nem sempre muito discutidas pelas pessoas que de fato serão atingidas por elas; quando implantadas não existe privilégio ou distinção; a não ser para os casos onde uma norma é específica para um cargo ou setor (E8).

As definições vindas da cúpula são transmitidas como verdades estabelecidas no tempo e no espaço. O sentimento dos gerentes é de que a organização adota uma perspectiva do aqui e agora, ou seja, caracteriza-se como reativa.

... depois que a porta é arrombada, quando o problema surge é que geralmente procuramos correr atrás das providências, buscando corrigir, tomar as medidas necessárias ou atender as novas exigências de funcionários ou dos clientes do hotel. (E9)

Na distribuição do espaço (símbolo de status, de poder, representando distância ou aproximação entre as pessoas), podemos observar e corroborar com os relatos, que a distribuição das pessoas na hierarquia é acompanhada de sofisticação ou não do ambiente físico e equipamentos. Vejamos um trecho retirado da fala de um dos gerentes (E7) referente à distribuição do espaço físico.

...nossas salas poderiam ser mais privativas. Na verdade dividimos nossas salas com outros gerentes. Além disso, não dispomos de um fax próprio e no verão ninguém agüenta de tanto calor. Já os diretores possuem ambientes bem mais confortáveis, os móveis são mais bonitos e possuem ar condicionado.

Ao vincular a distribuição do espaço físico e utensílios correspondentes com prestígio e status decorrentes, BERNARDES (1984:94) menciona que a distribuição do espaço e os utensílios que o compõe representam, "...os símbolos indicativos da posição, que assumem grande variedade de formas. Temos o tamanho e número de gavetas da escrivan-

nha, o tipo de telefone, a ornamentação da sala e mesmo a aparência física da secretária”. Para SEMLER (1988), todos esses aspectos vinculados aos artefatos que circundam as pessoas representam símbolos considerados obsoletos para o exercício da autoridade na organização.

O processo da tomada de decisão origina-se de uma autoridade externa à empresa, no caso os órgãos nacionalmente responsáveis pelas diretrizes e políticas para o ramo hoteleiro. O papel da EMBRATUR é um exemplo. Ou via autoridade interna, do presidente do grupo e diretores. A assimilação das decisões externas ou internas pelos funcionários ocorre a partir das seguintes orientações que encontradas em SCHEIN (1987): nosso presidente quer que façamos as coisas deste jeito ou nossos consultores recomendaram que deveríamos fazer desta maneira. Observou-se nos relatos que as decisões nem sempre são reveladas (a verdade e a realidade não são descobertas pelos participantes, mas reveladas pelas autoridades superiores, internas ou externas). A tradição, ao influenciar as resoluções adotadas, transpõe-se no cotidiano a partir da crença de que as tarefas são realizadas de determinada maneira porque sempre foi assim.

Desse modo, a verdade e a realidade construída originam-se nos conceitos dos dirigentes ou de agentes externos que se encarregam de revelá-las aos demais funcionários como devem perceber, sentir, pensar e agir. A centralização das decisões tomadas também mostra, conforme HALL (1984), que os que não integram a cúpula ou são vistos como não confiáveis ou não aptos para tomar decisões. Para FLEURY e FLEURY (1995:30-1), nessas circunstâncias prevalece “...o pressuposto automático de que a sabedoria e a verdade residem em uma única fonte, que destila seu conhecimento, de forma autoritária, para os demais”.

2) *Natureza das atividades humanas*

Nessa categoria procurou-se analisar os pressupostos básicos de cultura sobre o trabalho e lazer. Também se buscou reconhecer como são compreendidas as relações de trabalho. O ser humano é pró-ativo, busca a harmonia ou é reativo? A organização do trabalho e a relação entre pensar e fazer as tarefas foram igualmente apreciadas. Uma questão fundamental foi: as atividades desempenhadas ocorrem de modo mecânico, dissociado ou integradas, proporcionando o aprendizado?

Os conceitos de trabalho e lazer foram assim compreendidos: o trabalho é percebido como o rol de obrigações desempenhadas do início ao fim da jornada de trabalho.

As dimensões básicas das tarefas como variedade, autonomia, autocontrole, significado e *feedback* são vistas como predominantemente favoráveis. Isso ocorre a medida em que os gerentes se vêem aplicando habilidades que julgam possuir e de modo autônomo, ainda que de forma relativa. Acrescentaram que as informações, embora disponíveis, nem sempre podem ser aplicadas nos problemas de trabalho, uma vez que, critérios calcados na tradição (sempre foi assim) ou na autoridade superior (o chefe mandou) prevalecem. Já o lazer é concebido como as atividades consideradas prazerosas desempenhadas antes ou após o horário formal de trabalho.

Observou-se nos relatos, que os significados atribuídos ao trabalho e lazer são compreendidos em situações distintas no tempo e no espaço. O primeiro adquire uma conotação de obrigatoriedade, seriedade, embora imbuído de significado, importância e autonomia relativa. Enquanto que o segundo apresenta um sentido maior de espontaneidade e diversão.

...o trabalho que realizamos aqui no hotel é de tá em cima do pessoal prá ver se as coisas são feitas certas. Se não for assim, o pessoal lá de cima pega no nosso pé. Essa pressão que vem de cima é braba. A partir da hora que entramos até a hora da saída é isso aí. Depois do horário a gente até brinca e se diverte (E2).

Para os que atuam em horários irregulares, a relação entre trabalho e lazer é vista como invadindo seus espaços totais de vida. Nesses casos há interferência na dedicação à família. Sendo assim, o lazer adquire caráter limitado em relação às atividades exigidas no hotel. Porém, o sentido de realização experimentado no trabalho é mencionado como compensando a invasão do espaço da vida pessoal.

No caso dos que mantêm regularidade nos horários, dizem não encontrar dificuldades em conciliar jornada de trabalho e dedicação à família, lazer e participação comunitária. Complementaram que em casos de necessidade (problemas familiares graves), a empresa é compreensiva.

Percebeu-se ainda que, apesar dos depoimentos em relação ao pouco tempo disponível para as atividades pessoais e sociais, todos consideram normal, uma vez que trabalham na hotelaria, setor onde os horários de determinados cargos são variáveis. A relação trabalho e demais espaços da vida pessoal e social é ilustrada no trecho que segue:

...a irregularidade no meu horário de trabalho, atrapalha o convívio que tenho com a família. As vezes me programo para ir em algum lugar com a família, visitar um amigo ou parente e de uma hora para outra sou chamado para trabalhar. Não tem fim de semana ou feriado. Mas quem entra para trabalhar em hotel sabe que é assim mesmo (E8).

No que se refere à visão que ostentam a respeito do desempenho dos funcionários, consideram-nos reativos. Ou seja, se o problema ou erro não for apontado, as providências necessárias não são tomadas. A concepção dominante é de que as pessoas só atuam se forem empurradas pelo pessoal de cima.

... encontramos muitas dificuldades para lidar com o nosso pessoal. Se não mandamos eles não fazem. Os problemas mais graves são resolvidos quando nós descobrimos. Do contrário ninguém conta. Jogam tudo prá debaixo do tapete (E3).

Quando se reportaram às relações de mando e subordinação, manifestaram que os gerentes são pagos para pensar, planejar e repassar as ordens que vêm de cima. Os demais funcionários são pagos para fazer o que é instruído e de modo acrítico.

...a hierarquia é bastante respeitada entre as pessoas aqui no hotel. O pessoal sabe que os gerentes são responsáveis pelo trabalho que eles realizam, e que se alguma coisa não der certo o pessoal lá de cima vêm em cima. Por isso, muitas vezes eles fazem as coisas sem pensar muito nas conseqüências; se não der certo, a responsabilidade não é deles. (E10)

Em relação às condições de trabalho, perceberam-nas favoravelmente, tanto nas condições do ambiente físico e equipamentos (vistos como suficientes e adequados), quanto na jornada de trabalho. Deve-se lembrar, porém, que embora os equipamentos e o ambiente físico sejam considerados adequados; a distribuição dos mesmos ao ocorrer conforme a distribuição das pessoas na hierarquia é vista com reparos. Observou-se também que houve percepções contrárias a respeito do acesso a algumas instalações e equipamentos.

Os equipamentos de que dispomos no hotel, desde computadores, telefones, fax, bem como as condições das salas são ótimas. É tudo novinho e do mais moderno (E7).

...a arrumação das instalações do vestiário e à falta de alguns equipamentos extras melhorariam o desempenho de certas atividades (E10).

Os relatos nessa categoria mostraram que as atividades são percebidas de modo fragmentado. A visão é que a empresa funciona nos moldes de uma máquina, seguindo a regra de “cada macaco no seu galho”, ou seja, quem pensa não faz e quem faz não pensa muito. Como coloca MORGAN (1996), nesse tipo de organização, as pessoas não pensam muito, tudo funciona de acordo com a precisão de um relógio. A esse respeito NADLER e HEILPERN (1994:132) mencionam que se constitui um pressuposto cultural considerado hostil a idéia de qualidade. concepções que privilegiam afirmações do seguinte tipo: “Os gerentes são pagos para tomar decisões; os trabalhadores são pagos para trabalhar e não para pensar. Não confiamos no nosso pessoal”.

Na medida em que os gerentes se posicionaram na condição de seres pensantes, embora de forma relativa, na vida de sua empresa, perceberam o que realizam no geral, como tendo significado, a partir da variedade de habilidades utilizadas e o sentido de autonomia experimentado na realização de suas tarefas. Porém, é importante considerar que as posições hierárquicas colocadas acima dos mesmos restringem esse aspecto, quando filtram informações ou simplesmente instruem a respeito de um novo procedimento que não pode ser alvo de possíveis modificações. No entanto, o sentimento é de satisfação com a posição ocupada no hotel. SCHEIN (1984:70) menciona que o bem estar experimentado na realização de uma tarefa é decorrente das afirmações que seguem:

- 1. O trabalho deve ser vivenciado como significativo, válido ou importante.*
- 2. O trabalhador deve ter a vivência de que é pessoalmente responsável pelo resultado do trabalho, isto é, responsável pelo produto do seu esforço.*

Finalmente, observou-se que a relação trabalho e as demais dimensões da vida pessoal encontram-se em desequilíbrio, ao se considerar que a maioria dos gerentes, em que pese as justificativas, observou as exigências impostas pelo trabalho no hotel restringindo em muitas circunstâncias o convívio no âmbito familiar e na comunidade. Isso significa que o fator de qualidade de vida no trabalho denominado de trabalho e espaço total de vida encontra-se rebaixado, uma vez que o equilíbrio entre jornada de trabalho, convívio familiar e participação na vida da comunidade (WALTON, 1975) encontra-se desequilibrado.

3) *Relacionamento com o ambiente*

Nesta categoria o interesse foi o de identificar os principais valores que guiam a relação do hotel com o ambiente externo. São questões importantes: a relação da organização é de domínio, submissão ou harmonia? Também procuramos conhecer a razão de ser da organização, seu produto ou serviço, mercado em que atua e clientela.

Quanto à sintonia dos serviços com as necessidades e expectativas do ambiente externo, verificou-se que existe concordância total de que o hotel oferece um serviço bom, diferenciado, ou seja, acima da sua classificação (três estrelas). Em decorrência, fixou-se no mercado, obtendo reconhecimento dos clientes e concorrência. Assim, percebem que o hotel acompanha as tendências do mercado e, principalmente, as novas necessidades/exigências de seu principal cliente, o executivo.

Houve ressalvas quanto a maiores investimentos em determinadas áreas que necessitam de inovações e em relação às políticas de recursos humanos. No trecho imediatamente apresentado encontramos a idéia de que o hotel busca ir ao encontro das exigências do meio externo.

O hotel está no 'caminho'. Ainda tem muito a acontecer ao nível de treinamento, motivação e melhorias em geral, mas está se adequando às tendências do mercado. É uma questão de vida ou morte (E10).

No que se refere à imagem que o hotel transporta, os entrevistados perceberam como bastante favorável. Compreendem que a empresa presta serviços relevantes, tanto para os funcionários como para os hóspedes. A imagem construída traduz-se no orgulho e satisfação que demonstram em trabalhar na empresa. De acordo com os relatos, o fato de o hotel pertencer a um grupo que possui imagem forte faz com que a imagem de empresa da rede hoteleira se fortaleça ainda mais, dando solidez à organização.

O hotel tem a mesma imagem do grupo AMA: uma imagem forte, isso é bastante positivo, os funcionários valorizam e os hóspedes parecem confiar mais (E11).

Quando se reportaram à imagem que os funcionários têm do hotel e que foram positivas, fizeram apenas algumas ressalvas quanto à remuneração. Os mesmos entendem, ainda, que a maioria dos funcionários sente orgulho de trabalhar no hotel, em função da sua imagem. Por outro

lado, comentaram que nem todos os funcionários percebem o hotel da mesma maneira.

Os funcionários sentem que a cobrança é maior do que os benefícios que acompanham. No entanto consideram que o hotel é muito bom e está muito bem, apesar das cobranças que fazem em relação aos salários (E2).

Para os gerentes, a relação do hotel com o seu ambiente tende para a harmonia e de forma embrionária para a dominação (SCHEIN, 1993). A relação do tipo harmonia ocorre quando a organização cria mecanismos para identificar e atender expectativas do ambiente externo. A de dominação se processa quando as organizações se posicionam numa perspectiva pró-ativa, procurando visualizar e se antecipar às tendências futuras.

Entenderam que a empresa é relevante socialmente, e que os funcionários compartilham dessa idéia. A relevância social da vida no trabalho constitui-se em categoria de qualidade de vida no trabalho (WALTON, 1974; FERNANDES, 1996), que dimensiona a percepção do funcionário em relação à responsabilidade social da empresa na comunidade; à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento aos funcionários. Como menciona TORQUATO (1991), é fundamental ouvir o meio social, sentir suas tendências, procurar identificar oportunidades, investindo dessa forma na imagem, mesmo em época de crise. Lembra o autor que, quem sai da crise com uma identidade forte terá melhores oportunidades de expandir os seus serviços.

4) Natureza da natureza humana

Aqui foram analisados os pressupostos referentes ao ser humano e o que os mesmos afirmam, conforme os diferentes níveis de inserção dos funcionários na hierarquia. O foco está em verificar o conceito ser humano preponderante. Os fundamentos teóricos que sustentam a interpretação dessa categoria estão na teoria motivacional “X” e “Y” de Douglas McGregor (1960).

Os gerentes compreenderam que a empresa incentiva a utilização e o desenvolvimento das capacidades de seus funcionários. Comentaram que o hotel proporciona oportunidades de treinamento, apesar de revelarem desconhecimento das políticas de recursos humanos. Alguns afirmaram que a empresa paga parte dos custos de cursos ligados à hotelaria,

desde que solicitados pelo funcionário. Porém, as oportunidades de treinamento não são vistas sendo acompanhadas de incentivos dos superiores.

Acrescentaram que a oferta de cursos no âmbito gerencial é deficiente em Florianópolis. Como fatores para a não participação em cursos, apontaram a jornada de trabalho irregular e o preço elevado, ainda que a empresa pague uma parte. Verificou-se que algumas chefias gostariam de ministrar cursos de aperfeiçoamento para seus funcionários.

O conjunto das entrevistas direcionou para a opinião de que as pessoas não possuem iniciativa de se qualificarem. Percebeu-se que um dos fatores geradores do interesse em não participar de cursos de aperfeiçoamento está na baixa valorização desses programas. As melhorias no currículo profissional não se refletem em vantagens para o funcionário.

Eu não sei exatamente como proceder para poder participar de algum tipo de curso ou treinamento em hotelaria. Será que a empresa me dispensaria para isso? Eu é que iria pagar o curso? (E10).

O fato de participarmos de cursos ou não, em nada altera a nossa vida no hotel. Isso não estimula. Parece que participar ou não é indiferente (E3).

Também mencionaram que as oportunidades de galgar postos na estrutura de poder da organização é praticamente nula. A dificuldade de progresso está em perceberem seus cargos como um fim em si mesmo, sem possibilidades de enriquecimento ou ascensão. Alguns entrevistados relataram que já tentaram mudar de cargo, mas que a empresa, satisfeita com o seu trabalho no setor, não procedeu a alteração. Outros afirmaram que teriam possibilidade de crescimento, mas não pretendem mudar de cargo. Para alguns, o crescimento profissional e o progresso na carreira também reside na oportunidade de aprimorar as atividades desenvolvidas no cargo que ocupam. O seguinte trecho exemplifica os sentimentos com a política de carreira do hotel e os incentivos para o desenvolvimento pessoal e profissional.

...eu me sinto tranqüilo trabalhando no hotel, mas a oportunidade de crescer na carreira não tem muito não. Não tem muito incentivo para que se possa participar de curso, seminários e palestras. Isto seria bom para que ficássemos mais esclarecidos a respeito das novidades que estão aí (E7).

Por outro lado, a percepção de segurança no emprego é experimentada com otimismo. Os entrevistados vincularam a segurança no emprego ao bom desempenho de suas funções, como mostra o relato.

...a minha permanência no emprego depende da qualidade do meu trabalho e do sucesso do hotel. Como é que eu vou ter emprego aqui se o hotel não existir mais? (E2).

As colocações nessa categoria sugerem prevalecer uma visão otimista a respeito das pessoas no trabalho. As suposições convergem para os princípios estabelecidos na Teoria Y, de MCGREGOR (1960). Ou seja, as pessoas são compreendidas e tratadas como confiáveis, desejam assumir riscos e responsabilidades e se interessam pelo seu autodesenvolvimento. Nessa ótica, “acredita-se que o ser humano é essencialmente bom e pode estar sempre envolvido em um processo de autodesenvolvimento” (FLEURY e FLEURY, 1995:31).

Porém, quando foram questionados a respeito das possibilidades de se desenvolverem e progredirem na estrutura de poder da organização visualizaram restrições. Esse fato parece diminuir a intensidade da Teoria Y neste pressuposto. Ou seja, a confiabilidade e a ênfase na autonomia das pessoas, proclamada quando os gerentes se reportaram as oportunidades de treinamento e segurança no emprego não são confirmadas ou ganham maior consistência quando os pesquisados colocaram que são tolhidos em seus desejos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Ainda de acordo com as entrevistas, a tendência na empresa é de que as pessoas sejam vistas como dinâmicas, capazes de mudar a medida em que buscam o desenvolvimento pessoal e profissional. Porém, atentemos para o fato de que, como já referido, as observações a respeito das limitações encontradas no treinamento (ausência de incentivos superiores) e na carreira (poucas perspectivas de enriquecer as atividades ou ascender), comprometem o arraigamento do pressuposto cultural de que as pessoas são confiáveis e que desejam ser autônomas.

5) Natureza dos relacionamentos humanos

Nesta categoria são verificados os pressupostos de valor que regem as relações humanas nas organizações. São questões importantes: os relacionamentos são individualistas, autoritários, comunitários ou cooperativos? Qual a maneira adequada de convívio social?

Os relatos indicaram que a percepção dominante é de que os relacionamentos interpessoais na empresa proporcionam um clima psicológico favorável, nas interações dos gerentes com subordinados, colegas ou chefias. Os relacionamentos estabelecidos com os superiores foram

mencionados como satisfatórios, uma vez que são relativamente autônomos, o acesso é direto e prevalece a cordialidade. Também consideraram a qualidade da relação com os subordinados pautada no respeito mútuo e a abertura para ouvir.

... o nosso relacionamento com os chefes e funcionários é muito bom. Existe consideração, conforme o caso podemos agir e depois comunicar e quando precisamos de alguma coisa, procuramos o chefe ou os funcionários, dependendo do caso (E8).

No entanto, a favorabilidade atribuída aos diversos tipos de relacionamentos ocorridos na empresa, não implica que as interações em diferentes níveis se desenvolvam com base no espírito comunitário e na cooperação. Pelo contrário, os relatos mostraram que as recomendações para que a harmonia seja preservada no ambiente de trabalho pressupõe que cada um faça a sua parte, preocupando-se exclusivamente com as suas responsabilidades. Também revelaram que os relacionamentos humanos no trabalho devem fluir no sentido vertical.

...instruímos os nossos funcionários que façam a sua parte, que cuidem de suas tarefas e não se preocupem com o colega, dos outros cuidamos nós (E5).

Embora tenhamos percebido nos relatos, o desejo de construir relacionamentos significativos no ambiente de trabalho, de cooperação e espírito comunitário, o que parece predominar ainda são práticas individualistas com origens no formato estrutural da organização, onde prevalecem relações, cujo fluxo é de cima para baixo.

Desse modo, os relacionamentos humanos no trabalho (SCHEIN, 1987; FLEURY, 1989; FREITAS, 1991), estão pautados na autocracia, baseando-se na suposição de que os donos, ou todos aqueles com poder possuem o direito e o dever de exercê-lo. Decorrente de relações consideradas autoritárias apresenta aspectos do paternalismo, onde se presume que todos os que estão no poder são obrigados a cuidar daqueles que não estão.

Finalmente, com uma presença menos evidente, os relatos apresentaram indícios de posturas consultivas nas interações que ocorrem na empresa, onde todos os níveis possuem informações relevantes para contribuir, porém, permanecendo o poder nas mãos dos donos ou de seus representantes.

Considerações finais

A descrição da cultura organizacional no Hotel CAM com base nas entrevistas feitas com os gerentes mostraram que, conforme a interpretação dos mesmos, preponderam os seguintes pressupostos básicos de cultura organizacional na empresa.

A categoria lógica de cultura denominada de natureza da verdade e da realidade evidencia que a verdade e a realidade produzidas originam-se das idéias dos dirigentes máximos ou de pessoas de fora da organização, que em sentido vertical revelam aos demais membros a maneira correta de perceber, sentir, pensar e agir na empresa. Para FLEURY e FLEURY (1995) quando produzidas dessa forma, o pressuposto é de que o saber e a verdade fluem de uma fonte de poder específica (os dirigentes ou os donos), que veicula o seu conhecimento e informações de acordo com a sua visão e interesses correspondentes. Ressalte-se que esse pressuposto vai de encontro a construção de uma organização verdadeiramente participativa, onde a busca de soluções para os problemas complexos da atualidade deveria ocorrer de modo compartilhado. Nesse caso, o pressuposto deveria ser que a sabedoria e a verdade residiriam em inúmeras fontes na organização e o acesso às mesmas seria irrestrito às pessoas. Esse princípio, típico de organizações visionárias (COLLINS e PORRAS, 1995), converge com a observação de que o poder está se deslocando em grande escala na atual era do conhecimento (TOFLER, 1990).

A respeito da categoria natureza da atividade humana, os conteúdos indicaram que as tarefas são realizadas de forma fragmentada. Parece predominar a visão de que a empresa funciona nos moldes de uma máquina. O trabalho é visto como sendo organizado de modo que o planejamento se dissocia da execução. Nas palavras de MORGAN (1996), em organizações desse tipo as pessoas não pensam muito, tudo funciona de acordo com a precisão de um relógio. NADLER e HEILPERN (1994:132) colocam que o pressuposto cultural considerado adequado, quando as características da organização são essas é de que: “Os gerentes são pagos para tomar decisões; os trabalhadores são pagos para trabalhar e não para pensar. Não confiamos no nosso pessoal”. Atente-se para o fato de que o pressuposto dominante nessa categoria opõe-se às atuais exigências na organização do trabalho, onde pensar e fazer tendem a se fundir. A expectativa atual para organizações dinâmicas e sensíveis ao ambiente complexo e turbulento em que se encontram é a de que: “o ser

humano não tenha atitude passiva, fatalista em face dos acontecimentos, mas assuma uma postura proativa, não apenas procurando resolver os problemas, mas envolvendo-se num processo constante de aprendizagem” (FLEURY e FLEURY, 1995).

A relação que a organização mantém com o ambiente externo, segundo os relatos, caminha na direção da harmonia e de modo tímido para a dominação (SCHEIN, 1993). Nesse sentido, a empresa procura criar mecanismos que identifiquem necessidades e expectativas dos usuários dos seus serviços, para então, ir ao encontro das mesmas. Em nível incipiente, busca projetar o futuro, podendo assim, obter maior controle sobre as grandes tendências que despontam no mercado. Nesse caso, o pressuposto se coaduna com as atuais exigências de mercado, onde as organizações devem ir ou superar as necessidades e expectativas do meio social. Conforme SCHEIN (1993), as organizações que se encontram em processo contínuo de aprendizagem, providenciam condições para reconhecer as peculiaridades do seu meio, de modo a ir ao encontro ou transcender às mesmas. Dessa forma, o contexto ambiental torna-se administrável.

A visão de homem dominante a respeito da natureza da natureza humana se aproxima dos princípios estabelecidos na Teoria Y, de MCGREGOR (1960). As pessoas são entendidas e consideradas confiáveis, responsáveis, criativas e se importando com seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, o pressuposto é de que “... o ser humano é essencialmente bom e pode estar sempre envolvido em um processo de autodesenvolvimento” (FLEURY e FLEURY, 1995:31). Observe-se porém, que a falta de incentivos ao treinamento da parte dos superiores, aliadas às poucas perspectivas de enriquecer as atividades e ascender na carreira, colocam reparos à idéia de que as pessoas sejam confiáveis e que procuram a emancipação e o progresso.

Quanto à categoria natureza dos relacionamentos humanos, observou-se que os relacionamentos no trabalho (SCHEIN, 1987; FLEURY, 1986; FREITAS, 1991), estão fundamentados na autocracia, onde a suposição é a de que os donos, ou todos aqueles que possuem o poder, tem o direito e o dever de exercê-lo. Os relacionamentos também apresentaram aspectos de paternalismo, onde a máxima é de que os que estão no poder são obrigados a cuidar daqueles que não estão. Com indicações menos incisivas, alguns relatos apresentaram indícios de posturas consultivas nas interações, onde todos possuem informações para contribuir, porém, o poder emana dos donos ou de seus representantes. O pressuposto

cultural que pareceu se configurar nesse caso é o de que as pessoas são prioritariamente individualistas e competitivas (SCHEIN, 1985; FLEURY, 1986; FREITAS, 1991). Esse pressuposto teria origem nas predominantes relações autocráticas percebidas na organização. Tais características encontram consistência nas suposições referentes ao modo mecânico e fragmentado (cada macaco no seu galho) da organização do trabalho. A idéia dominante é de que a organização constitui-se de várias partes que nem sempre se relacionam, e que desta maneira, cada pessoa é uma ilha em si mesmo. Destaque-se que os conteúdos dessa categoria contrariam as suposições apresentadas nas categorias natureza da natureza humana e relação da organização com o ambiente externo.

Ao se examinar a percepção dos gerentes das cinco categorias lógicas de cultura propostas em SCHEIN (1987), identificou-se inconsistência entre algumas delas. Ou seja, as categorias natureza da verdade e da realidade; natureza da atividade humana e natureza dos relacionamentos humanos tendem a se amparar nos valores de centralização, autoritarismo, individualismo e competição. Assim, propõem um modelo de organização mecânica, e, portanto rígida, onde as pessoas são manipuladas e aceitam os fatos passivamente.

De modo contrário, as categorias natureza da natureza humana e relação da organização com o ambiente sugerem uma visão otimista do ser humano no trabalho e uma relação receptiva e atenta da organização com as necessidades e expectativas do meio externo.

Os desencontros entre algumas categorias contrariam o que SCHEIN (1984:59) menciona a respeito da necessária consistência entre os pressupostos, quando diz que: “se, de fato, os seres humanos têm necessidade de ordem e consistência, pode-se presumir que todos os grupos terminarão por desenvolver conjuntos de premissas que sejam compatíveis e consistentes”. Assim, sugere-se a investigação seja ampliada para verificar se os pressupostos de cultura organizacional expressos pelos gerentes são de fato os verdadeiros do Hotel CAM. Embora os gerentes sejam considerados guardiões e transmissores dos principais valores nas organizações, os pressupostos que foram expressos podem ter sido esposados, idealizados ou racionalizados.

Com essa preocupação, recomenda-se a ampliação do estudo. Sugere-se o método de investigação enunciado em SCHEIN (1987), para compreensão e análise da cultura organizacional. Esse método propõe a investigação dos seguintes aspectos:

- 1) analisar o processo e o teor de socialização dos novos membros através dos chamados “agentes de socialização”;
- 2) analisar as respostas a incidentes críticos na história da organização via construção de uma biografia organizacional minuciosa, a partir de documentos, entrevistas com os principais membros da organização do presente e do passado;
- 3) analisar as crenças, valores e convicções dos “criadores ou portadores da cultura”; e
- 4) explorar e analisar junto com uma pessoa de dentro as anomalias ou características surpreendentes observadas ou descobertas durante as entrevistas.

Como coloca o próprio SCHEIN, nem sempre o que encontramos é o que de fato estamos procurando, as pessoas podem nos estar falando de como gostariam que as coisas fossem (ideal) e não como de fato são (real). Então, “...como disse o famoso caixeiro-viajante de Arthur Miller, Willy Loman: é preciso prestar atenção” (HEILPERN e NADLER, 1994).

Referências bibliográficas

- BERNARDES, Ciro. *Sociologia aplicada a administração*. São Paulo : Atlas, 1984.
- BOGDAN, R. e BIKLEN, S. K. *Qualitative research for education*. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1982.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias*. São Paulo : Rocco, 1995.
- FERNANDES, Eda Conte. *Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar*. Salvador : Casa da Qualidade, 1996.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo : FGV/SP, Jul./set., 1991.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo : Atlas, 1995.
- _____. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo : Atlas, 1992.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de administração*. São Paulo : USP. Jan./mar., 1989.
- HALL, Richard. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HEILPERN, Jeffrey D. e NADLER, David A. Implementação da administração da qualidade total: Um processo de mudança cultural. In: NADLER & associados. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de janeiro : Campus, 1994.
- McGREGOR, Douglas. *The human side of interprise*. Nova York : McGraw-Hill, 1960.

- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas, 1996.
- NADLER, David & associados. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- NAISBIT, John e ABUDERNE, Patricia. *Megatrends 2000: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90*. São Paulo : Amana Key, 1990.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass, 1987.
- _____. Uma nova concepção de cultura organizacional. *Sloan Management Review*, v. 25, n.2, San Francisco, 1984.
- _____. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.
- _____. *How can organizations learn faster? The challenge entering the green room*. Sloan Management. Review, Boston : Winter, 1993.
- _____. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshal e BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. São Paulo : Futura, 1997.
- SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo : Best Seler, 1988.
- TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1991.
- TOFLER, Alvin. *A terceira onda*. Rio de Janeiro : Record, 1980.
- _____. *Powershift: As mudanças do poder*. Rio de Janeiro : Record, 1990.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- WALTON, R. E. Improving the quality of work Life. *Harvard Business Review*, v. 52, n. 3, May-Jun., 1994.
- _____. Quality of working life: what is it? *Sloan Management, Review*, Boston : v. 15, n. 1, p. 11-21, 1975.