

Daniela Jorge de Brito

“Mundo de Sonhos”:

os Gentis Organizadores na cultura do Mediterrané

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Daniela Jorge de Brito

“Mundo de Sonhos”:

os Gentis Organizadores na cultura do Mediterrané

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Alexandre de Pádua Carrieri

Co-Orientador: Antônio Luiz Marques

Belo Horizonte

2007

Ficha catalográfica conforme Código de Catalogação Anglo-Americano –
CCAA2

Folha de aprovação contendo autor, título por extenso e subtítulo, local e data de aprovação, nome, assinatura e instituição dos membros componentes da banca examinadora.

A Deus.

À minha família, amor e amigos, pela compreensão, apoio e companheirismo.

Obrigada.

AGRADECIMENTOS

Aos meus colegas Christiana Metzker, Daniela Oliveira, Fabrícia Farias, Flávio Rocha, Lílian Pereira, Renata Horta e Silvia Onoyama, dentre outros, que tornaram possível a realização deste trabalho. Aos meus mestres, Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri e o Prof. PhD. Ivan Beck Ckagnazaroff, que fizeram parte de minha história acadêmica e me orientaram de forma que me identificasse com o que foi feito e tivesse disciplina para concluí-lo. A todos que estiveram ao meu lado nas entrevistas e coletas de dados fundamentais à realização deste trabalho. Àqueles que incansavelmente operacionalizam tudo de que precisamos para que esta dissertação fosse bem sucedida, estivessem na secretaria do CEPEAD, na copiadora do prédio, nas bibliotecas da universidade, no suporte de informática, na lanchonete, segurança ou limpeza do prédio.

E finalmente, porém de inestimável importância, ao CNPq que mais uma vez acreditou e investiu em minha formação acadêmica.

A todos vocês que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

Muito Obrigada.

GENTILEZA
QUE GERA
GENTILEZA
AMORRR
BELEZA
PERFEIÇÃO
BONDADE
E RIQUEZA
A NATUREZA

José Datrino

RESUMO

O objetivo geral da pesquisa foi investigar qual a contribuição dos GOs (*Gentils Organizeurs*) para a cultura do Club Méditerranée. E os objetivos específicos foram investigar qual a relevância da diversidade na cultura do Club Méd; como as práticas gerenciais voltadas aos GOs promovem a diversidade cultural e como o Club transmite a cultura para os GOs, tomando-se por base que os GOs são “*a alma e a personificação do Club Méd*” (Tradução nossa - CLUB MEDITERRANÉE, 2004, p.20). Para alcançar os objetivos desta pesquisa, as teorias sobre cultura, diversidade cultural e cultura nas organizações embasaram a análise dos discursos de funcionários, ex-funcionários, clientes e organização, colhidos em entrevistas, publicações no *site* de relacionamento Orkut e no *site* organizacional do Club Méd. A pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo-explicativo utilizou o estudo de caso e o método fenomenológico para profunda leitura do contexto, enquanto o suporte e a ratificação dos dados coletados aconteceram de forma telematizada, por investigação documental e pesquisa bibliográfica. Na análise, foi possível detectar que a diversidade cultural, dentre outros benefícios, atrai e retém os melhores talentos e possibilita o atendimento a segmentos de clientes diversificados, e que por isso é fundamental uma gerência preparada e promotora da reprodução do modelo através da agregação e orientação do grupo em direção ao objetivo comum.

Palavras-chave: Cultura; Diversidade Cultural; Cultura nas Organizações.

ABSTRACT

The research's main objective was to investigate what is the GOs (*Gentils Organizateurs*) contribution to Club Méditerranée 'culture'. More specifically it was investigated the diversity relevance for Club Méd culture; how management practices to GOs promote cultural diversity and finally, how the Club teaches its culture to GOs, based on the information that GOs are the "Club Méd's soul and personification" (CLUB MEDITERRANEE, 2004, p.20). In order to achieve it, the culture, culture diversity and cultures in organization theories were used as base for the employees', ex-employees', customers' and organization' speech analysis. Those speeches were taken from publications on the Orkut relationship and institutional websites. The research qualitative nature and an explicative character used the case study and phenomenological method to a deep context reading, while the collected data support and ratification were conducted in a telematized way, by documental investigation and bibliographical research. By the analysis it was possible to detect that cultural diversity, among other benefits, attracts and retains the worth talents and makes possible the attainment of costumers from different market' segments, for this reason it is fundamental to have a manament staff preparate acting as a promoter for the model reproduction by the group aggregation and it's orientation to a comom objective direction.

Key-words: Culture; Cultural Diversity; Organizational Cultures.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores de Mobilidade 70

Tabela 2 - Energia Alternativa 72

Tabela 3 - Reciclagem de Lixo 72

Tabela 4 - Remuneração – Homens / Mulheres 83

LISTA DE ABREVIATURAS

CC Cultura Corporativa

CDS Chefe de Serviço

CNO Cultura nas Organizações

CO Cultura Organizacional

DGO Direção do Geral do GO

GE *Gentils Employés*

GM *Gentil Membre*

GO *Gentil Organisateur*

PC *Personal Computer*

RDP Rio das Pedras

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. A TEORIA	15
2.1 Cultura.....	15
2.2 Diversidade Cultural	18
2.3 Culturas na Organização.....	20
3. METODOLOGIA	29
4. DADOS E ANÁLISE: O MEDITERRANÉE	33
4.1 A Materialização de um Sonho.....	33
4.2 História do Club Méd no Brasil	34
4.2.1 Recrutamento e Seleção	36
4.2.2 Treinamento	39
4.3 Contrato: “Só os Fortes Sobrevivem lá Dentro”: a socialização do GO.....	43
4.4 Após a Culturalização	52
4.5 Forças e Fraquezas: “A GOzada”	53
5. CONCLUSÕES	58
5.1 Considerações Finais.....	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
APÊNDICES	69
ANEXOS	83

1. INTRODUÇÃO

O objetivo geral da pesquisa foi investigar qual a contribuição dos GOs (*Gentils Organizeurs*) para a cultura do Club Méditerranée. E os objetivos específicos foram investigar qual a relevância da diversidade na cultura do Club Méd; como as práticas gerenciais voltadas aos GOs promovem a diversidade cultural e como o Club transmite a cultura para os GOs, tomando-se por base que os GOs são “*a alma e a personificação do Club Méd*” (Tradução nossa - CLUB MEDITERRANÉE, 2004, p.20).

Com as transformações sociais e produtivas promovidas pela globalização da economia e dos negócios na década de 80, a gestão de recursos humanos desenvolveu práticas de impacto direto no desempenho do corpo funcional e de promoção da cultura própria da organização (BARBOSA, 1996; BARBOSA, 2003; FLEURY, 2000). Construída pelas diversas interações sociais às quais está submetida e ao mesmo tempo promotora da unidade, a cultura aparece como responsável pela agregação e orientação do grupo em direção a um objetivo comum (KROEBER e KLUCKHOHN, 1952; DA MATTA, 1981; GEERTZ, 1973; PÉPIN, 1994).

Diante da intensificação dos encontros culturais, a diversidade se torna cada vez mais presente no interior das organizações e junto com ela encontram-se benefícios e desafios na promoção e manutenção da cultura administrativa como, por exemplo, a atração e a retenção dos melhores talentos, o atendimento de mercados diversificados e o desenvolvimento da flexibilidade empresarial (BARBOSA 1996; FLEURY, 2000). O *mix* de culturas na organização expande o horizonte do indivíduo que leva o modo de pensar, agir e administrar habitual e tradicional para a vida social como um todo, atribuindo às instituições apenas seu gerenciamento (BARBOSA, 1996; ALMEIDA, 2005; PÉPIN, 1994; DUPUIS, 1996).

Diante desta realidade e vislumbrando contribuir para os estudos no campo organizacional e para o contexto prático, esta pesquisa respondeu o problema: qual a contribuição dos GOs (*Gentils Organizeurs*) para a cultura do Club Méditerranée?

Os objetivos específicos, também cumpridos, investigaram qual a relevância da diversidade na cultura do Club Méd; como as práticas gerenciais voltadas aos GOs promovem a diversidade cultural e como o Club transmite a cultura para os GOs, tomando-se por base que os GOs são “*a alma e a personificação do Club Méd*” (Tradução nossa - CLUB MEDITERANÉE, 2004, p.20).

Para isso, o marco teórico conta com discussões sobre cultura, diversidade cultural e culturas na organização, na promoção e manutenção de valores unificadores da rede de hotelaria francesa Méditerranée que se mostrou adequada para a pesquisa.

Fundado em 1950, o Club Méd reúne clientes e corpo funcional de diversos países, constituindo-o de relevante diversidade cultural. Seus serviços são prestados por 18.550 pessoas dentre as quais 16.000 atuam como GOs (*Gentils Organizeurs*) e GEs (*Gentils Employés*) (CLUB MEDITERANÉE, 2005, p.22). A natureza da proposta do Club Méd, um *resort*¹, favorece a interação de todos esses agentes 24 horas por dia, todo o período de hospedagem.

As características da organização estudada atribuem originalidade, importância e viabilidade à pesquisa. De cunho qualitativo, o estudo de caso representou o universo maior através do *village* (como a rede denomina seus hotéis) Rio das Pedras (RDP), localizado no Rio de Janeiro. Por lá passaram, em algum momento de suas carreiras, os sujeitos de pesquisa: GOs, ex-GOs e a alta administração da empresa. Associado a esse estudo de caso, o método fenomenológico demandou profunda leitura do contexto. Para isso foram coletadas histórias orais por meio de entrevistas presenciais e pelo programa de comunicação instantânea *Messenger*. Além disso foram utilizados depoimentos publicados no *site*

¹ Mattos (2004, p.5) usa a noção de “*Resort*” de Andrade, Brito, Jorge – Hotéis de lazer que têm seu maior atrativo na recreação e nos esportes, principalmente em espaços abertos de grande beleza natural e excelentes condições climáticas.

de relacionamento Orkut e no *site* organizacional do Club Méd. Posteriormente esses dados foram submetidos à análise dos discursos, o que favoreceu a investigação sobre qual a contribuição dos GOs para a cultura do Club Méditerranée.

Quanto às limitações do estudo, cumpre registrar que só foi possível a análise de um dos 80 *villages* do grupo, o que levou à impossibilidade de se fazerem generalizações. Limitaram também o estudo a impossibilidade de acesso à abrangência do corpo funcional pretendida e do ingresso ao Club Méd para a realização da pesquisa e para a coleta de material para análise.

A dissertação está dividida em cinco capítulos: introdução; referencial teórico abordando cultura, diversidade cultural e cultura nas organizações; metodologia; dados e análise; conclusões e considerações finais, seguidos das referências bibliográficas e anexos.

2. A TEORIA

Autores de diversas áreas, como da administração, antropologia e sociologia, vêm discutindo a importância da cultura na construção social do comportamento humano, em função de sua responsabilidade pela agregação e orientação de determinado grupo em direção a um objetivo comum.

Diante desse cenário, este capítulo aprofunda discussões sobre a cultura, as práticas gerenciais em prol de sua manutenção e da individualização das organizações. As contribuições trazidas pela diversidade dos agentes sociais que interagem com a organização também são abordadas, e, dentre outros benefícios, é possível enumerar, por exemplo, a atração e a retenção dos melhores talentos, e o atendimento de segmentos de mercado diversificados. A abordagem sobre culturas na organização demonstra como a ideologia da alta administração percorre toda a organização; como diferentes grupos e ideologias admitem uma cultura comum para orientação do grupo; e ainda, como cada indivíduo contribui para melhor compreensão da organização.

2.1 Cultura

A abordagem do conceito de cultura visa a identificar sua contribuição numa rede de diversidade, o que é a justificativa no embasamento teórico da dissertação.

Objeto de estudo clássico das ciências sociais, principalmente da antropologia, a cultura ganha espaço nas pesquisas sobre organizações. Autores de diversas áreas vêm discutindo a respeito e, atualmente, assume-se a importância da sua compreensão na descoberta da ordem natural do comportamento humano (GEERTZ, 1973).

Admitindo a sociedade como uma totalidade ordenada de indivíduos, que atuam coletivamente, onde existe uma divisão do trabalho, de sexos e idades, podendo haver uma direção coletiva e uma orientação especial, a cultura individualiza e torna singular e única essa mesma sociedade relativamente às outras (DA MATTA, 1981). Nesse sentido, a noção de sociedade deve ser sempre complementada pela noção de cultura, que remete aos valores que dão sentido ao sistema concreto de ações sociais visíveis e são percebidos pelo pesquisador.

A dependência da natureza humana da cultura se justifica pela luz difusa, pelo simples caos de atos sem sentido e de explosões emocionais lançados pela qualidade não-simbólica constitucionalmente gravada em seu corpo. Os padrões culturais dão ordenação ao comportamento do homem, agindo como fontes simbólicas de iluminação. Neste caso, a cultura passa a ser o contexto dentro do qual sistemas entrelaçados de signos interpretáveis são descritos de forma inteligível (GEERTZ, 1973).

Contribuindo para a construção do conceito, algumas obras foram revistas como Kroeber e Kluckhohn (1952) que sintetizam as idéias de Benedict (1932), Bidney (1947), Boas (1938), Bose (1929), Ellwood (1927), Faris (1937), Forde (1934), Goldenweiser (1937), Kroeber (1948a.), Radcliff-Brown (1949), Wallis (1930), White (1947 e 1949a.), dentre outros.

Kroeber e Kluckhohn (1952), após o levantamento dos autores, chegam a uma classificação tripartida da cultura, compartilhada por Boas (1938): relação do homem com a natureza (cultura material); inter-relação do homem quanto ao seu desejo por posição social (cultura social); e aspectos subjetivos como idéias, atitudes, valores e ações (cultura 'espiritual'). Ou seja, consideram a cultura um processo, uma expressão espontânea da natureza humana e contemporânea à sua existência², que engloba toda a civilização material e não-material ou espiritual do homem, como a linguagem, rituais, moralidade, etc.³; além das instituições e os

² BIDNEY, D. Human Nature and the Cultural Process. American Anthropologist, vol.49, n3, 1947., p.173.

³ ELLWOOD, C. A. Cultural Evolution. New York, 1927a, p.159.

modos de vida ou pensamentos que não são individuais, mas caracterizam o grupo⁴.

Socialmente transmitido, o comportamento humano é recebido tradicionalmente, e absorvido pelos membros da comunidade orientando-os para o ajuste necessário. Vale destacar o caráter regulador da cultura em prol da padronização de orientações para problemas recorrentes, como um conjunto de técnicas para a adaptação ao meio ambiente⁵ (KLUCKHOHN *apud* GEERTZ, 1973, p.14; DA MATTA, 1981). A linguagem articulada, exemplo de comportamento simbólico, assume importante papel na sua transmissão, seja de uma geração a outra, ou lateralmente, de forma cumulativa e contínua⁶.

O comportamento humano, as relações humanas com outros grupos, com membros do próprio grupo, e em relação a si próprio, transformam a cultura num fenômeno de inter-relação, de relação de pessoas dentro de uma estrutura social⁷, o que atribui à construção do padrão cultural um caráter adaptável e modificável⁸. Seja interna, resultado da dinâmica do próprio sistema, ou externa, resultado do contato de um sistema cultural com outro, a mudança cultural é uma realidade (LARAIA, 1986). A sociedade faz escolhas seletivas de certas características para se apropriar ou ignorar⁹, transformando a cultura numa tradição viva conscientemente elaborada, que permite individualizar ou tornar singular e única uma dada comunidade relativamente às outras (DA MATTA, 1981). A partir dos padrões culturais, a cultura modela espécies únicas, individuais, em função dos sistemas de significados criados historicamente em termos dos quais são dados forma, ordem, objetivo e direção à

⁴ WALLIS, W. D. *Culture and Progress*. New York, 1930. p.161; WHITE, L. A. *Evolutionism and Anti-Evolutionism in American Anthropology*. *Calcutta Review*, vol.105, 1947, p.186.

⁵ BOSE, N. K. *Cultural Anthropology*. *Calcutta Review*, 1929, p.159; BIDNEY, 1947; KROEBER, A. L. *Anthropology*, New York, 1948a, p.175; RADCLIFF-BROWN, A. R. *White's View of a Science of Culture*. *American Anthropologist*, vol.51, 1949, p.177; BOAS, F. *The Mind of Primitive Man*. (Rev. ed.) New York, 1938. p.184; WHITE, 1947; GOLDENWEISER, A. A. *Anthropology*. New York, 1937, p.192.

⁶ WHITE, 1949a; FARIS, E. *The Nature of Human Nature*. New York: Febvre, L. (Editor), 1937, p.191.

⁷ BOAS, 1938; RADCLIFFE-BROWN, 1949.

⁸ FORDE, C. D. *Habitat, Economy and Society*. London, 1934, p.161.

⁹ BENEDICT, R. *Configurations of Culture in north America*. *American Anthropologist*, vol.34, n..1, 1932, p.199.

cada sociedade (GEERTZ, 1973).

No que diz respeito aos indivíduos, embora as estruturas coercitivas e capacitadoras sejam criações imaginárias deles mesmos, suas ações acontecem em contextos que orientam os seus sentidos ao mesmo tempo em que são reproduzidos e transformados por elas. Indivíduo, contexto e cultura constroem-se e reconstroem-se a cada instante. Entretanto, pode-se dizer que as escolhas individuais em função do *habitus*¹⁰ contribuem para a construção da sociedade. Dessa forma é possível admitir a tradição como um processo dinâmico e dialético de interação recíproca entre as regras e o grupo, pelo ordenamento social. A realidade humana é um organismo de orientação sincrônica, integrada, sistêmica e concreta de pessoas, grupos, papéis e ações sociais (DUPUIS, 1996; DA MATTA, 1981; GEERTZ, 1973).

Para a pesquisa sobre um universo de relevante diversidade cultural cuja individualidade justifica esta dissertação, a definição de cultura como idéias, valores, atos e emoções, “o conjunto de mecanismos simbólicos para controle do comportamento, fontes de informação extra-somáticas, fornecendo o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar e o que eles realmente se tornam” (GEERTZ, 1973, p.64), atende perfeitamente.

2.2 Diversidade Cultural

Definido o conceito de cultura a ser utilizado ao longo do trabalho, faz-se necessário o definir também diversidade cultural e a apresentar sua contribuição na cultura de cada sociedade e organização.

¹⁰ Dupuis (1996, p. 238) usa a definição de *Habitus* retirada de Bourdieu (1980, p. 88-89) – “sistemas de disposições duráveis, passíveis de serem transpostas, e predispostas a funcionar como princípios geradores e organizadores de práticas e de representações que podem ser objetivamente adaptadas a seus objetivos sem pressupor a intenção consciente de fins (a serem atingidos) e o domínio preciso das operações necessárias para atingi-los, objetivamente ‘regulamentadas’ e ‘regulares’, não sendo, absolutamente, produto da obediência a regras sendo, porém coletivamente organizadas sem serem produto da ação organizadora de um maestro”.

A década de 80 iniciou um movimento de intensificação dos contatos interculturais pela globalização da economia que favoreceu a criatividade e o comprometimento no universo empresarial, exigidos pelo afastamento da estabilidade em direção à mudança. Ainda assim, os interesses envolvidos precisam ser entendidos em seus próprios termos como sua memória, sentimentos e valores (BARBOSA, 1996).

Originária tanto do exterior quanto da dinâmica própria da organização, a cultura, sistema aberto de processos culturais e sociais, influencia a estruturação da organização que deixa de ser determinada pelo ambiente, mas definida, sobretudo, pelas múltiplas interações dos atores envolvidos em um processo contínuo (DUPUIS, 1996).

Além do *optimum* de diversidade, o afastamento geográfico e os meios de comunicação de que dispõem, também favorecem a definição e elaboração de culturas distintas (LÈVI-STRAUSS, 1980). Neste caso, a mudança cultural poderá ser interna, resultante da dinâmica do próprio sistema cultural; ou o resultado do contato de um sistema cultural com outro (LARAIA, 1986) onde existe o desejo de oposição, de distinção. A diversidade cultural, portanto, torna-se fenômeno resultante das relações diretas ou indiretas entre as sociedades.

A mudança interna pode ser lenta e quase imperceptível para indivíduos que não estejam envolvidos. Porém, a externa, pode ser tanto mais rápida, brusca e geral, quanto um processo menos radical, onde a troca de padrões culturais ocorre sem grandes traumas (LARAIA, 1986; FLEURY, 2000). Dessa forma, em termos empresariais, assume-se que o impacto das diferenças culturais seja mais forte quando as empresas saem do local de origem e estabelecem filiais no exterior (PERROW, 1972).

Considerando a diversidade cultural “o *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social” (FLEURY, 2000, p.20) vale destacar os benefícios que são, em decorrência, agregados à organização: a atração e a retenção dos melhores talentos; o atendimento de segmentos de mercado diversificados; a promoção da criatividade e inovação; a facilidade na resolução de problemas e, ainda, o desenvolvimento da flexibilidade organizacional.

Ou seja, a diversidade cultural é capaz de provocar impactos na eficácia da organização e do indivíduo cuja determinação, positiva ou não, será influenciada pelo contexto organizacional. Nesse sentido, a gestão da diversidade cultural aparece como uma resposta da empresa à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.

Agregadora do que Fleury (2000) chama de enfoque holístico, que favorece o ambiente da organização, a diversidade cultural possibilita o desenvolvimento do potencial dos indivíduos na realização dos objetivos da empresa. A intensificação dos contatos interculturais favorecida pela globalização da economia, e a indicação de abertura ao mercado internacional, reafirmam seu impacto e o da cultura nos resultados organizacionais e individuais. Entretanto, a administração da diversidade cultural deverá planejar e executar sistemas e práticas de gestão de recursos humanos de modo a maximizar as vantagens potenciais envolvidas e minimizar as desvantagens, adicionando valor à organização.

Diante desse cenário e das contribuições trazidas pela diversidade de agentes sociais com os quais mantém relação, faz-se necessária uma reflexão sobre as culturas na organização.

2.3 Culturas na Organização

Diante de um contexto empresarial de mudanças, são exigidos criatividade e comprometimento como estímulos à avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento ganham espaço em prol da maximização de resultados e da capacidade competitiva. É nesse cenário, onde os negócios de mercado tendem a crescer devido à intensificação dos contatos interculturais, favorecidos pela globalização da economia, que os interesses envolvidos pela lógica precisam ser entendidos em seus próprios termos (BARBOSA, 1996).

Para a melhor compreensão da cultura dentro do universo organizacional algumas obras foram revistas como Carrieri (2001), Aktouf (1994), Alvesson (1993), Cavedon e Fachin (2000), Denison (1996), Fischer, França e Santana (1993), Fleury e Fischer (1992), Frost et al. (1991), Jermier (1991), Machado-da-Silva e Nogueira (2000), Martin (1992), Martin, Sitkin e Boehm (1985), Meyerson e Martin (1987), Rodrigues (1991), Sackmann (1991 e 1992), Smircich (1983 e 1983a), Weick (1991), Whipp, Rosenfeld e Pettitgrew (1989) e Zucker (1988).

Martin (1992) estuda cultura sob três perspectivas: integração, diferenciação e fragmentação e indica que aqueles que utilizam o foco integrador fazem pesquisa sobre cultura organizacional (CO), enquanto aqueles que usam a diferenciação ou a fragmentação pesquisam culturas na organização (CNO).

No caso da cultura organizacional (CO), também chamada cultura corporativa (CC), as conexões entre a cultura e o ambiente externo, as práticas organizacionais e os atores sociais são desconsiderados. A visão de cultura volta-se para um limitado grupo de significados, símbolos, idéias e valores considerados diretamente influenciados pela alta administração, e ligados à melhoria do desempenho organizacional, tornando-se passível de receber classificações quanto à sua força (SACKMANN, 1992). Tida como instrumento e mecanismo capaz de regular e adaptar os indivíduos às organizações e manter uma pretensa unidade, a cultura aparece como uma variável, ou algo semelhante, que interfere no desempenho organizacional. Alvesson (1993), para quem a cultura é só uma ferramenta para efetivar o consenso e melhorar o desempenho da organização, comunga dessa opinião.

Rodrigues (1991), por sua vez, destaca a cultura como um processo histórico em que significados subjetivos são construídos, mantidos e modificados pelos atores sociais além de funcionar como estrutura, objetivando atividades e práticas sociais. Smircich (1983) fala da necessidade da compreensão, pelo gerente do comportamento, das aspirações, dos pensamentos e das emoções dos trabalhadores, pois, somente assim, seria possível o controle moral de seus subalternos e o aumento da produtividade das organizações.

A cultura nas organizações (CNO), de outra forma, entende que os indivíduos que ali trabalham, dotados de socialização, origem e percepção individuais, associados ao ambiente macro-social como a sociedade, constroem a unidade, são juntos, co-produtores da cultura da organização (SACKMANN, 1991). Neste caso, a organização é um grupo cultural permeado pelos mais diversos atores sociais entre os níveis macro e microestrutural como a sociedade, a organização e o indivíduo, ou melhor dizendo, entre as decisões e as ações, os discursos organizacionais e suas práticas (JERMIER, 1991; SMIRCICH, 1983, 1983a).

Produto social reificado onde nenhuma manifestação cultural pode ser compreendida fora do seu contexto, da história ou da interpretação desses atores, a cultura para Jermier (1991) e Rodrigues (1991) é o produto objetivado do trabalho subjetivo dos indivíduos. É através da cultura que os indivíduos percebem a realidade social e constroem os significados para suas vidas. Aktouf (1994) conceitua cultura de outra maneira, como uma construção das experiências individuais inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, no vir a ser coletivo humano, mas sugere, como Sackmann (1991), Jermier (1991), Smircich (1983) e Rodrigues (1991) que os estudos sobre a cultura sejam abrangentes e que não a reduzam a uma variável dependente de um grupo, de uma organização.

Retomando as diferentes perspectivas de Martin (1992), partilhada por Meyerson e Martin (1987) sobre cultura, vale o aprofundamento sobre a diferenciação e a fragmentação. A primeira perspectiva assume a diferenciação como uma manifestação da cultura capaz de particularizar uma organização perante as demais. Nesse sentido, cumpre ressaltar as dimensões histórica, processual e contextual das mudanças provenientes de fatores externos, relativos à sociedade, ou internos, como a ação dos líderes. A existência de uma cultura própria e particular não é antagônica à possível diversidade cultural em uma organização.

Machado-da-Silva e Nogueira (2000) comentam que a maioria das organizações, exceto as muito pequenas, são constituídas por subculturas passíveis de serem distinguidas da cultura abrangente da organização por suas crenças e valores. Fatores como campos específicos de conhecimento, grupos demográficos ou ocupação, por exemplo, podem explicar o seu desenvolvimento e existência. A

definição de papéis e atividades dos membros cria valores e ideologias que auxiliam a desenvolver e manter identidade com a ocupação e a justificar suas ações. Vale destacar que a relação social das denominadas “comunidades ocupacionais” pode se estender, da consciência compartilhada de categoria diferenciada, para além das fronteiras da organização.

Nesse caso, surgem pontos de vista distintos e conflitos em função do jogo de poder entre indivíduos e grupos, das respectivas inconsistências de ações e formas de resistência. Entretanto, a relação dialética e as possíveis conseqüências de sua existência apenas ratificariam a singularidade da organização em que culturas e significados são construídos pela interação entre os grupos, cada grupo e a organização e/ou intragrupo, na medida em que é dado ao indivíduo o poder de (re)criar significados, símbolos e culturas (CARRIERI, 2001). Entende-se, portanto, que existem culturas grupais numa organização, às quais se interpõe uma cultura organizacional, resultado das manifestações das relações entre as culturas grupais (RODRIGUES, 1991). Neste caso a cultura aparece como um processo histórico proveniente da interação entre as pessoas e aponta, como na diferenciação, a possibilidade de se evidenciarem as ambigüidades.

Alguns autores, entretanto, questionam as perspectivas de Martin (1992). Denison (1996) e Frost et al. (1991), Cavedon e Fachin (2000) e Fischer, França e Santana (1993) propõem o estudo da cultura sem fragmentações, posição assumida nessa pesquisa. Denison (1996) e Frost et al. (1991) argumentam em favor da soma das três perspectivas: através da integração perceberiam o quadro ideológico da alta administração que percorre toda a organização; da diferenciação, os grupos e suas ideologias usando “a cultura como cola”; e da fragmentação, cada ator ganharia relevo contribuindo para melhor compreensão da organização. Cavedon e Fachin (2000) confirmam a possível abordagem conjunta das três perspectivas, da integração das diferentes significações culturais que existem nas organizações. Assim, segundo esses autores, seria possível conciliar “o que a princípio se mostra enquadrado em compartimentos estanques e contraditórios [...] concretizando-se o acionamento de ‘múltiplas perspectivas’, não só do ponto de vista dos diferentes atores, mas acima de tudo pelos ‘múltiplos saberes” (CAVEDON e FACHIN, 2000, p.2). E, de acordo com Fischer, França e Santana (1993, p.22), “estudada mais a

fundo, nenhuma organização enquadra-se perfeitamente em um dos três tipos ideais [...] mesmo a organização mais monolítica pode ter espaços, onde subculturas diferenciadas abrigam-se e prosperam”. Os autores ainda apontam o risco de subjetividade por parte de quem realiza a pesquisa, no caso da escolha de apenas uma das três abordagens de Martin (1992) para explicar a cultura na organização. Segundo esses autores, o estudo informaria mais sobre a “cultura” do pesquisador, sobre sua visão de mundo, do que sobre a organização analisada.

Admite-se, portanto, para essa pesquisa, que os aspectos da cultura se somam ao sistema de símbolos e significados de domínio público que descrevem tarefas e práticas administrativas, através de regras inteligíveis de interpretação da realidade. Entretanto, a cultura administrativa aparece como o conjunto de lógicas e valores contextualizados, que são concebidos, aprendidos ou compartilhados pelos membros do grupo como o modo de pensar, agir e administrar habitual e tradicional. Vale destacar que essas mesmas regras conferem sentido à interpretação da realidade, instruindo a vida social como um todo, estando apenas hierarquizadas e relacionadas no interior das instituições encarregadas de geri-las (BARBOSA, 1996; ALMEIDA, 2005; PÉPIN, 1994; DUPUIS, 1996).

E é nesse momento de valorização do indivíduo e de suas capacidades, como a reinterpretação, negociação e/ou modificação das regras de interpretação da realidade, a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, que os recursos humanos assumem um importante diferencial para atingir os objetivos organizacionais (BARBOSA, 1996; BARBOSA, 2003). Para isso, verifica-se a exigência de uma formação mais ampla, do preparo para o trabalho em geral, da alta capacidade de raciocínio e comunicação, do desenvolvimento de competências¹¹ em prol da resolução de problemas (BITTENCOURT e BARBOSA, 2003).

¹¹ Competências - conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que se voltam a determinado desempenho ou resultado esperado, demandando reflexão acadêmica, empresarial e institucional em prol do ajuste de interesses organizacionais e individuais. Assim, o desenvolvimento de atitudes críticas e reflexivas promove competências abrangentes em detrimento das atividades manuais; ratifica a aproximação dos espaços produtivo, educacional e de formação em detrimento da concretude, precisão e limitação. O modelo dispensa ênfase ao indivíduo por meio do desenvolvimento de competências; à aproximação dos objetivos organizacionais (ganhos organizacionais) e pessoais (recompensas individuais) (BARBOSA, 2003);

O caso japonês apresentado por Hirata (1994) ilustra com uma situação de trabalho cooperativo onde há falta de demarcação de tarefas, polivalência e rotação das mesmas. A situação indica a “especialização flexível” a partir, por exemplo, da descentralização e da abertura ao mercado internacional; e aponta para o “novo conceito de produção”, pela divisão do trabalho menos pronunciada e a maior integração de funções. O trabalhador multifuncional desenvolve uma visão de conjunto do processo tornando-se capaz de julgar, discernir, intervir, resolver problemas e propor soluções a partir do desenvolvimento de características como: pensar, decidir, ter iniciativa, assumir responsabilidade e administrar. Ou seja, esse corpo funcional associa qualificações organizacionais (exigências dos postos de trabalho), do trabalhador (qualificações sociais ou tácitas que possibilitam enfrentar uma situação de trabalho) e de relação social (resultado das duas qualificações anteriores) (HIRATA, 1994).

Alvesson (1993) e Whipp, Rosenfeld e Pettitgrew (1989) aproximam os aspectos racionais das políticas, estratégias, decisões gerenciais, dos aspectos subjetivos e comportamentais das ações e práticas dos atores organizacionais, pelo estudo do discurso que, como os valores, perpassa toda a empresa. Weick (1991) contribui, dizendo que é através do discurso que as organizações são mantidas, construídas e até ativadas. Os discursos são elaborados pelos indivíduos e espelham a alta complexidade das suas interações, paradoxos e diversidade.

Difusor e promotor de cultura, o discurso é ferramenta de controle sobre os fluxos de geração, processamento e distribuição de informações (ALMEIDA, 2005). Perpassando os limites impostos por fronteiras sociais e culturais, ele assume caráter estratégico e de poder. Dispensando atenção à projeção e leitura das imagens criadas pelas próprias organizações, inclusive a partir do seu discurso, elas pretendem um resultado favorável, que as projete e favoreça sua identificação e manutenção no mercado, colocando-as à frente de seus concorrentes e exercendo forte impacto na sua relação com seus empregados (PÉPIN, 1994).

A literalidade da mensagem a ser compreendida psicológica e socialmente demanda, porém, o domínio de elementos da situação (espaço físico, temporalidade e a caracterização das pessoas) e do contexto (modos de leitura da situação e categorias nas organizações) dependendo, portanto, da percepção da situação e da

cultura. Segundo Laraia (1986), ainda que nenhum indivíduo seja capaz de ser igualmente familiarizado com todos os aspectos de sua sociedade, todos necessitam um conhecimento mínimo de forma a permitir sua participação e articulação com os demais membros. Neste caso, Kroeber e Kluckhohn (1952), com a revisão de autores como Silva-Fuenzalida (1949), Greenberg (1948), Kluckhohn e Kelly (1945a) e Nadel (1937 b) estudam a linguagem e a confirmam como uma organização regular de uma série de símbolos cujos significados devem ser apreendidos como qualquer outro fenômeno. A linguagem apresenta a classificação dos objetos do universo da cultura, e amarra-a como um espelho para o resto da cultura¹² (DA MATTA, 1981). Portanto, a incorporação da filosofia e dos valores da organização pela mensagem ganha relevância para sua eficácia e compartilhamento pelos diversos níveis da empresa (ALMEIDA, 2005).

Observado o papel do discurso na construção e manutenção da cultura, é oportuno enfatizar a conceituação de Kluckhohn e Kelly (1954a/b) que tratam a cultura como uma representação abstrata em direção à uniformidade das palavras, ações e artefatos¹³. Zucker (1988) destaca a inadequada transmissão dos valores, crenças, normas, ritos, mitos e símbolos organizacionais, a dificuldade no processo de transmissão cultural, como um impedimento à identificação dos novos membros com a organização, o que favoreceria uma prevalência dos interesses pessoais em detrimento dos do grupo. Nesse sentido, o processo de desinstitucionalização das organizações seria decorrente de um erro na socialização dos novos membros.

Conduzindo quase que mecanicamente os novos membros ao conjunto, à totalidade, a empresa remete a uma orientação sincrônica, integrada, sistêmica e concreta de pessoas, grupos, papéis e ações sociais que são muitas vezes vistos como um organismo ou uma máquina. Para isso, acaba mobilizando, esmagando, controlando e colocando pessoas lado a lado a fim de assegurar sua reprodução e sua produção, o controle das disputas e as zonas de ambigüidade (DA MATTA,

¹² SILVA – FUENZALIDA, I. Ethnolinguistics and the Study of Culture. *American Anthropologist*, vol.51, n3, 1949, p.237; GREENBERG, J. H. Linguistics and Ethnology. *Southwestern Journal of Anthropology*, vol.4, 1948, p.232.

¹³ KLUCKHOHN, C. e KELLY, W. H. The Concept of Culture. Mimeographed. (Longer unpublished version of Kluckhohn and Kelly, 1945a, 1945b, p.172.

1981). Percebida como responsável pela união da organização, a cultura corporativa, entretanto, expressa os valores, crenças e ideais compartilhados por todos os agentes organizacionais. Capaz de evidenciar, compreender e até controlar a criação de verdades, valores e crenças, manifestadas por mitos, rituais, histórias, lendas, cerimônias, etc., ela pressupõe o controle, a regulação e a busca de consenso social (MARTIN, SATKIN e BOEHM, 1985).

Remetendo aos valores que dão sentido ao sistema concreto de ações sociais, a noção de cultura, que complementa a de sociedade, pode também ser interpretada como o conjunto de mecanismos de controle para governar o comportamento humano (DA MATTA, 1981; GEERTZ, 1973). Nesse sentido, a rede cultural¹⁴ assume papel de destaque na consolidação da cultura, na medida em que favorece a obediência aos propósitos, condicionando indivíduos e sendo por eles condicionada¹⁵. Diante deste cenário, o crescimento da gestão participativa pelo envolvimento progressivo dos níveis hierárquicos na comunicação sustentaria e intensificaria a promoção da cultura da empresa, contribuindo, por exemplo, para a socialização, a acumulação cultural, a transmissão da história e para o desenvolvimento da individualidade (GIRIN, 1996).

A construção de uma empresa única se dá, inicialmente, por escolhas indicadas pela própria cultura que revelam como ela se difere das demais (DA MATTA, 1981). Apresentando naturalmente forças e fraquezas, o importante para o sucesso é que a organização saiba distingui-las e destaque sua real vantagem competitiva sustentável proveniente, muitas vezes, dos valores, da cultura, da experiência organizacional, das competências centrais¹⁶, das capacidades, da inovação e/ou ainda da compreensão do mercado (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; BITTENCOURT e BARBOSA, 2003). Vale lembrar o caso japonês apresentado por Hirata (1994), anteriormente referido, onde o trabalho cooperativo,

¹⁴ Rede Cultural – maneira habitual por meio da qual a organização se comunica e difunde os valores que incitam as pessoas a trabalharem em direção a um mesmo objetivo claro e facilmente passível de ser identificado' (DEAL e KENNEDY *apud* PÉPIN, 1994, p.276);

¹⁵ NADEL, S. F. Experiments on Culture Psychology. Africa, vol.10, 1937b, p.206.

¹⁶ Competências Centrais – são responsáveis pela atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado na(s) especialidade(s) e especificidade (s) de cada organização (BITTENCOURT e BARBOSA, 2003);

a falta de demarcação e a rotatividade de tarefas, além da polivalência do trabalhador multifuncional, capaz de associar qualificações organizacionais, do trabalhador e social constituem sensível diferencial diante do mercado.

Admitindo a gestão de recursos humanos como melhoria das atuações profissional e organizacional e, principalmente, pela integração e direção de esforços, ela deverá ser montada de acordo com as particularidades de cada empresa, visando, dentre outros aspectos, à incorporação da cultura organizacional pela participação e definição do foco (BITTENCOURT e BARBOSA, 2003; PÉPIN, 1994). Entendendo que um sistema não pode existir senão com a participação decidida, ativa e comprometida dos atores sociais, são da maior importância o estímulo e as práticas de participação dos trabalhadores pela convergência natural entre os interesses individuais e corporativos. A consistência e/ou correspondência entre competências individuais, exigências da função e ambiente organizacional, favorecerá o comportamento eficaz e a ação pela sincronia entre as ações, as políticas, os procedimentos e as condições do ambiente, resultando na melhoria do desempenho da organização (PÉPIN, 1994; BOYATZIS, 1982).

Cumprido, portanto, enfatizar a força da cultura da empresa no processo de individuação da organização, fornecendo segurança ao corpo funcional que sabe exatamente o que se espera dele, diminuindo o tempo para sua tomada de decisão, aumentando a produtividade, conduzindo seu comportamento no trabalho e tornando-o ciente dos motivos do seu sucesso ou não. (PÉPIN, 1994)

A revisão bibliográfica efetuada permitiu a verificação da relevância do indivíduo, do corpo funcional na individuação de uma empresa cuja construção e manutenção de seus pilares contam com grande diversidade cultural.

3. METODOLOGIA

A opção por um estudo de natureza qualitativa e caráter descritivo-explicativo¹⁷ usou o método fenomenológico¹⁸ e o estudo de caso (circunscreve a abordagem a poucas unidades, mas apresenta caráter de profundidade e detalhamento) nesta pesquisa sobre o Club Mediterranée.

Na redação do roteiro que orientou as entrevistas efetuadas com os GOs e ex-GOs, inclusive com aquele que idealizou, construiu, aplicou e desenvolveu a área de Recursos Humanos do Club Méd no Brasil, foi possível contar com a apreciação e julgamento de especialistas reconhecidos da área. No roteiro, focalizado e pouco estruturado, foram incluídos os elementos considerados representativos.

Os dados foram coletados com 95 sujeitos de pesquisa, devidamente listados pelas iniciais de seus nomes, para garantir o sigilo de suas identidades, e, quando repetidas, essas iniciais foram numeradas em ordem crescente, a partir da ordem alfabética. Foram somados 244 minutos de gravação em três entrevistas presenciais, agendadas para o cumprimento do roteiro semi-estruturado; foram aplicadas outras duas pelo programa de comunicação instantânea *Messenger*, e foram colhidos depoimentos publicados no *site* de relacionamento Orkut, de GOs e ex-GOs; além dos depoimentos dos gestores de recursos humanos e clientes publicados no *site* institucional. O suporte e a ratificação dos dados aconteceram de

¹⁷ Investigação Explicativa – “visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.” (VERGARA, 1997, p.45)

Investigação Descritiva – “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...] servindo de base para tal explicação.” (VERGARA, 1997, p.45)

¹⁸ Método Fenomenológico - promoveu a compreensão de uma realidade a partir do olhar dos sujeitos envolvidos. A análise das explicações encontradas por eles, da coerência de seus hábitos culturais a partir do sistema ao qual pertencem, facilita sua compreensão. Entretanto, ao tratar o sistema como uma forma de classificação, uma ordenação fruto de um procedimento cultural que nada tem a ver com uma ordem objetiva, torna o esclarecimento da lógica dependente da compreensão das suas próprias categorias. (VERGARA, 2005)

forma telematizada (por meios que combinaram o uso de computadores e de telecomunicações), por investigação documental (através de documentos internos da organização ou conservados com pessoas ligadas a ela) e pesquisa bibliográfica (pelo estudo de materiais publicados, como os relatórios anuais do Club Méd referentes aos anos de 2004 e 2005 e, portanto, acessíveis ao público em geral) (VERGARA, 2005).

Nesta dissertação, os GOs, ex-GOs e a alta administração do Club Méd foram tomados como sujeitos de pesquisa, por apresentarem um conjunto de elementos com características que os tornaram objetos de estudo. Considerando a abrangência geográfica dos *villages* que estão localizados em todo o mundo, a amostragem intencional por acessibilidade se mostrou a mais adequada como critério de escolha do grupo de análise e, portanto, o *village* Rio das Pedras, localizado no sudeste brasileiro, no estado do Rio de Janeiro, foi o selecionado (MARTINS, 1994).

Os objetivos foram alcançados pela coleta, estruturação e a análise de conteúdo dos discursos¹⁹, que evidenciaram a correlação de todas essas três etapas. Observando e entendendo as motivações que sustentam a sociedade, seus sistemas de ações concretas e de práticas vividas num certo período de tempo, em detrimento dos objetos materiais cristalizados pelo grupo capazes de concretizar sua história e perpetuar a coletividade, é possível se chegar aos valores e ideologias por meio de entrevistas e conversas (DA MATTA, 1981). Dessa forma as tarefas de escrever, observar, registrar e analisar os atos simbólicos e o discurso social constituíram a investigação da importância não aparente das coisas, da descoberta das estruturas conceituais que informam os atos dos sujeitos (GEERTZ, 1973).

Quanto às limitações do estudo, como já mencionado, foi possível analisar apenas um dos 80 *villages* do grupo, o que impossibilitou generalizações para a população por não garantir representatividade (MARTINS, 1994). O impedimento do ingresso no Rio das Pedras (RDP) para a realização da pesquisa e ou coleta de

¹⁹ Análise dos Discursos – “visa não só aprender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido [...] é o estudo de palavras e expressões, incluindo a forma ou estrutura destas palavras, o uso da linguagem no contexto e os significados ou interpretações de práticas discursivas” (VERGARA, 2005, p.25)

material para análise agravou a situação. Entre os meses de agosto/setembro de 2006 e fevereiro de 2007 foram tentados inúmeros contatos telefônicos e por *e-mail* com a alta gerência de recursos humanos no Brasil. A carta de apresentação (apêndice A) foi remetida contendo a apresentação da pesquisadora, metodologia de coleta de dados, indicação dos sujeitos de pesquisa, objetivos geral e específicos, além da solicitação de autorização. De toda forma, ainda que com sucesso em alguns desses contatos, sempre se obteve a resposta de que faltava a autorização de terceiros para a concessão de entrevistas ou ingresso no *village*. Entretanto, em função do cumprimento, então já atrasado, do cronograma, foi necessário rever alternativas metodológicas para a pesquisa. Se o projeto previu o censo de GOs do *village* RDP, a constante e eterna mudança desse grupo pelas unidades ao redor do mundo permitiu a flexibilidade na redefinição do corpo funcional prevista no projeto de pesquisa. Assim a amostra passou a ser de GOs e/ou ex-GOs que tivessem passado por lá em algum momento de suas carreiras e tivessem feito parte da organização entre os anos de 2002 e 2007. A alta administração também fez parte da amostra.

Entretanto, surgiu uma nova restrição: o curto período de folga semanal dos GOs e o número de horas de trabalho, aliados ao fato de morarem dentro do *village* aumentou a dificuldade de um encontro presencial e exigiu buscas na *internet*. Só então, através do *site* de relacionamento Orkut e de comunidades que remetem ao Club, foram contatados GOs e ex-GOs, e do corpo funcional de um modo geral e clientes da rede que publicaram depoimentos. Foram agendados encontros virtuais, e, então, os sujeitos de pesquisa responderam ao roteiro semi-estruturado de entrevista. No caso da coleta de material para análise do discurso da alta administração, admitiram-se as publicações feitas no *site* institucional, como os relatórios anuais dos anos de 2004 e 2005.

A dificuldade de distanciamento por completo do pesquisador, tendo em vista sua natureza humana e, portanto, a presença ainda que minimizada de viés, também merece destaque. Na busca por um diálogo com o sujeito, o pesquisador não pretende se tornar um deles ou copiá-los, mas interpretar os sistemas simbólicos a partir dos atos observados. Para isso, ainda que haja planejamento e delimitação de objetivos a serem alcançados, após a obtenção de algum

conhecimento prévio do informante, há de se dispensar atenção aos dados e informações fundamentais que o mesmo deseja esclarecer, ainda que, muitas vezes, estejam ocultos em suas falas, devendo o pesquisador ouvir mais do que falar e ainda, registrá-los para posterior interpretação de significados.

Para viabilizar a análise, foram feitas escolhas entre as estruturas de significação, os códigos estabelecidos, e a determinação da base social e de sua importância; para isso as categorias utilizadas foram: histórico da empresa, estabelecimento no Brasil, recrutamento e seleção, treinamento, socialização, sociabilidade e avaliação (VERGARA, 2005). Nesse sentido as descrições das culturas foram feitas em termos das construções que imaginamos que sejam feitas pelos sujeitos através da vida que levam. A forma como eles definem o que lhes acontece são interpretações a que os sujeitos submetem a sua própria experiência. Entretanto, a coerência não pode ser o principal teste de validade de uma descrição cultural, na medida em que o pesquisador se torna construtor das construções dos sujeitos, do que eles e os demais se propõem (GEERTZ, 1973).

Outro aspecto limitador contornado merece destaque: a necessidade de compreensão efetiva das perguntas do questionário por parte do informante. A fidedignidade nas respostas e o registro fiel das informações demandaram clareza de redação e ordenação do roteiro; atenção à sua extensão e à pertinência de cada questionamento.

4. DADOS E ANÁLISE: O MEDITERRANÉE

Este capítulo apresenta dados colhidos em entrevistas, depoimentos publicados no *site* de relacionamento Orkut, e em materiais disponibilizados no *site* institucional do Club Méd além das suas análises através da discussão teórica, com o objetivo de investigar qual a contribuição dos GOs para a cultura do Club Méditerranée.

4.1 A Materialização de um Sonho

Gérard Blitz, belga, campeão internacional de pólo aquático, idealizou um clube de esportes sem barreiras ou obrigações de hierarquia, onde houvesse o espírito de equipe em tudo, e cujas palavras de ordem fossem competição, lealdade, energia, perseverança e decisão.

A sociedade em miniatura, segundo Franco (1970), teria uma nova moral desprovida de conformismo, regulamentações ou leis, arbitrariedade ou dinheiro, mas onde fossem aceitas todas as nacionalidades sem qualquer segregação social ou de geração. Seria um universo paralelo, inteiramente diferente, chamado Club Méditerranée, com o tridente de Netuno, deus do mar Mediterrâneo, como símbolo. O clube de férias aos poucos se tornou a obsessão de Blitz, o almejado paraíso em vida, com o sol, o mar e a liberdade, um lugar onde houvesse praia, casas como as da Polinésia e palmeiras flamejantes.

Dentre os serviços diferenciados posteriormente oferecidos e incluídos no pacote de estadia estão: o transporte e todos os esportes facultativos como o *sky* náutico, canoagem, além de dança, músicos e alimentação. A recepção dos hóspedes feita por pessoas vestidas com roupas de banho, chapéus mexicanos e cartazes de boas vindas. Tudo incluído, com exceção do bar; e compreendido. O

vinho à mesa, os cuidados médicos, a vela, a pesca-submarina, o mergulho, a *yoga*, o tênis, o *hammam*²⁰, os *shows* e as “baladas” no mar.

Este lugar propõe a homens e mulheres de diferentes idades, temperamentos, formação e origem a redescoberta do caminho da amizade. Blitz acreditou na ausência do conforto, da gravata, do dinheiro, da autoridade e do regulamento como o mais poderoso dos amálgamas. Um local de busca pelo sol e deleite, mas, sobretudo, do indefinível clima proporcionado pelo calor humano de gentileza e compreensão, em que todos se vêem em trajes de banho, recebem o mesmo atendimento e os mesmos serviços. Entretanto, uma vez tendo aceitado fazer parte do clube é necessário ser muito gentil. É dessa idéia que surge a primeira expressão, o primeiro elemento do jargão ritual do Club Méd, *Gentils Membres* ou GMs²¹ (FRANCO, 1970).

E em 1950, nas ilhas Baleares, junto aos amigos Tony Hatot, Jean Maubert e Claudine, Gérard Blitz inaugura o sonho do novo modelo de férias dotado do espírito de mudança, albergue, banheiros coletivos, restaurante na beira da praia e diversão. Mais tarde a nova fórmula de férias com cabanas de tecido, vistas do Mediterrâneo e pessoas devotadas, conta com a participação de M. Gilbert Trigano, futuro presidente do Clube.

4.2 História do Club Méd no Brasil

Na inauguração do seu primeiro *village* no país, em Itaparica – Bahia, em 1980, a rede contou com um pequeno escritório no centro da cidade do Rio de Janeiro de onde era feita a seleção e o encaminhamento pela secretária da presidência de GOs para o hotel. Por volta de oito anos mais tarde, o Sr. Shalom

²⁰ *Hamman* – tipo de sauna;

²¹ Vale destacar que o mesmo livro que apresenta a definição de GM subentende a de GO, usando a sigla logo em seguida sem qualquer esclarecimento.

assumiu a presidência da América do Sul e demandou a criação da área de recursos humanos. Fernando Queiroz, ex-GO, adotou a “filosofia de Gérard Blitz”, o histórico e a cultura da empresa como ponto de partida para sua estruturação.

Segundo informantes, diante de uma grave crise financeira do grupo em função da queda de reservas de hospedagem nos *villages* na Europa decorrente da guerra do Golfo e da falta de neve no inverno deste ano, o novo responsável se viu diante de dois desafios: iniciar o departamento de Recursos Humanos em uma empresa com dívidas; e a formação de uma equipe para a inauguração do novo *village* na Costa Verde do Rio de Janeiro, o Rio das Pedras. Para isso Fernando Queiroz criou a Direção do Geral do GO (DGO) que se ocupou desse corpo funcional como um todo: recrutamento, contratos, grade salarial, bem estar.

A retomada de alguns dos valores mais importantes do Club, que, segundo os sujeitos de pesquisa são o respeito pelo contrato de vendas, pelo corpo funcional e pelo hóspede, levou a gestão de recursos humanos a definir que qualquer pessoa acima de 18 anos que comungasse deles e estivesse interessada poderia se tornar um GO. Na medida em que os hóspedes devem se identificar com o Club, há a necessidade de garantir a representação dos mais variados perfis nos diversos postos de trabalho. Por isso, o mais importante é selecionar pessoas que, independentemente do estereótipo, do país de origem, das orientações religiosas e sexuais, de oferecerem serviços íntimos ou não, de diversas faixas etárias²², tenham o estilo de vida do Club Méd.

Nos *villages* as diferentes culturas internacionais são passíveis de se encontrar, seja em função dos GOs oriundos de nacionalidades diferentes, ou dos hóspedes que chegam a cada semana. Vale destacar a atenção dispensada ao gerenciamento e preparação para lidar em um universo com tantas diferenças latentes e expostas durante as 24 horas do dia, de acordo com a natureza do *resort*. Por isso, em toda a reunião dos GOs com seus superiores, segundo os informantes, é reforçada a necessidade de isenção de pontos de vista ou avaliações. O Club não

²² Disponível em alguns *villages* do exterior pessoas próximas aos 60 anos eram os chamados vovó e vovô siter. Observada a inabilidade conseqüente da idade, este profissional se ocupa dos clientes do mini-club, sempre crianças, no seu próprio quarto enquanto seus pais desfrutam das atividades noturnas oferecidas.

deve fazer qualquer juízo de valor na medida em que o lugar deve ser de todos.

4.2.1 Recrutamento e Seleção

Para a seleção de GOs a empresa optou pelo que chamou de recrutamento focado, em que a promoção da abertura do processo acontece dentro do próprio *village*, entre os GMs que se inscrevem para voltar como GOs, ou pela divulgação entre pessoas de suas relações. Prevendo a possível atratividade gerada, essa estratégia atendeu às limitações de atendimento da demanda pelos recursos humanos, que contava naquele momento com um número reduzido de funcionários. No longo prazo, essa estratégia de captação de novos GOs atinge pessoas que, de alguma forma já foram afetadas pelas imagens do Club, elas fazem sua leitura de maneira a favorecer a identificação e manutenção da empresa no mercado de serviços, colocando-a à frente de seus concorrentes.

Na contramão da ampla divulgação pelos meios de grande circulação da abertura de processos seletivos, é feita a opção pelo acesso a pessoas que já dominam elementos da situação, do contexto, que já têm uma certa percepção da filosofia, dos valores da organização, são familiarizados com alguns aspectos da cultura da sociedade da qual pretendem fazer parte. Conhecida a luz que ordena e orienta o comportamento humano, tornando inteligível o sistema entrelaçado de signos sociais, o domínio da cultura administrativa favorece a articulação desse indivíduo com seus pares, a sua participação, a compreensão da literalidade da mensagem pelo conhecimento prévio do espaço físico, da temporalidade, da caracterização das pessoas e do contexto (BARBOSA, 1996; ALMEIDA, 2005; PÉPIN, 1994; DUPUIS, 1996). Vale destacar a fala, a seguir, que ilustra um dos casos de GMs interessados (as) em se tornar GO:

Minha historia com o Méd é longa...amo aquele lugar mágico..já passei maravilhosos natais com a família desde os 5 anos lá...e cada vez que vou me divirto mais e conheço muito gente boa...o caso é que queria saber como faço para me tornar um GO...queria muito ter essa experiência..alguém me da umas dicas?? P3

O processo de seleção inicialmente consistiu no preenchimento de uma ficha de inscrição, devendo-se hoje enviar o currículo por *e-mail* para a empresa, e aguardar o retorno, para apresentação de alguns documentos listados pela gestão de recursos humanos como o “nada consta criminal”. No novo agendamento, todo o histórico e valores da empresa são apresentados em uma hora e meia, em média, ao grupo de candidatos que conhecem também o organograma hierárquico das funções do Club e os pré-requisitos para se alcançar, cada uma delas, inclusive a presidência. Todos devem começar como GOs, ou seja, são informados sobre como funciona a empresa, as atividades a serem desempenhadas, a demanda do isolamento, a grade de salários e a existência de avaliações semestrais.

Feito isso são incentivados a fazer perguntas de interesse comum ou não. Posteriormente cada um tem o direito a alguns minutos em particular com o responsável pelos recursos humanos da empresa. Nessa oportunidade são investigadas maiores informações sobre o histórico pessoal e experiências, conhecimentos e/ou habilidades não relatadas nos currículos. Os candidatos, por sua vez, esclarecem dúvidas quanto ao que a empresa espera de um GO e o que ele receberá por isso. Não é necessária qualquer formação, a não ser para o desempenho de funções cuja regulamentação jurídica exija. Nesse momento é identificada ou não a multifuncionalidade do candidato, característica relevante para o Club.

Idiomas ... Não precisa falar nada não.. ter conhecimento de inglês e aprender espanhol e francês direto no Club ZK

Associando os dados coletados com o estudo apresentado por Hirata (1994), é possível destacar os GOs como um típico caso de trabalho cooperativo, de falta de demarcação de tarefas, de polivalência e rotação das mesmas, em que a “especialização flexível”, a divisão do trabalho menos pronunciada e maior integração de funções exigem do trabalhador multifuncional a visão de conjunto do processo, tornando-o capaz de resolver problemas e propor soluções.

Além da área para a qual foi designado, o GO deve entreter os hóspedes durante as refeições, ser disponível e atento ainda que fora do seu horário de trabalho. No caso de possuir outras habilidades além das utilizadas em suas funções diárias, o que é identificado, registrado e catalogado em seu registro no momento da

sua entrada no Club, o GO pode ser chamado a desempenhar outra função quando necessário.

O enfoque holístico, neste caso, está presente na proposta de desenvolver o ser humano de maneira multifuncional a partir de uma visão de conjunto. O GO, entretanto, deve ter o controle ou pelo menos o conhecimento do sistema das alternativas de atendimento para a satisfação de qualquer demanda dos GMs, ser capaz de resolver problemas e/ou de apresentar propostas de soluções. Individualmente, a autopromoção de seu diferencial perante os pares acontecerá pela intensidade e profundidade com que o GO imprimir sua imagem na memória dos GMs. Diante desse cenário, verifica-se a exigência das qualificações organizacionais, de trabalhador, e sociais, para esse corpo funcional (HIRATA, 1994).

Enquanto o conjunto de habilidades é avaliado no momento do recrutamento de um GO, em que experiências anteriores em áreas diversas podem ser um diferencial para sua seleção, suas atitudes são avaliadas principalmente nos primeiros seis meses, que definem sua permanência ou não no Club. Os conhecimentos são construídos diariamente pela experiência *on the job*, e se voltam ao desempenho ou resultado esperado. A capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho, da associação do saber com o saber-fazer, e o saber-agir ganham relevância em prol do ajuste de interesses organizacionais e individuais.

O caso em estudo ilustra o momento de valorização do indivíduo e de suas capacidades, da relação entre a estrutura e o acontecimento, dos recursos humanos como um importante diferencial para atingir os objetivos organizacionais. Por isso, as exigências do preparo para o trabalho em geral, da alta capacidade de raciocínio e comunicação em prol do desempenho ou resultado esperado, demandam o ajuste de interesses organizacionais e individuais pela resolução de problemas (BARBOSA, 1996; BARBOSA, 2003; BITTENCOURT e BARBOSA, 2003).

Neste caso, a cultura capaz de orientar a relação do indivíduo com a natureza, com seus pares, suas idéias, atitudes, valores e ações é vista como o conjunto de mecanismos de controle para governar o comportamento humano. A

rede cultural, maneira habitual por meio da qual a organização se comunica e difunde os valores que incitam as pessoas a trabalharem em direção a um mesmo objetivo claro e facilmente passível de ser identificado, vai favorecer a obediência aos propósitos e, portanto, assumir papel de fundamental importância na construção e reprodução da organização. O distanciamento geográfico e o isolamento do indivíduo são um exemplo disso.

Retomando o processo seletivo, o próximo passo, segundo os sujeitos de pesquisa, é o envio de uma carta-resposta ao candidato para a manutenção do vínculo com a empresa. Elas podem ser usadas: caso ela se interessasse em contratá-lo, porém não houvesse vaga para o seu perfil no momento; ou em agradecimento pela participação no processo e desvinculação. Neste caso, a carta-resposta é uma forma de agradecimento pela participação no processo e comunicação de desvinculação.

Em qualquer dessas situações, quando da manutenção do vínculo com indivíduos que já trabalharam e ainda interessam à rede, assim como com aqueles que ainda estão dentro dos *villages*, o Club presa pela comunicação personalizada, sustentando e intensificando a promoção da cultura na medida em que individualiza o discurso, a socialização, a acumulação cultural e o desenvolvimento desse GO.

4.2.2 Treinamento

Constituída a equipe e assumindo que todo o funcionário do hotel tem que conhecer o seu funcionamento como um todo, ela é convidada à formação técnica e conhecimento lingüístico com 15 dias dentro *do village*, o chamado “*coaching*”. Na abertura do RDP, o mês anterior à sua inauguração recebeu, na primeira quinzena, uma equipe de GOs do exterior, indicada pelos chefes de *village* de origem, que assumiram posições de chefes de serviço e chefes de atividades para formar os futuros GOs. Neste momento, Itaparica ainda não possuía pessoal qualificado para os cargos, pois apenas após a chamada “*season*” fora do país é que o GO era dado como formado e apto a voltar como chefe. Chegando ao Brasil, eles tiveram aulas de

português dentro do próprio *village* para que pudessem receber, recrutar os novos colegas brasileiros, e difundir toda a cultura e valores específicos do Club para aqueles que ainda desconheciam sua aplicação prática.

Treinamentos e avaliações voltados à saúde e segurança também são oferecidos como, por exemplo: a exibição de vídeos a cada início de temporada; reuniões mensais para analisar 17 indicadores auto-checados; e a promoção de redes relacionais com profissionais médicos em quatro módulos de treinamento para GOs e GEs²³, com esclarecimentos sobre prevenção de *AIDS*, salva-vidas, gerenciamento de crises e comunicação, saúde, segurança e higiene. (CLUB MEDITERRANÉE, 2005).

Ainda que previamente familiarizados com o Club, possuindo um conhecimento mínimo que permita sua participação e articulação com os demais membros do *village*, o treinamento de novos GOs promove alguns ajustes para a efetiva incorporação da filosofia e dos valores da organização que favorecem sua eficácia e compartilhamento com seus pares pelos diversos níveis da empresa.

Favorecida naturalmente em função disso, a convergência entre os interesses individuais e corporativos promove a consistência e/ou correspondência entre competências individuais, exigências da função e ambiente organizacional; o comportamento eficaz e a ação pela sincronia entre as ações, as políticas, os procedimentos e as condições do ambiente organizacional, resultando na melhoria do desempenho a organização. O discurso da alta gerência publicada no relatório anual ilustra a idéia:

“Em 2004 os GOs formalizaram os valores do Club Méd: um espírito multicultural, de pioneirismo, bondade, liberdade e responsabilidade” (tradução nossa – CLUB MEDITERRANÉE, 2004, p.12)

“Alinhar princípios gerenciais com os valores do Club Méd foi essencial para garantir a lealdade dos GOs e envolvê-los no processo de mudança” (tradução nossa – CLUB MEDITERRANÉE, 2004, p.34)

²³ GEs (*Gentils Employés*) - Diferentemente dos GOs que lidam diretamente com os GMs, esse corpo funcional assumem as atividades operacionais como camareiras, ajudantes de cozinha, da limpeza do *village*. Têm o perfil distinto, moram no entorno e usam uniforme diferenciado.

Segundo os sujeitos de pesquisa, atualmente, para iniciar o trabalho como GO, o indivíduo passa por dois dias de observação dentro do *village* no qual vai trabalhar onde se encontra com o seu chefe de serviço, o chefe da sua área e o chefe de *village*. Ele recebe as informações práticas com a sua descrição de tarefas e a agenda da semana onde constam os horários e atividades, a definição dos GOs envolvidos em cada uma delas, a indumentária necessária e o cardápio dos restaurantes. Ciente exatamente daquilo que a empresa espera, o GO passa a se sentir mais seguro, capaz de tomar decisões mais rapidamente, aumentar sua produtividade, conduzir de maneira ideal o seu comportamento e se tornar responsável pelo seu próprio sucesso ou não. A admissão como efetivo, entretanto, só ocorre após seis meses de treinamento no trabalho, prática que favorece a transmissão social, a recepção tradicional, a absorção inconsciente e a padronização pelo contato intensivo com o grupo.

Atribuir à gestão de recursos humanos a melhoria das atuações profissionais e organizacional e, principalmente, o desenvolvimento das pessoas a partir da integração e direção de esforços visando, dentre outros aspectos, à incorporação da cultura administrativa, exige que esta seja montada de acordo com as particularidades do Club. Por isso, ainda que em algum momento tenha havido a tentativa frustrada da contratação de uma empresa terceirizada, a idéia foi descartada:

[...] sugeriram colocar uma empresa para fazer o recrutamento, e eu disse, não vai dar, nunca trabalhou no clube, não sabe. E então colocaram uma empresa chamada G, eu fiz a formação dos formadores da G, levei eles pra dentro do village e fiquei 3 dias com eles. Po no dia que precisou de um GO os caras demoraram de 3 a 5 dias para me mandar pro RDP. O chefe de village mandou embora, não tem cumplicidade' [...] 'O recursos humanos tem que ser criado pela empresa, dentro da empresa baseado na essência, na filosofia de trabalho dela, não é custo é investimento, é nesse o retorno maior, é nesse investimento e taí, na mão de obra, fidelizar - QF

Promotora da cultura, a gestão de recursos humanos vai fortalecer ou não alguns dos aspectos do GO de acordo com os interesses envolvidos como, por exemplo, promover a formação dos chefes de atividade em *villages* do exterior, oferecer cursos de línguas no próprio ambiente de aplicação pela melhoria das performances profissional e organizacional, além do desenvolvimento das pessoas, da sua integração e da direção de esforços.

Outra análise também se faz pertinente em função das aulas de línguas preparadas de acordo com as particularidades do Club Méd. Nessas aulas, são ensinadas frases curtas visando à aplicação somente nas atividades do Club. Não se objetiva uma formação na língua ou o fornecimento de ferramentas que dêem liberdade de comunicação sobre assuntos variados. Elas fortalecem ainda mais a incorporação da cultura com base na limitação do indivíduo.

Considerados representação viva do espírito do Club, de seu diferencial hoteleiro, os GOs assumem grande importância dentro do contexto. Para a função, segundo informantes, são selecionados indivíduos de “*perfil desembaraçado, alegre, solto, humilde, hospitaleiro, um anfitrião capaz de sociabilizar as pessoas, um ícone de integração dentro do village*”. Desprovidos de pré-conceitos, ainda que idealmente, estes indivíduos devem estar dispostos a desenvolver seu trabalho com amor, carinho, prazer no que fazem.

Características do GO: hospitalidade, sobretudo o *bon-vivant*, o *savoir fair*, saber viver, saber fazer, ser hospitaleiro a ponto de saber receber porque é um grande anfitrião, saber sociabilizar as pessoas e, sobretudo ser o ícone de integração no dentro do village né, saber até apresentar um hospede ao outro [...] QF

Segundo Fleury (2000), num ambiente promotor de diversidade há de se ter cuidado com o respeito pelos valores, sentimentos e memória, aspectos que geram influências no momento da seleção, manutenção e retenção do corpo funcional avaliado, dentre outros fatores, quanto ao seu comprometimento com a empresa. Alguns aspectos destacados pela teoria foram ratificados ao longo da coleta de dados como a atração e a retenção dos melhores talentos; o atendimento de segmentos de mercado consumidor diversificados; a promoção da criatividade e da inovação; a facilidade na resolução de problemas e o desenvolvimento da flexibilidade organizacional, além dos impactos provocados na eficácia organizacional e individual.

Avaliados todos esses fatores, as instalações inauguradas do *village* RDP foram testadas, e, ao longo dos seis meses primeiros meses, a formação técnica dos GOs continuou.

4.3 Contrato: “Só os Fortes Sobrevivem lá Dentro”: a socialização do GO

Ser GO é a melhor coisa do mundo. Atenção vocês que falam m[...] sobre a vida GO... Só os fortes sobrevivem lá dentro ... se lá dentro é lavagem cerebral, pois bem...é melhor lá dentro do que aqui fora!!! ... Se você quer ser GO, não liguem para as muitas m[...] que dizem por ai... vá e arrebente... só uma dica, lembre-se sempre.. energia, energia, energia...
AP

Não existe cartão de ponto e segundo informantes, o dia tem em média 10 horas de trabalho diárias sob o rodízio de três escalas (A, B, C). Folgas regulamentadas também não, mas acontecem acordos entre os próprios GOs e seu chefe de setor (esporte, boutique, bar, escritório, animação, mini clube, restaurantes) por não haver substitutos. Vale lembrar, como já foi dito anteriormente, que além do seu horário de trabalho o GO deve chegar antes ao seu posto, verificar se todas as ferramentas necessárias estão prontas, se está tudo devidamente organizado. Cumprido o seu horário, ele deve promover a mesma manutenção para o próximo colega que chegará para substituí-lo.

Além disso, por morar dentro do *village*, as demais horas do seu dia, inclusive durante as refeições, são dispensadas ali dentro na convivência com GMs, apresentando constante domínio do funcionamento do Club e disponibilidade para qualquer solicitação que lhe seja feita. Ainda à noite, todos os GOs deverão comparecer ao *night club* para o entretenimento dos GMs.

Com certeza, GO não tem tempo de nada, ficamos totalmente alienados, que tempo bom, que vida boa... MK

Tudo bem, quem já foi G.O sabe que nunca teria tempo pra se navegar na internet[...] mas tudo bem... JF

O GO não tem tempo de nada!!! Eu só ficava sabendo das notícias uns 2 dias depois ... Super atualizada... S

Momentos inesquecíveis...E ai galera cansada mais que sempre da uma passada no *night* para abrilhantar. Vocês são d+...FOI MARAVILHOSO! A2

Segundo informantes, procura-se direcionar o GO para o *village* mais distante da sua cidade de origem. Assim o indivíduo que cumprir o primeiro semestre e tiver sua atuação avaliada satisfatoriamente, no final de cada temporada, quando normalmente os *villages* são fechados para manutenção, recebe passagem aérea de ida e volta e goza de um mês de férias até a sua reabertura. Caso mal avaliado, ele recebe um bilhete rodoviário de volta. Alguns *villages* do mundo só abrem no

verão ou no inverno, outros não fecham e alguns, como os brasileiros, param apenas um mês por ano para reparos que não devem ser feitos enquanto há hóspedes.

Diante dessa realidade, vale realçar o papel da cultura de promoção da uniformidade do conjunto. E ainda, a reflexão sobre os efeitos de mobilização, esmagamento e o controle de pessoas em prol da produção e reprodução da unidade, além do controle das disputas e das zonas de ambigüidade. Sendo deslocados para *villages* distantes de sua residência, o Club garante o máximo de dedicação dos GOs, favorecida também pelo afastamento geográfico. A imersão desses indivíduos, cuja comunicação é limitada, facilita a uniformização de vocabulário e ações; a promoção da totalidade; a orientação sincrônica, integrada e sistêmica dos GOs, o que assegura a produção e reprodução do Club Méd.

O sistema de folgas depende muito da área que cada um trabalha.. Cada CDS (Chefe de serviço) escolhe a melhor forma de dar as folgas.. Todos os GO's possuem telefones nos quartos. Existem 3 PC's (*Personal Computer*) que ficam disponíveis para GO's e GM's utilizarem mediante créditos ZK

A jornada de trabalho depende da área que você vai trabalhar. Tem *boutique*, escritório, bar, restaurante, esportes, mini club, grupos .. Cada uma dessas atividades tem programação diferenciada.

Fora isso também existem os shows dos quais você é obrigado a ensaiar e participar. Existem também trabalhos extras em datas especiais como natal, ano novo, carnaval etc, mas posso te garantir que dificilmente um dia tem menos do que 10 horas de trabalho.. remuneração deve estar em torno dos R\$ 400,00 por mês para o primeiro ano. ZK

A grade salarial de acordo com o quadro funcional, apresentada no recrutamento, segundo informantes, é aplicada a todos. O montante do salário direto, reconhecidamente baixo inclusive para o Club, tem seu custo aumentado pelos encargos devidos e benefícios oferecidos como moradia, refeições, assistência médica e odontológica, facilidades como lavanderia, esta disponível também para os hóspedes, e transporte.

Fui GO do Club Méd, sai da Tunísia para Trancoso, bem na inauguração, véspera de natal ... No Brasil o Club paga muito pouco. O GO começa ganhando menos que 500,00, se você não fala inglês aprende aos trancos e barrancos. Tem muita restrição, é como se fosse um colégio interno, pois você não pode ir p/ cidade livremente, o chefe de *village* não permite. É como trabalhar em navio se não tiver cabeça gasta tudo que ganhou e a experiência que ganha é ficar bebendo a noite na *night club* e acordar de ressaca para pagar GMs...muito cuidado pois pode viciar, você passa a comprar roupas só na *butique* do *village*, pois é a grife do local. Como tenho

amigos que viajaram o mundo inteiro, ficaram só na boa e hoje até seus chinelos pertencem ao Club. O *transfer* de país só nos faz gastar dinheiro e você não conquista nada!!! É um mundo de ilusões!!!! G1

O salário gira em torno dos R\$ 600,00; os benefícios são que você não precisa se preocupar com moradia, alimentação, condomínio e essas coisas chatas da vida que acabam 'comendo' o salário JC

É fria, pagam pouco, você vai trabalhar como escrava. A não ser que você vá pra curtir uns meses, aí é válido Ou então pra pegar geral e tomar todas. Não se iluda, o Club é bom ir de G.M.

Voltei à liberdade, ao trabalho digno e bem pago CS

O contrato de trabalho é o mesmo para o GO de qualquer área; segundo informantes, apenas o mini-clube, voltado para crianças e jovens, dispõe de mão-de-obra temporária de acordo com a ocupação prevista para a semana pelo departamento comercial. Neste caso, o próprio Club entra em contato com ex-GOs ou pessoas com alguma formação para o trabalho infantil e o contrato é mediado por uma empresa de trabalho temporário pré-determinada.

Semanalmente acontece uma reunião em que todos os GOs, chefes de serviço e chefes de *village* se reúnem para falar sobre o período e fazer ajustes. Passado o semestre, conforme dito anteriormente, o GO é avaliado técnica e socialmente: se tem boa comunicação, se é uma pessoa aberta, dinâmica, comunicativa, criativa, se sabe entreter os hóspedes, domina a função para a qual foi dirigido a trabalhar, além da avaliação de suas atitudes e comportamento.

Como um anfitrião, os GOs são escalados para práticas como o “*arrivée*”, quando recepcionam e apresentam o *village* ao GM, e encaminham sua bagagem para o quarto; e o “*départ*”, quando se despedem dos hóspedes. Ainda que este último sempre tenha razão, o GO é o responsável pela sua inserção no contexto, é sua função mantê-lo fora do quarto usufruindo do clube o tempo todo. A importância atribuída a fazer o GM experimentar esse universo de fantasia e isolá-lo do mundo exterior explicou a ausência de televisão e telefone nos quartos dos GMs e dos GOs durante um longo período, ainda que estivessem disponíveis na área comum do *village*.

Os GMs e GOs fazem as refeições à mesma mesa, bebem no mesmo bar, usam a mesma piscina, porém, ainda que estejam em seu trabalho atendendo o hóspede, não podem aceitar gorjetas, a fim de manter a posição de igualdade.

Hoje moro na Califórnia com minha mulher (ex GO vela de Paradise). Ainda sonho com o Club toda noite... R2

Muita saudade...Hoje, casada com ex GO CM

Meu tempo lá foi curto, 5 meses pois logo conheci um GO bar e resolvemos sair, hoje estamos em Natal RN casados e muito bem, mas as lembranças são muitas e a saudade é grande!! R1

Sou outra eterna ex G.O. Hoje , longe do Club , posso dizer que ... fui muito feliz naquele village. Agora me preparo para voltar novamente como GM, e quem sabe reencontrar amigos ... com quem trabalhei e teremos com certeza muita história pra lembrar A5

Amigos, passei a gostar do Méd a partir do 1º dia de GO, ainda estudante; depois continuei me hospedando como GM... ex-GOs termos um tratamento diferenciado nos valores e ou convites para visitar os *villages*, pois trabalhamos com vontade e sorriso no rosto SEMPRE, quem foi GO sabe o amor que damos ao Club, bem como o cansaço que nos acompanhou, sem em nenhum momento deixar de atender e sorrir. Soube que há um plano piloto para resgatar ex-GMs com bons descontos. E os EX-GOs, o Club Méd não lembra de como participamos ?? M1

[...] Ex-GOs chegam a voltar como GM, tem um *day use* com tarifa mais barata ... é uma experiência horrível porque você quer participar LB

Ainda amo o Club, apesar de ter acabado de sair! Não foi fácil desistir da minha nova família (afinal somos uma família), mas valeu a pena...quem sabe em janeiro ainda volto pra lá (PASSEAR)!!!!beijos a todos T1

Ao final do período, da chamada “*season*”, é feito o “*raport*”, o relatório em que constam perguntas preenchidas pelo responsável por cada atividade, pelo responsável direto do GO, e outras pelo chefe do *village*, assim como informações sobre sua participação e resultados em cursos oferecidos como os de línguas estrangeiras, por exemplo. Essa avaliação é permanente e aplicada a cada semestre a todo o corpo funcional independente da sua posição na hierarquia ou do tempo no Club. A única diferença diz respeito aos avaliadores que mudam de acordo com o organograma de funções e níveis hierárquicos da empresa. Segundo informantes, o responsável por cada atividade é avaliado pelo seu chefe de serviço, o chefe de serviço pelo chefe do *village* e o chefe de *village* é avaliado pela direção do Club, de acordo com um questionário enviado e respondido gratuitamente pelos GMs que ganham um prêmio pelo seu preenchimento. Este prêmio é definido por cada chefe

de *village*, o chamado *GM feedback*.

[...] O GO não pode avaliar o seu chefe direto, a avaliação dele é quando ele passa por mim, lá no meu escritório que ele é mandado embora e aí ele vai falar do chefe dele ou de alguém, eu não vou perguntar nada, ele que vai me dizer[...] QF

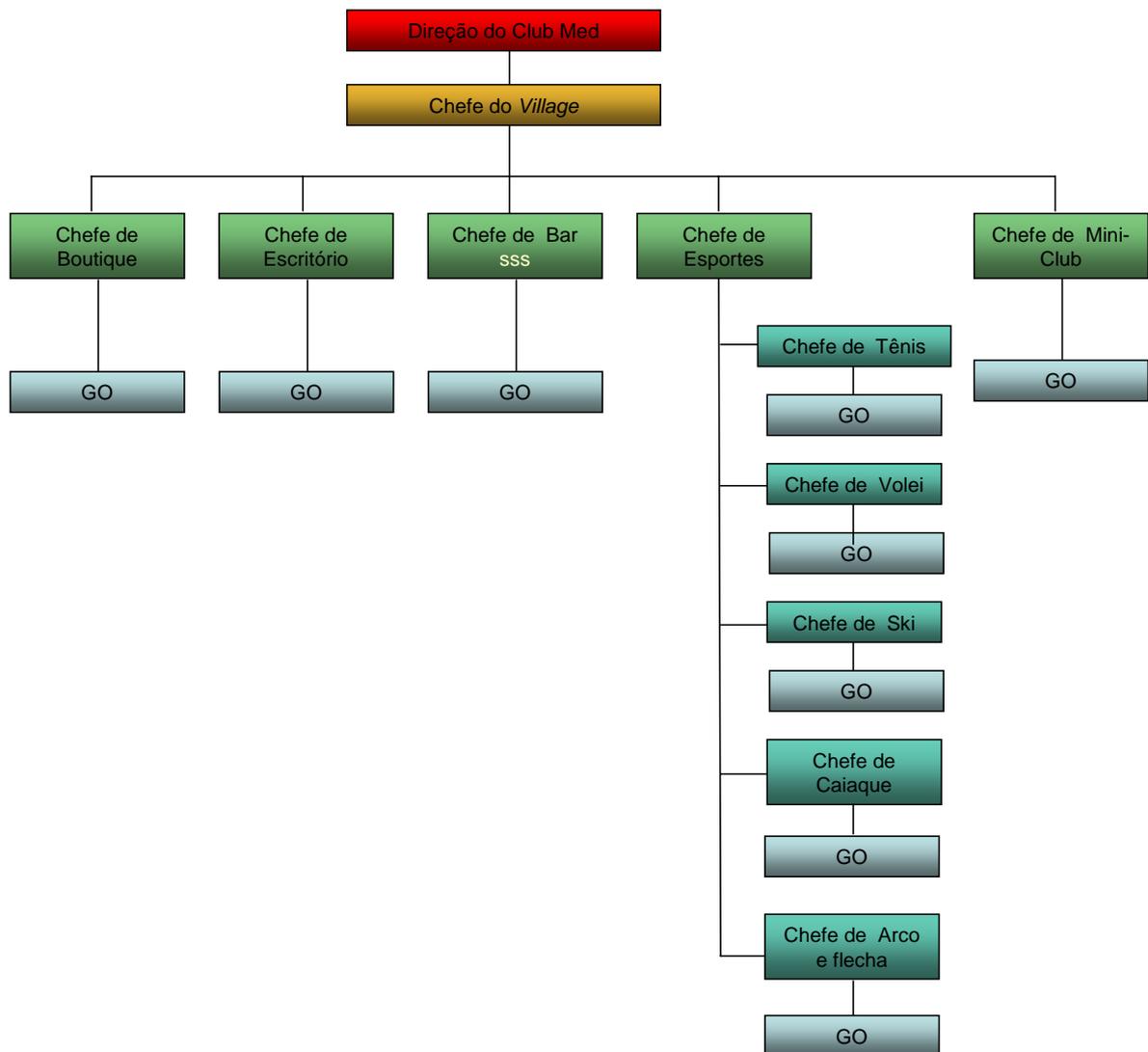


FIG. 1: Organograma do Club Méd

Elaborado pela autora.²⁴

²⁴ Gostaria de destacar que o maior aprofundamento e descrição de funções fica comprometido em função da impossibilidade de acesso ao Club e demais documentos internos à organização.

O *GM Feedback* consta de 100 questões, em média, sobre os serviços oferecidos pelo *village*, mas também sobre sua estrutura, cardápio, entretenimento, conforto. Algumas ferramentas de monitoramento do padrão de qualidade estão sendo utilizadas atualmente pela rede como: o sistema de controle, que pontua e analisa dados provenientes do *GM Feedback* e cartas dos clientes; o hóspede misterioso, visitas feitas aos *villages* para avaliar e a efetiva aplicação do *quali signs*²⁵; além do departamento de controle de qualidade Europa-África que promove o suporte de reação e gerenciamento do padrão de qualidade nos *villages* dessas regiões. Vale ressaltar que em 2005 a rede registrou uma taxa de retorno de 39% dos 410 000 questionários enviados. (CLUB MEDITERANÉE, 2005).

Todas as informações individuais alimentam o plano único de recursos humanos mundial, o *Hélios System*, em cujo banco de dados cada GO tem seu dossiê registrado e identificado por números. Uma vez listadas as habilidades individuais de cada GO, inclusive aquelas colhidas no momento de sua seleção, elas são atualizadas pelo *rapport*. Além das avaliações, este conta com informações sobre os *villages* pelos quais cada um já passou, sua data de chegada e saída, o que facilita muito o gerenciamento desse corpo funcional. Assim, quando o departamento comercial identifica a ocupação lingüística de cada *village*, sua internacionalidade, fica mais fácil a movimentação do mesmo percentual de GOs para o atendimento e identificação desse público. Por exemplo, registrada a reserva de 10% de franceses, 30% de espanhóis, 40% brasileiros, 10% japoneses, o *village* deverá contar, entre os seus GOs das mais diversas áreas, com a mesma representatividade lingüística. A utilização do *Hélios System*, entretanto, facilita o monitoramento das carreiras e a otimização de sua alocação ainda que o GO esteja fora da rede com seu contrato suspenso por algum motivo (CLUB MEDITERANÉE, 2005).

²⁵ *Quali Signs* – criado em 2000, o manual de padrão de qualidade dos serviços, habilidades e atitudes para cada função lista tudo que o GM deve ver e experimentar no Club. (CLUB MEDITERRANÉE, 2005, p.40)

“O GO certo, no lugar certo, na hora certa [...] Nosso sistema *Helios ERP* contém dados extensos sobre os GOs no mundo tornando possível adaptar os recursos humanos disponíveis às necessidades do *village* e novos objetivos. Em particular ele ajuda a promover equipes mais multiculturais, alinhar nacionalidades e habilidades lingüísticas com o perfil dos clientes de cada *village*, e gerencia os treinamentos e as carreiras dos empregados” (tradução nossa – CLUB MEDITERRANEE, 2004, p.34)

De posse desses dados, ao final da temporada o recrutador e o afectador, aquele que designa quais as funções determinado GO está apto a desenvolver e para onde ele deve ser encaminhado, vão ao *village* e falam a cada um individualmente. No caso do Brasil, segundo informantes, apenas uma pessoa desempenha os dois papéis. Diante do resultado da avaliação individual, o GO pode ser transferido para outro *village*, dentro ou fora do país; neste caso, muitas vezes será necessário o domínio de outra função²⁶; pode ser mantido no mesmo *village* para a temporada seguinte; ser colocado em alerta para uma próxima oportunidade; ser indicado para reciclagem no caso de queda de produtividade ou desligado. Vale destacar que não é possível o GO solicitar sua ida para outro *village*, o próprio Club Méd deve fazer o convite. Em qualquer das situações, cada um deles deve retornar ao seu escritório de origem e dar baixa na carteira até uma eventual próxima temporada. Da inauguração do RDP até 1998, a taxa de rotatividade naquele *village* girou em torno de 20 a 30%.

Em função do caráter dinâmico e dialético entre regras e grupo, da eterna construção e reconstrução de indivíduos, contexto e cultura, a bagagem cultural é constantemente retroalimentada de nova energia, pela rotatividade do corpo funcional e pelos GMs que chegam no *village* a cada semana. Entretanto, vale dispensar atenção aos interesses envolvidos que precisam ser entendidos em seus próprios termos. Nesse sentido o Club Méd, segundo informações publicadas em seus relatórios anuais, se compromete a promover ativamente princípios não-discriminatórios de sexo, e a equidade e o recrutamento de minorias. Além da diversidade na equipe do *village* e da garantia de condições de trabalho que

²⁶ No caso dos *villages* brasileiros, país com as estações do ano pouco definidas o domínio de mais de uma função é um diferencial, porém não uma obrigatoriedade. Diferentemente, em outros *villages* do mundo que abrem apenas no verão ou no inverno, por exemplo, é necessário que seus GOs dominem funções diversas das primeiras que atuam em seu *village* de origem, caso contrário, quando do seu fechamento sazonal não poderão ser aproveitados em outra região que esteja funcionando.

respeitem o indivíduo, a rede promove a extensão de programas de melhoria de habilidades e de revisão de todos os GOs e GEs, com o objetivo de verificar seu nível de performance anualmente e habilitá-los a participar de treinamentos. (CLUB MEDITERRANEE, 2004)

No período de lançamento do RDP outras redes hoteleiras adotavam o *all inclusive*²⁷, até então exclusividade do Club Méd no país. Representantes dessas empresas, segundo informantes, se hospedaram nos *villages* para observação dos GOs e posterior implantação do sistema em seus *resorts*. Porém, após algumas tentativas sem o sucesso esperado, entraram em contato com o responsável pelos recursos humanos do Club para que fossem indicados alguns nomes de possíveis funcionários para sua rede. Esta surgiu como uma oportunidade de solução para o problema indireto, já que essa não é uma função do Club, de reintegração de indivíduos que se viram absorvidos meses, quiçá anos, num universo paralelo totalmente isolado do mundo real. Foi uma oportunidade de continuidade para os ex-GOs que, por algum motivo, não conseguiriam mais superar o nível atingido e, portanto, estavam fora do Club, ainda que pudessem ser aproveitados por outras redes. Outros ex-GOs abriram seu próprio negócio.

Saí em 2001. fui para uma outra rede de hotéis chamada Iberostar , espanhola , com mais responsabilidades na área de animação e esportes , mais profissional. ZR

... Nunca queriam que eu viajasse pois me consideravam o melhor *chef du caisse* que eles tiveram ... Hoje tenho um posto de gasolina junto com minha irmã, mas sinto saudades daquela época mágica. CL7

Foi muito bom !!!!!Agora sou dono de padarias eh eh. GX

Verificado o isolamento consentido do GO num universo permeado pelo discurso de liberdade, cumpre analisar as suas conseqüências positivas, ou nem tanto, para o indivíduo e para a empresa. Por indicação obtida por seus próprios meios, jovens são seduzidos pelo ‘mundo de sonhos’, local de festa, bebidas, pessoas bonitas à sua volta, alegria, bom humor e satisfação associada à garantia

²⁷ *All-Inclusive Holiday Packages* – férias em que virtualmente tudo está incluído em um preço pré-pago: *transfers* do aeroporto, manuseio das bagagens, taxas governamentais, pernoites, todas as refeições, lanches, *drinks* e cigarros, uso de todas as instalações e equipamentos, treinadores e instrutores. Até mesmo gorjetas e taxas de serviços estão inclusos no preço pré-pago. (POON *apud* MATTOS, 2004, p.48)

de sobrevivência, enquanto estiverem lá dentro, além de viagens pelo mundo. O discurso seduz e promove a manutenção da empresa quanto à relação ímpar estabelecida com os GOs; “o Club Méd existe por causa do GO e não o GO por causa do Club Méd”.

Ser GO é ganhar pouco, trabalhar demais e se divertir muito !!! K2

...Ser Go e muito bom !! varias festinhas !! SF1

Não sei o q mudou de lá pra cá, mas posso dizer que aquilo era o paraíso sem TV, jornal ou celular. Essa é a idéia do Club, nem relógio tinha. Não sei se ainda está assim, será? Agora, conosco, a coisa era rígida, trabalha-se bem e muito, mas eu não tenho medo de trabalho, então amava! MT

A total disponibilidade e imersão desses indivíduos favorecem a absorção e reprodução do ambiente interno e do discurso difusor e promotor da cultura dominante no clube, onde a geração, o processamento e a distribuição de informações são feitos pela diretoria e aplicados no interior dos *villages*. A intensificação dos contatos interculturais inerentes à empresa também promove impactos na cultura e nos resultados organizacionais e individuais. Alguns exemplos são: as práticas de gestão de recursos humanos capazes de maximizar as vantagens da diversidade, como a garantia de representatividade dos GMs pela disponibilidade para mudanças dos GOs; e a oferta de oportunidades iguais a todos os GOs ainda que para a identificação dos GMs. Vale destacar que os GOs são instruídos a receberem os GMs como hóspedes em sua própria casa, o *village*, no lugar de se colocarem como subordinados a eles, por isso são orientados a não aceitarem gorjetas, mais um argumento de representação contrário à reprodução da sujeição de minorias.

O cerceamento do contato com o mundo exterior pode ser verificado pela coibição da utilização de meios de comunicação como a televisão, rádio, *internet* e telefone. A dificuldade de socialização com indivíduos do meio exterior também é um exemplo de cerceamento, seja dificultando o contato com familiares e amigos, ou pela localização dos *villages*, locais paradisíacos muitas vezes distantes dos grandes centros, ou em decorrência das constantes mudanças de um país para o outro. O número ilimitado de horas de trabalho também é um dificultador. Associadas à inexistência de folgas, à ocupação intensa do tempo, e a um salário reconhecidamente baixo, as reflexões sobre o futuro e sua vida individual depois que

se separar do Club são relegadas ao segundo plano.

Foi bem bacana porque batalhei bastante para estar lá, mas confesso que esperava mais... A saudade da família aperta, a cabeça pira e decidi voltar pra Minas, mais ainda estou me encontrando... Mas a saudade da galera é grande!!! F

Acho que sou a mais velha da turma, eu literalmente inaugurei o Club Med Rio das Pedras em 88. Fui Hótesse e trabalhei com o J[...] por seis meses, foi uma temporada muito longa, mas foi muito bom, muita festa. Só trabalhei nesta temporada, não segurei a onda de ficar tanto tempo longe de casa. AK

Quando chega o momento de deixar o Club, os ex-GOs se vêem desamparados. As dificuldades de ressocialização e de reingresso no mercado de trabalho se tornam uma realidade para profissionais holisticamente preparados para prestar diversos tipos de serviços, e que entendem que o que tem que ser feito vai ser entregue da melhor maneira, no menor tempo possível em troca de baixa remuneração direta. Como foi possível verificar na fala apresentada no início do tópico, ainda que reconheça que “*só os fortes sobrevivem lá dentro*”, e continua reconhecendo a existência da “*lavagem cerebral*”, o GO ainda assim é seduzido pelo “*mundo de sonho*” e o(a) informante sugere sua preferência pela realidade no interior da organização à do mundo real.

4.4 Após a Culturalização

Segundo informantes, o bom funcionário para o Club Méd é aquele que não tem medo de ser substituído, mas ensina e forma colegas que possam estar no seu lugar quando ele não puder estar presente. Além do “*raport*” de avaliação do corpo funcional anteriormente apresentado, existe outro que os GOs preparam e entregam ao seu chefe de *village*, para que o corpo funcional que chegar na sua reabertura, na próxima *season*, possa desempenhar cada função de maneira ótima. Segundo sujeitos de pesquisa, esse “*trabalho de base muito bem elaborado*” consta de avaliações feitas por cada GO de sua própria área, fotografias apresentando como as atividades foram desenvolvidas, os melhores passeios, como foi feito o estoque do material; tudo para que o próximo chefe de *village* que assuma, depois do fechamento para a manutenção, possa receber as informações de forma detalhada

um mês antes de chegar.

[...]o cara recebe ordem do que tocar !!!! É tudo programado! SF3

A partir da segunda temporada de um *village*, os novos GOs podem chegar e se deparar com uma infra-estrutura ainda mais completa, recebem um caderno com instruções quanto ao número de hóspedes, nacionalidades, horários, cardápio de cada noite da semana, caracterização, atividades programadas, dentre outros. Aos poucos aprendem as funções entre eles mesmos, funções essas descritas no inicialmente denominado “*what is what*”, hoje chamado “*pro signs*”²⁸ (CLUB MEDITERRANEE, 2004). Esse livro de funções é entregue no recrutamento para que, quando o GO chegue ao *village*, saiba sobre os funcionamentos imediatos; as demais informações continuam sendo passadas por cada chefe de serviço.

4.5 Forças e Fraquezas: “A GOzada”

Fala Geozada!!! Ser G.O é algo mágico e maravilho, bons tempos, nunca esquecerei os meus baixinhos, e o que vivi dentro do Méd. Saudades infinitas de tudo e todos... GV

Fala ai G.Ozada...Um grande abraço e saudades de todos dessa época. M9

Foi esse “misturar de tudo um pouco” que, segundo informantes, construiu e manteve o título de inovador ao modelo de férias do seu fundador Gérard Blitz. Com tudo incluído sob um valor pré-determinado, o hóspede tem acesso ao “mundo de sonhos” onde a integração, o bem estar e a liberdade tomam conta de cada um dos recantos de beleza natural distribuídos pelo mundo.

Que saudades do Méd o incrível laço de amizade que rola no Club Méd por trás dos bastidores é incrivelmente inacreditável!!!...O espírito familiar que anda a flor da pele entre nós é o que fortalece o verdadeiro sentido da palavra irmão, e assim reciprocamente nos faz sentir cada vez mais confortado nos braços amigos de cada um... G2

²⁸ *Pro Signs* - livro de funções criado por cada departamento que indicava sua atribuição a fim de homogeneizar e orientar as atividades.

Ser G.O é celebrar a dádiva da vida diariamente, com alegria, energia e principalmente Espírito G.O. Muitas saudades dos meus grandes amigos. Para todos Saúde, Amor, Paz de Espírito, Sucesso, Alegrias e Muita, mas Muita Energia !!! OG

Na última década o Club fez parceria com outra rede hoteleira, a Accor, e vem passando por algumas mudanças que geraram críticas quanto ao afastamento da política inicial em prol do aumento da profissionalização, do requinte e sofisticação, conforme publicado em seus relatórios anuais. Segundo opinião dos sujeitos de pesquisa, o desejo de oposição e de distinção acabou por aproximar o Club dos demais *resorts* que atendem à mesma fatia do mercado.²⁹

EX-GO pioneira, quando o club tinha uma filosofia voltada para o esporte, entretenimento e artes, nos *villages resorts*, e a integração GO X GM era a tônica do sucesso... Atualmente observo que esse comportamento está em desuso, cedendo espaço para o ramo da hotelaria, que adota comportamento entre GOs e GMs, mais distante, frio. LE

Sai do Club em 2001. Muitas coisas mudaram desde 92 quando eu entrei. Primeiro era uma empresa do fundador Trigano, depois o grupo FIAT virou majoritário e agora o Accor tá na parada. Junto com as mudanças de direção mudaram também a administração. Quando eu entrei não existia dia de folga. Mas se você tivesse um horário livre e quisesse se mandar para salvador ia. Compras na boutique fazia quem queria e mesmo assim com descontos de até 50% (valia amizade com CD boutique). Por se tratar de uma organização mundial algumas regras que aqui não tinham o menor sentido faziam muito sentido em outros países... Existem diferenças de *season p/ season* de acordo com sua chefia ... Ralei muito. Quebrei muito galho de muita gente; Oficialmente fui GO vela, circo e golf, mas rodei de mini Club, bazar, *trafic* e até de *hotesse*. Por incrível que pareça adorava ir buscar GM nos aeroportos... Requisitos para ser GO [...] achar que tudo vale a pena. ZK

²⁹ “Atualmente além dos 80 *villages* o Club conta com um navio operando em 40 países para receber 1,7 milhões de clientes ao ano (CLUB MEDITERRANEE, 2004) de 96 nacionalidades diferentes e com 30 línguas faladas. Para o seu atendimento o cliente conta com uma média de 70% de GOs internacionais por *village*, em 84% deles encontram-se GOs de 7 ou mais nacionalidades enquanto 35% dos *villages*, GOs de 15 nacionalidades ou mais Distribuídos por mais de 1.500 agências de viagem, seus serviços são prestados por 18.550 pessoas alocadas em 250 diferentes funções, 28 departamentos e 15 categorias de trabalho, dentre as quais 16.000 atuam enquanto GOs e GEs”. (Tradução nossa - CLUB MEDITERANÉE, 2005, p.22).

O *village* Rio das Pedras, por sua vez, possui hoje 33 hectares, 324 apartamentos e conta com cerca de 400 indivíduos em seu corpo funcional entre GOs e GEs. Aos GMs são oferecidas mais de 20 modalidades diferentes de esportes tais como vôlei, ski aquático, *wakeboard*, ginástica, barcos à vela, tênis, caiaque, arco e flecha. E ainda shows noturnos diários e discoteca (CLUB MEDITERRANEE, 2006). Outros serviços oferecidos a serem destacados seriam o Mini Club, preparado para entreter e animar crianças dos 4 aos 10 anos; o Junior’s Club, para pré-adolescentes entre 11 e 13 anos, também com atividades específicas para essa faixa etária; o SPA; e o espaço para realização de eventos empresariais como convenções, reuniões e feiras, com previsão para montagem de estandes e exibição de produtos. O RDP oferece ainda, além do restaurante principal com um bufê variado de pratos nacionais e internacionais, um serviço à *la carte* de alta gastronomia.

A construção da individuação do Club Méd por padrões culturais próprios, por sistemas de significados criados historicamente em termos dos quais são dadas forma, ordem, objetivo e direção à organização, encontra no relacionamento de pessoas de origens tão diversas um desafio. Dentro do Club, universo limitado onde indivíduos interagem 24 horas por dia, a função principal do GO é a sedução do GM para as atividades oferecidas pelo *village*. A garantia de sua participação, integração e imersão nesse universo paralelo é passível de encontrar complicadores como, por exemplo, a dificuldade de comunicação ou de aproximação por razões culturais ou pessoais, minimizada em um contexto mais homogêneo. Vale destacar que essa mesma diversidade é apontada, pelo discurso dos sujeitos de pesquisa, como seu diferencial.

De outra forma, essa mesma interação contribui, inclusive socialmente, na construção de personalidades e de caráter, na medida em que o respeito a indivíduos tão distintos se faz imperioso. O seguinte depoimento ilustra: “*muitos dos hóspedes chegam ao village e querem ouvir outras pessoas, outros precisam falar e, portanto de alguém que lhes dê ouvidos*” (QF). Aos poucos, o aprendizado diário sobre como lidar com o próximo e a compreensão da contribuição que cada indivíduo dá à constituição da pessoa constroem e garantem o diferencial do Club: a excelência do atendimento dispensado ao GM pelo GO.

...Um eterno G.O para minha vida toda...Lição da ‘Escola’ Club Méd que vou levar comigo por onde eu passar...ENERGIA!!! CR

...Eterna lição para a vida aqui fora. CR

Club Med é uma lição de vida e será eternamente lembrado por mim. CL7

Fiquei 5 anos no Club Med , grande experiência de vida ... L2

Bons tempos e grande aprendizado!!! Uma escola da vida! N

Período pequeno, mas a experiência inesquecível... A3

Foi uma ótima experiência, não me arrependo de nada. M2

Trabalhando no Club Med como DJ aprendi com a diversidade de clientes tanto como turistas do mundo inteiro, como grandes empresas que ali faziam suas festas anuais. ‘O Club me apresentou diferentes oportunidades. Além de ser DJ, pude trabalhar na cabine do teatro tanto no som como na iluminação. Isso me deu uma nova visão dos diversos campos de atuação disponíveis PE

Seja por garantir que tudo estará limpo, bonito, funcionando e ao alcance das mãos, por estar atento e pronto para responder a qualquer pergunta, ou atender a qualquer solicitação dentro de sua área ou não, é exigido do GO polivalência e visão holística. Entretanto, é o investimento nesses detalhes promotores da satisfação total do hóspede, na individualização do atendimento, que diferencia o Club Méd dos demais *resorts* e, particularmente, permite a conquista do reconhecimento dos GMs. A impressão da imagem do GO na memória deles é motivo de estímulo e prática de participação decididas, ativas e comprometidas pela diferenciação entre os pares e sucesso diante do grupo.

[...] “Eles são a alma e a personificação dos valores do Club Méd. Uma prova dos fortes sentimentos dos clientes sobre esses facilitadores incomparáveis, o percentual de clientes muito satisfeitos com seus GOs cresceu em 14% em 2005 e está na lista das maiores satisfações com o Club”. (tradução nossa – CLUB MEDITERRANEE, 2004, p.20)

O último aspecto a se destacar diz respeito à preparação do GO quando este deve sair do seu *village* e se apresentar em um novo ambiente sobre o qual não tem qualquer referência. Pela constante rotatividade de GOs entre os *villages*, muitas vezes, segundo informantes, estes são convocados pouco antes do momento de sua apresentação na nova unidade. Portanto, independente de qualquer treinamento e/ou recepção, os GOs devem começar a trabalhar como um de seus pares previamente adaptados.

A dualidade apontada nos discursos abaixo apresenta a forte relação entre esses indivíduos, GOs e ex-GOs e o Club, e identificam a experiência como marcante em suas vidas. Cada leitura da situação apresenta fortes discursos de amor e decepção com a organização por onde passaram.

Mas o club-med é meu antigo amor. A1

Saudades daquele tempo de celebração diária à vida! D4

Foram 8 anos ótimos da minha vida. C4

...Impressionante a energia daquele lugar...Mesmo não sendo mais GO, na alma e no coração as atitudes são as mesmas. Quem gostava do que fazia, mesmo com 100 anos continuará como GO. PF

Saudade enorme e em breve tô voltando!!!! Galera, só quem é ou foi G.O sabe como é duro e ao mesmo tempo maravilhoso, não troco esse experiência e nem os amigos que fiz por nada!!!! E

Eu sou GO eternamente. G4

Olaaaaaaa galerinha, mais uma ex GO temporária mini club, foram férias maravilhosas de 2003 pra 2004 em Trancoso quem sabe no ano que vem estarei de novo por lá... P2

Sinto muita saudade do pessoal... quem sabe ano que vem, volto pro meu vicio... C2

Galera!!!! Sou G.O recepção em Rio das Pedras. Comecei como boutique, depois mudei pra recepção. Tem 1 ano e 4 meses que estou lá. ADORO SER G.O!!!!!!! A4

Agora estou de volta em Kamarina na Itália, o *village* mais difícil do mundo, enorme 2000 GMs isso não para nunca!!!!... Mas tô feliz.. pois acredito sempre nos meus sonhos!!! CL1

Acho que como muitos empregos, às vezes você quer MUITO entrar naquela empresa... depois que entra vê que não é o sonho que você imaginava... e não agüenta a decepção, enche o saco e vai tentar outra coisa... Não me arrependo de ter ido e não me arrependo de ter saído... Acho que é um esquema militar, meio que lavagem cerebral e, sem dúvida, uma exploração sem tamanho... recomendaria a experiência para qualquer um... nas férias da faculdade ou antes de entrar na faculdade... ou por 6 meses se você tiver a fim de trancar a faculdade e repensar a vida... Acho que o grande trunfo da internet é a informação... eu gostaria de ter lido vários tópicos da comunidade e ter me informado melhor antes de ir, pois já iria preparada, sabendo como era a realidade... iria de qualquer jeito, mas já saberia que 'o buraco era mais embaixo... MS

Tenha amado ou odiado, não da pra sair indiferente... Tem gente que dedicou anos e anos ao clube, e provavelmente tem gente que ficou 1 semana... MS

Pois e galera foi bom enquanto durou, adorei conhecer o club, os amigos que fiz, mas não agüentei a ralação rrsrs. H

...Sai porque cansei da pressão psicológica que depois de algum tempo acaba acontecendo...e por causa da necessidade de ter uma vida própria...fora da gaiola de ouro. AL

Depois de tudo isso, cansei... FP1

Vale ressaltar mais uma vez o papel das práticas de recursos humanos na promoção da cultura e unificação das culturas na organização em direção ao objetivo comum. E, ainda, o papel do isolamento do mundo exterior na “culturalização” dos indivíduos seduzidos pelo “mundo de sonhos”.

5. CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa corroboram a sustentação de autores que afirmam o papel da diversidade cultural no processo de construção da cultura da organização, como por exemplo, Lévi-Strauss (1980), Dupuis (1996) e Fleury (2000), bem como posturas teóricas que defendem a relação positiva entre as práticas gerenciais e a manutenção da cultura como as de Almeida (2005), Da Matta (1981), Pépin (1994), Kroeber e Kluckhohn (1952), Girin (1996) e Bittencourt e Barbosa (2003).

No presente estudo de caso, além dessa contribuição técnica, seus resultados tornaram possível a satisfação de interesses práticos na aplicação das conclusões; e satisfizeram a vontade própria de compreender e explicar uma situação do cotidiano. Para isso, a pesquisa atende às exigências de falseabilidade, sendo passível de verificação e refutação ou confirmação; é consistente, resistindo à refutação; é coerente ao atender a certa lógica; é profunda e, portanto, apresenta os requisitos para ser legitimada pela comunidade científica.

Tomando o método como um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento, a fenomenologia promoveu a compreensão do Club Méd a partir do olhar dos sujeitos de pesquisa: GOs, ex-GOs e alta administração. A análise das explicações encontradas por eles, da coerência de seus hábitos culturais a partir do sistema ao qual pertencem, facilitou sua compreensão. Entretanto, ao tratar o sistema como uma forma de classificação, uma ordenação fruto de um procedimento cultural que nada tem a ver com uma ordem objetiva, tornou o esclarecimento da lógica dependente da compreensão das suas próprias categorias³⁰.

³⁰ Categorias - princípios de juízos e raciocínios [...] constantemente presentes na linguagem, sem que estejam necessariamente explícitas, elas existem ordinariamente, sobretudo sob a forma de hábitos, diretrizes da consciência, elas próprias inconscientes (MAUSS *apud* LARAIA, 1986, p.97).

De caráter descritivo-explicativo, a pesquisa vislumbrou tornar inteligível um fenômeno, justificando seus motivos e esclarecendo os fatores que contribuem para sua ocorrência. A análise interpretativa da cultura buscou as teias de significados produzidas pelos sujeitos de pesquisa, e no lugar da compreensão de leis, os informantes levaram a pesquisadora a adivinhar esses significados. Sendo as interpretações inerentemente inconclusivas, essa abordagem da cultura compromete-se com uma visão essencialmente contestável.

Diante da análise das histórias colhidas em depoimentos, documentos e publicações tomando por base a teoria revista, é possível ratificar a importância da diversidade inerente aos GOs e GMs na cultura e na individuação do Club Méditerranée. A organização se fortalece, nesse caso, pela atração e a retenção dos melhores talentos dotados de facilidade na resolução de problemas, e capazes de oferecer excelência no atendimento a segmentos de mercado diversificados.

O respeito pelas origens da ideologia proposta por Gerard Blitz e sua aplicação nas práticas gerenciais garantiram a unidade na manutenção, e reconstrução da cultura “*de pés no chão*” sem que o Club se dispersasse de sua origem, mas caminhasse na mesma direção idealizada pelo seu fundador. Inerente à sua existência, o ambiente de diversidade cultural leva a alta administração a fazer escolhas sobre o que absorver ou não da contribuição trazida por cada um para sua individuação e diferenciação perante os demais *resorts*. O GO, unanimemente apontado como a especificidade do Club Méd, é proveniente dos valores, da cultura, da experiência organizacional e das competências centrais, responsáveis pela atuação da empresa no mercado e pelo estímulo à construção de um diferencial competitivo. Se por um lado esse grupo é indicado como sua fraqueza pela dificuldade de re-socialização quando da desvinculação com a empresa, por outro o GO, é visto como sua “*personificação*”. Fundamentalmente estratégico, a ele é atribuída a relevância da absorção dessa cultura ao mesmo tempo plural e única, que requer flexibilidade da organização e determina impactos na eficácia organizacional e individual.

Vale ainda destacar a “homogeneização” de indivíduos distintos pelo “mundo de sonhos”. Os GMs divulgam e difundem toda a cultura da organização entre pessoas de suas relações que ainda desconhecem o Club, favorecendo e

submetendo futuros GOs ao forte impacto da sua relação com a organização. A promoção e a abertura do processo seletivo dentro do *villages* favorecem o acesso a pessoas que já têm uma certa percepção da filosofia e dos valores da organização, o que de antemão permite sua participação caso se tornem GOs.

A indicação de pessoas para o trabalho em um local de festa, bebidas, pessoas bonitas, alegria, bom humor e satisfação confunde a sedução com o trabalho árduo. É na “gaiola de ouro” que clientes e corpo funcional fazem as refeições à mesma mesa, bebem no mesmo bar, tomam banho de piscina juntos, ainda que estejam em seu trabalho, e em troca disso receberão a garantia de sobrevivência, enquanto estiverem lá dentro, e viagens ao redor do mundo. Dessa forma, para o treinamento dos novos GOs resta apenas alguns ajustes para a articulação com os seus pares em todos os níveis da empresa, e para o alcance da sua eficácia no trabalho. É comum encontrar, nos discursos colhidos antigos GMs atualmente como GOs, e antigos GOs voltando aos *villages* como GMs.

Admite-se, portanto, o eterno movimento: diversidade de clientes que demanda a mesma diversidade de GOs, que atrai a diversidade de clientes. Entretanto, a gerência deve estar preparada para a promoção e reprodução do modelo pela agregação e orientação dos grupos envolvidos em direção ao objetivo comum: a contribuição da diversidade cultural na construção do sucesso do Club Méd.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluído o estudo cabe destacar alguns aspectos que chamaram a atenção durante a pesquisa, mas que por motivos diversos como ater-se ao objetivo proposto, ou por limitações práticas não foram contemplados e se tornaram questionamentos para pesquisas futuras.

Apesar do discurso oficial ser contrário, segundo informantes, “*a falta de transparência e exposição por excesso de sutileza nas negações do ‘underground’*”

(RJ) são uma realidade. O GO deve ser multifuncional, garantir que tudo esteja à altura das mãos do cliente; ser capaz de oferecer qualquer informação pertinente ou não à sua área de trabalho; garantir que o cliente “*coma ao seu ritmo, ao seu gosto, a sua fome; que esteja tudo limpo, bonito e que o que não serve não esteja exposto... porque o que tá exposto, tá exposto, tá bonito, tá bem exposto*” (QF). De outra forma o antigo PS (Pessoal de Serviço), hoje os chamados GEs (apêndice A) não convivem na vida social do hotel, entram e saem por trás, já que não moram no *village*, e têm uniforme diferenciado do dos GOs.

Entretanto, considerando que o trabalho de pesquisa é desvendar o que não está exposto, vale a proposta de estudo sobre os GEs, grupo 96% recrutado no entorno dos *villages* onde atualmente são promovidas e desenvolvidas iniciativas pelo Club. Representando, em média, 60% da força produtiva de todos os *villages*, assumindo atividades relevantes dentro do clube, vale a investigação sobre o seu espaço operacional e social ainda desconhecido pelo “mundo de sonhos”.

O recrutamento e gerenciamento de minorias para posições executivas e de escritório também merecem atenção. Segundo o Club, em 2004, 20 portadores de deficiência foram contratados, número que subiu para 25 no ano seguinte (CLUB MEDITERRANÉE, 2005). Com relação ao gênero, 40% da força gerencial e 20% da executiva encontrava-se em mãos femininas em 2004. E no caso de africanos ou asiáticos, de 7% a 8,5% das posições gerenciais dos *villages* nesta mesma data, eram assumidas por eles (CLUB MEDITERRANÉE, 2004). Diante desses dados, justifica-se a análise: “sobre quem”, “quem” e “de onde se fala”, ou seja, a origem étnica, o gênero e posição sócio-econômica, social e geográfica de quem profere o discurso também merecem reflexão. Se por um lado os GOs devem garantir a representatividade dos GMs, é interessante observar a diversidade presente nas demais funções longe do alcance dos clientes.

O terceiro ponto de destaque diz respeito à verificação da bandeira de gerenciamento participativo evidenciada na exigência de criatividade e comprometimento, no estímulo à avaliação de desempenho, no treinamento e desenvolvimento pela maximização de resultados e da capacidade competitiva. Segundo o Club, a avaliação de GOs e GEs é baseada na avaliação de habilidades previamente definidas para todos eles. Cada um tem seus objetivos monitorados

individualmente pelo escritório e chefe de *village*. O processo envolve uma série de entrevistas entre os GOs ou GEs e seus chefes, devidamente registradas no *raport*, semestralmente, assim como treinamentos e cursos de línguas. Vale destacar que, se por um lado o Club entende ser importante alinhar os princípios gerenciais com os valores a fim de garantir a lealdade e o envolvimento dos GOs, por outro a avaliação 360° não se verifica. Justifica-se, portanto, um estudo sobre a relação entre a identificação do corpo funcional e o seu desempenho.

A política de remuneração é mais um aspecto pouco claro. Segundo o próprio Club existem diferenças salariais entre gêneros, que gradualmente vêm sendo reduzidas, o que é justificado pela empresa em função do acúmulo de responsabilidades assumidas por cada um. Quanto à remuneração do GO, segundo informantes, o próprio Club reconhece que o salário direto é baixo. Entretanto, se sua função é estratégica e inerente à organização, se o *raport* serve de base para revisão salarial e/ou promoções, reflexos da relação consistente entre níveis salariais e de responsabilidade, por que essa política é mantida? E ainda, se o GO não tem férias ou folgas, se o vínculo é feito e refeito a cada *season*, como é feito o cálculo obrigatório de sua remuneração segundo a legislação brasileira? Este estudo deve levantar as taxas de retornos judiciais trabalhistas sofridos pela empresa (CLUB MEDITERANÉE, 2005 – Anexo A)

Cabem ainda esclarecimentos quanto às participações do Grupo Agnelli, da Caise dès Dépôts et Consignations e, mais recentemente, da Accor como acionistas. Segundo informantes, o nome Clube Méd é a marca. Encontrado um hotel com mais de 325 quartos, num lugar que cumpra determinadas características naturais, o Club se instala e faz sociedade com o proprietário. Ele permanece dono do patrimônio e a empresa se responsabiliza pela administração. O lucro é dividido, porém a gestão dos recursos humanos permanece com o Club.

O aprofundamento sobre as modificações que a empresa vêm sofrendo, sua sofisticação e o lançamento de novos produtos para agregar valor e competir em um novo mercado merece também novos estudos.

As limitações do estudo também interferem na sua verificação e sua confirmação ou não. A análise de apenas um dos 80 *villages* do grupo abre

oportunidades para que um estudo de representatividade quantitativa seja feito, o mesmo se aplicando à análise da abrangência do corpo funcional; além da oportunidade de coleta de documentos internos para análise.

E, finalmente, seria interessante uma atenção maior às atividades voltadas ao desenvolvimento do entorno dos *villages*, possivelmente uma comparação com as atividades desenvolvidas no eixo Europa-África (Apêndice C). Merecem também estudos o controle do impacto ambiental e a conscientização sócio-ambiental dos GMs (Apêndice D).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O..O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. volume 2, p.40-79.

ALMEIDA, A. L. de C.. **A Influência da Identidade Projetada na Reputação**, Belo Horizonte, 2005. Tese (Doutorado) Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/147/d15032005aldca.pdf>. Acesso em: 28 de outubro de 2005.

ALVESSON, M. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

BARBOSA, A. C. Um Mosaico da Gestão de Competências em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, vol.38, n.4, 2003.

BARBOSA, L. N. H. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.] v. 36, n 4, p.6-19, 1996.

BITTENCOURT, C; BARBOSA, A.C. **A Gestão de Competências** In: BITTENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOYATZIZ, R. **The Competence and Job Performance** In: _____. **The Competent Manager**: A model for effective performance. United States: John Wiley & Sons, 1982. p. 11-39.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. **A Cultura no Contexto da Teoria das Organizações** In: _____. **O fim do Mundo Telemig**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. Tese (Doutorado) Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em Universidade Pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2000. (CD-ROM)

CLUB MEDITERANÉE, França. **2004 Business Review**. Disponível em: <http://www.clubmed.net/corporate/en/rapport_annuel/ra2004en.htm>. Acesso em: 15 dez. 2005.

CLUB MEDITERANÉE, França. **Annual Report 2005**. Disponível em: <<http://www.clubmed.net/>>. Acesso em: 16 out. 2006.

CLUB MEDITERANÉE, França. **Club Méd Rio das Pedras Oferece Conforto e Animação Integrados à Natureza**. Disponível em: <<http://www.clubmed.com.br/>>. Acesso em: 01 ago. 2006.

DA MATTA, R. **Relativizando: uma introdução à Antropologia Social**. Petrópolis: Vozes, 1981.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, Amherst, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

DUPUIS, J. P.. Antropologia, Cultura e Organização: proposta de um modelo construtivista In: CHANLAT, JF (Org.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. V.3

FISCHER, T.; FRANÇA, G.; SANTANA, M. Em nome de Deus, uma ordem na Pólis: o Mosteiro de São Bento. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 1, n. 1, p.7-26, 1993.

FLEURY, M. T. L.. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências em empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n3, p. 18-25, jul-set. 2000.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FRANCO, V.. **La Grande Aventure du Club Méditerranée**. Paris: Éditions Robert Laffont, 1970.

FROST, P. J. et al. **Reframing Organizational Culture**. London: Sage, 1991.

GEERTZ, C.. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

GIRIN, J.. A Linguagem nas Organizações: signos e símbolos In: CHANLAT, JF (Org.) **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

HIRATA, H.. Da Polarização das Qualificações ao Modelo de Competência In: FERRETI, C. (Org.) **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

JERMIER, J. M.. Critical epistemology and the study of organizational culture: reflections on Street Corner Society. In: FROST P.J. et. al. (Eds.). **Reframing Organizational Culture**. London: Sage, 1991. p.254-270

KROEBER, A.; KLUCKHOHN, C.. **Culture**: a critical review of concepts and definitions. New York: Vintage Books, 1952.

LARAIA, R de B.. **Cultura**: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

LÉVI-STRAUSS, C.. **Raça e História**. Lisboa: Editorial Presença, 1980.

MACHADO-da-SILVA, C L; NOGUEIRA, E. P. S. Instituições, cultura e identidade organizacional. In: ENEO, 2000, [s.l.]. **Anais...** Curitiba: Cromos Editora, 2000.

MARTIN, J. **Cultures in Organizations** - Three Perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; SITKIN, S. B.; BOEHM, M.. Founders and the elusiveness of a cultural legacy. In: FROST., P. J. et. al. (Eds.). **Organizational Culture**. London: Sage, 1985. p. 99-124.

MARTINS, G. de A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTOS, A. C.. **Diretrizes para o Dimensionamento do Número de Unidades Habitacionais de Hotéis Resort**. 2004 108p. Dissertação (Mestrado de Engenharia de Construção Civil) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/tesesdisponiveis/33146tde-13052004-125607publico/ANDREACILENEDEMATTOS.pdf>. Acesso em: 31 de julho de 2006.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J.. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p.223-245, 1987.

PÉPIN, N.. Sala de Aula: cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico** – Revista de Ciências Sociais, [s.l.] vol. 1, número 1, p.267-293, ano 1 [19--].

PERROW, C.. **O Ambiente** In:_____. **Análise Organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de Normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: [http://www.pucminas.br/biblioteca/normalização moografias.pdf](http://www.pucminas.br/biblioteca/normalização_moografias.pdf). Acesso em: 22 de junho de 2005.

RODRIGUES, S. B.. **O Chefinho, o Telefone e o Bode**: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações, 1991. (Tese para concurso de Prof. Titular) Cepead/UFMG, Belo Horizonte, 1991.

SACKMANN, S. A.. **Cultural Knowledge in Organizations**: Exploring the Collective Mind. London: Sage, 1991.

SACKMANN, S. A.. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.37, n. 1, p. 140-161, 1992.

SMIRCICH, C.. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983.

SMIRCICH, C.. Studing organizations as cultures. In: MORGAN, G. (Ed.). **Beyond Method**. Beverly Hills: Sage, 1983a. p. 160-172.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, [s.l.] vol.18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VERGARA, S. C.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEICK, K. E.. The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. In: FROST, P. J. et al. (Eds.). **Reframing Organizational Culture**. London: Sage, 1991. p. 117–130.

WHIPP, R.; ROSENFELD, R.; PETTIGREW, A.. Culture and competitiveness: evidence from two mature industries. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.

ZUCKER L. G. **Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment**. Cambridge: Ballinger. 1988.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Dados sobre os GEs

APÊNDICE B – Dados sobre iniciativas sociais

APÊNDICE C – Dados sobre iniciativas ecologicamente corretas

APÊNDICE D - Carta de Apresentação

APÊNDICE E – Roteiro de entrevista com os GOs

APÊNDICE F – Roteiro de entrevista com os gestores de Recursos Humanos

APÊNDICE A

Atualmente os GEs somam a média de 60% da força produtiva de todos os *villages* trabalhando em restaurantes, manutenção ou bufê. Para o desenvolvimento do corpo funcional como um todo o Club hoje avalia 71% dos cargos, treina 16,2% dos GEs e oferece mobilidade a 10% deles.

Enquanto 73,3% das pessoas do entorno empregadas pelo *village* são contratadas para empregos locais e 26,7% são empregos internacionais (Tradução nossa - CLUB MEDITERANÉE, 2005, p.50). No caso dos GEs, 96% são recrutados na região do entorno do Club e encorajados a desenvolver suas habilidades por programas de avaliação e treinamento e 39% dos GOs, com exceção da França, encorajados ao desenvolvimento de uma carreira internacional (Tradução nossa – CLUB MEDITERRANEE, 2004, p.41).

Tabela 1

Indicadores de Mobilidade

	2005
GOs and GEs categoria de trabalho por mudança de <i>village</i>	8,3%
GOs trabalhando num país diferente do seu de origem	48%
GEs trabalhando num país diferente do seu de origem	10%

Fonte: CLUB MEDITERANÉE, 2005, p.46 (tradução nossa)

Segundo o Club, iniciativas vêm sendo promovidas no entorno a fim de desenvolver habilidades profissionais e favorecer a empregabilidade dos moradores para a indústria hoteleira e o turismo. Exemplo disso é o fornecimento de qualificação profissional aos trabalhadores locais a partir de treinamentos em serviços hoteleiros, higiene e segurança alimentar ou ainda em jardinagem e gerenciamento de águas. A promoção turística associada ao respeito pelas pessoas incentiva o consumo de produções locais de produtos frescos a objetos decorativos, além do treinamento da comunidade para gerenciar os ganhos advindos da operação do *village*.

APÊNDICE B

“A cultura do Club Mediterranée é firmemente comprometida com o crescimento que respeita escrupulosamente o ambiente econômico, social e natural[...] cinco chaves dos blocos de desenvolvimentos sustentável: respeito pelos clientes, pelos empregados, pelos moradores locais, e fornecedores que devem respeitar nossa orientação ética e o ambiente” (tradução nossa – CLUB MEDITERRANEE, 2004, p.38)

A Fundação Corporativa Club Méd é parte integral de nosso projeto filantrópico corporativo. *Empregados* são encorajados a visitar hospitais infantis e asilos para idosos, ensinar jovens carentes, ajudar os sem teto, dar suporte às pessoas cujos membros da família estejam hospitalizados, participação em eventos esportivos, apoiar organizações para prevenção da *AIDS* e dispensar o tempo livre na contribuição com o desenvolvimento sustentável na África (CLUB MEDITERRANEE, 2004).

APÊNDICE D

Tabela 2

Energia Alternativa

<i>Tipo de Energia</i>	<i>Número de Villages, Summer 05</i>
Aquecimento solar	8
Aquecimento pelo aproveitamento condicionamento do ar	16
Aquecimento pelo aproveitamento da refrigeração	4
Bombas de Aquecimento	2

Fonte: CLUB MEDITERANÉE, 2005, p.57(tradução nossa)

O lixo dos *villages* é aproveitado onde quer que exista infra-estrutura local para a reciclagem, atualmente 51 *villages* estão envolvidos, incluindo 100% dos *villages* da Ásia, 70% da Europa- África e 12% na América do Norte. Próximo à metade de todos os *villages* estão envolvidos na reciclagem de 'green' ou outro lixo. (CLUB MEDITERRANEE, 2004).

Tabela 3

Reciclagem de Lixo

<i>Tipo de Lixo</i>	<i>Percentual de villages que reciclam onde essas instalações existem</i>
Vidro	100
Papelão	89
Folha de Metal e Latas	80
Garrafas Plásticas	70
Baterias	88
IT consumíveis	75
Lâmpadas Fluorescentes	79
Gordura de Cozinha	100
Lixo "Especial"	65
Lixo Verde (galhos e folhas)	70
Adubo	75
Demais lixos alimentares	73

Fonte: CLUB MEDITERANÉE, 2005, p.57 (tradução nossa)

APÊNDICE E

Belo Horizonte, 03 de agosto de 2006

Ao

Club Mediterranée

A/C Senhor(a) Diretor(a)

Prezado(a) Senhor(a)

Tenho a satisfação de dirigir-me a V.Sa. para apresentar *Daniela Jorge de Brito*, aluna do Curso de Mestrado em Administração da UFMG, que está desenvolvendo trabalho de pesquisa “Mediterranée – universo de diversidade cultural” para sua dissertação de mestrado.

Sendo o Clube Méd uma empresa de inquestionável relevância, por sua grande diversidade cultural, gostaria de contar com a valiosa colaboração desta empresa para a realização da referida dissertação, no sentido de permitir que o seu caso seja analisado nesta pesquisa.

As informações serão obtidas por meio de observação, investigação documental (documentos conservados no interior da organização ou com pessoas), pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas com o(a) diretor(a), gerentes de Recursos Humanos, bem como com o corpo funcional. Gostaríamos, se possível, que as entrevistas fossem realizadas em Agosto de 2006 cabendo salientar o anonimato dos entrevistados.

Os resultados, visando atingir o objetivo proposto a seguir, redundarão em conclusões tanto acadêmicas como gerenciais, sendo disponibilizadas cópias do trabalho para consulta pública e encaminhada uma cópia para a empresa.

Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa consiste em: investigar qual a contribuição dos GOs (*Gentils Organizeurs*) para a cultura do Club Méditerranée.

Objetivos específicos

Consistiram em investigar:

- Qual a relevância da diversidade na cultura do Club Méd;
- Como as práticas gerenciais voltadas aos GOs promovem a diversidade cultural, e;
- Como o Club transmite a cultura para os GOs, tomando-se por base que os GOs são *“a alma e a personificação do Club Méd”*

Meus sinceros agradecimentos.

APÊNDICE F

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

Roteiro de Entrevista com os GOs

Data
Local
Duração da entrevista
Village
Cargo Atual - área

Apresentação

Primeiro gostaria que você me contasse um pouco sobre sua história no Club, como soube dele, porque se inscreveu e como.

Depois sobre os processos de seleção, recrutamento e desenvolvimento.

Finalmente falaremos sobre você, o que gosta de fazer, sua relação com o Club, é basicamente isso.

Impressão

O que melhor representaria o Club Med? Digo, uma imagem, cor, forma, som, aroma, toque, paladar, música, vídeo, símbolo.

Se fizesse um desenho, como ele seria?

O que é ser GO? O que o GO faz?

Filtro

Sexo

Qual o seu nome completo? Quantos anos você tem?

Há quanto tempo você é GO?

Por quais *villages* já passou? (Brasil, exterior)

Onde mora atualmente?

Histórico:

Me conte sobre seu primeiro contato com o Club, com a rede. Como conheceu o Méditerranée?

Quando surgiu o interesse em trabalhar no Club? Por que?

Que idéia você tinha do trabalho como GO?

Seleção:

Como foi a sua seleção?

Como soube da abertura do processo (como foi feita a divulgação - pelos meios de comunicação em massa ou indicação)?

Quando aconteceu? Onde? Quem aplicou e coordenou o processo?

Quais pré-requisitos foram observados?

Qual a sua formação básica? Onde se formou? Em quais idiomas é fluente?

Qual sua experiência anterior? Quais foram relevantes para realizar o trabalho como GO?

E quanto às características pessoais, quais você acredita serem importantes para o GO?

Houve necessidade de viagem para participar do processo de seleção?

Por quais etapas passou?

Uma vez selecionada(o), qual foi o próximo passo? Houve período de experiência?

Existe algum contrato, que categoria você assumiu: funcionário, cooperado, prestador terceirizado, autônomo?

Treinamento e Desenvolvimento:

Qual a sua função? Você se sente apto a desenvolvê-la?

Houve algum tipo de treinamento? Qual? Como foi? Onde? Por quanto tempo?

Ele lhe ajudou a realizar suas funções? Quais as suas sugestões de melhoria?

Você conhece suas responsabilidades e deveres?

Exigências funcionais: quais as informações divulgadas sobre as atividades, são apresentados os objetivos do trabalho, procedimentos esperados?

Exigências sociais: padrões de comportamento, como você tem feito para descobrir o comportamento esperado / valorizado?

O que você diria sobre seu conhecimento, compreensão sobre as políticas do Club?

E quanto ao organograma, qual o planejamento de carreira proposto para o GO? Qual a probabilidade de assumirem cargos gerenciais? Quais os principais obstáculos?

Você conhece a história do Club? Quais seus principais valores, costumes, rituais, cerimônias, tradições, abreviações, siglas? Como vêm sendo transmitidos? Você acredita nesses valores?

Conhecidas as exigências, o que você diria sobre a disponibilidade de recursos e materiais, necessários para a realização das suas tarefas?

Quais dos recursos abaixo são usados: uniforme, cartão de ponto, câmeras de segurança em locais estratégicos, revista de pertences e ou armários?

E quanto aos meios de comunicação utilizados pela empresa para falar com você, existem caixas de sugestão-reclamação, promoção de divulgação de idéias identificadas ou não? O que você acha da iniciativa ou da sua ausência?

Identidade

O que o GO representa para o Club? O que ele espera de você?

Como o seu papel na empresa se tornou claro para você? Você acha que tem representado bem?

Qual a sua autonomia lá dentro? Na necessidade de algum tipo de `ajuste`, quem promove? Quem autoriza?

Existe a possibilidade de escolha da área de trabalho? Se sim, quando acontece, onde e a quem se remete?

Quem são as pessoas mais influentes no Village? Caso surja algum problema, a quem o cliente se remete? E você, a quem os GOs são subordinados?

Como é o seu relacionamento com o seu chefe?

Que nível de conhecimento ele tem sobre como as coisas funcionam dentro da empresa, sobre a história da empresa, costumes, cerimônias, valores? Qual o seu desempenho no trabalho de um modo geral, o domínio de tarefas, o apoio aos objetivos da empresa e sua aproximação com pessoas influentes?

E suas relações sociais diárias, ela(e) participa de encontros sociais com os grupos informais dentro do Village? É uma boa fonte para descrever a experiência dos GOs?

Avaliação de Desempenho

Com que frequência, de que maneira e por quem o atingimento dos objetivos do GO é avaliado? E do seu chefe?

Como é feito o retorno desse resultado? Existe algum programa ou incentivo à atualização e ou reajuste?

De quais treinamentos você participou nos últimos meses? Quem tomou a iniciativa de lhe inscrever no curso?

Quantos GOs têm em média nos *villages*?

Quando acontecem os desligamentos? Qual a taxa de rotatividade dos GOs? A que você atribui isso?

Diversidade Cultural:

Você participa de encontros sociais do Club? Como é o seu relacionamento com os outros GOs? Com quem busca dicas, informações? Como e em quais situações?

Como foi seu início de trabalho? Conte seu primeiro desafio

O que é diversidade cultural para você?

O que você percebe de diverso no Club? Quais as práticas encontradas no Club Méd? Fale sobre os aspectos positivos e os negativos.

Você percebe algum tipo de diferenciação como funções tipicamente referentes a algum gênero, etnia, naturalidade ou religião?

Cite um incidente crítico. Qual aprendizado você tirou disso?

Sociabilidade:

O que você gosta de fazer no seu tempo livre? Onde você passa ele? Com quem?

Você tem encontrado algum conflito entre sua vida pessoal, familiar e sua vida profissional?

Retomando a imagem inicial:

Há quanto tempo você está no Club? E nesse *village*?

Segundo a sua concepção, o que distingue o Club Méd dos demais *resorts*?
Qual a sua especificidade? E do *village* RDP?

E a especialidade? A quem você atribuiria o sucesso da empresa? Numa escala de zero a 10, qual a importância você atribuiria ao trabalho do GO?

Sendo essas suas forças, quais as suas fraquezas?

Traçando um paralelo entre o que é pregado pela empresa e o dia a dia lá dentro, o que vc diria? Qual a diferença entre os pré-requisitos, as tarefas da função e aquilo que realmente é praticado?

Qual o seu poder de decisão, conte um momento em que houve iniciativa sua ou de um colega de função e o resultado.

Quanto ao controle, onde você percebe sua atuação? Quando, quem exerce e por que? Qual a sua opinião sobre isso?

O que você buscava quando se inscreveu no processo seletivo do club? Depois desse tempo, o que mudou para você? E em você?

Onde chegou?

O que busca hoje? Como você se imagina daqui há 1 ano? 5? A quem ou a que você atribui a responsabilidade por esse desvio de foco? E pelo seu sucesso?

O que ainda te mantém no club?

O que você aprendeu desde que entrou no Club?

Como você enxerga os novos GOs que estão entrando? Você recomendaria a experiência a um amigo? O que você diria para ele quando entrasse?

E depois do papo:

Rapidinhas: GO, controle, Club Méd, seleção, criatividade, sucesso

Agora gostaria que me explicasse a representação apresentada lá atrás.

O que é ser GO? O que o GO faz?

Você gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Email

telefone

APÊNDICE G

Roteiro de Entrevista com o(a) Gestor(a) de Recursos Humanos

Data

Local

Duração da entrevista

Sexo

Qual o seu nome completo? Quantos anos você tem?

Há quanto tempo você trabalha no Club Méd? Por quais funções já passou?

Cargo Atual – área

Apresentação

Inicialmente gostaria de falar sobre a trajetória dos recursos humanos ao longo da história do Club Méd, depois falaremos sobre os processos de seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento, e desempenho. E finalmente passaremos por identidade e diversidade cultural.

Impressão

Por favor, que imagem melhor representaria o Club Méd? Digo, uma imagem, cor, forma, som, aroma, toque, paladar, música, vídeo, símbolo.

O que é ser GO? O que o GO faz?

Histórico

Me fale sobre os recursos humanos na história do Club Méd.

Houve alguma modificação a partir da década de 80? (políticas de RH que tenham impactado o desempenho do RH) E a partir da virada do século?

Seleção:

Quem planeja o processo seletivo?

Como é divulgada a abertura do processo (comunicação em massa ou indicação)?

Quando acontece, em determinado período do ano ou segundo a demanda?

Qual o critério para o número de vagas? Onde? Quem aplica e coordena o processo?

Como é o processo seletivo, quais as suas etapas?

Quais pré-requisitos são observados (comportamento positivo, responsabilidade, kindness, liberdade e um espírito pioneiro multicultural, no caso dos esportes ou do mini-club ainda é exigido diploma e experiência – tradução nossa - Club Méd Bussiness Review, 2004 p.20)? Como cada um é avaliado? Pq esses foram os escolhidos?

Qual a sua formação básica observada? Existe preferência por alguma escola? E quanto à fluência de idiomas?

Sobre experiências anteriores? Quais são relevantes para realizar o trabalho como GO?

E quanto às características pessoais, quais são importantes para o GO?

Quais as cidades onde acontece o processo de seleção?

Quais são as etapas?

Uma vez selecionada(o), qual o próximo passo? Existe período de experiência?

Existe algum contrato, que categoria o GO assume: funcionário, cooperado, prestador terceirizado, autônomo?

Treinamento e Desenvolvimento:

Como se dá a integração dos GOs? Existe diferença entre as práticas (Mundial Nacional Regional Local)?

Existe algum tipo de treinamento? Qual? Como é? Onde? Por quanto tempo?

Como o GO conhece suas responsabilidades e deveres?

Exigências funcionais: quais as informações divulgadas sobre as atividades, são apresentados os objetivos do trabalho, procedimentos esperados?

Exigências sociais: padrões de comportamento, como ele descobre o comportamento esperado / valorizado?

E como conhece, compreende as políticas do Club?

E quanto ao organograma, qual o planejamento de carreira proposto para o GO? Qual a probabilidade de assumirem cargos gerenciais? Quais os principais obstáculos?

A história do Club? Seus principais valores, costumes, rituais, cerimônias, tradições, abreviações, siglas? Como são transmitidos?

O que você diria sobre a disponibilidade de recursos e materiais, necessários para a realização das tarefas do GO?

Quais dos recursos abaixo são usados: uniforme, cartão de ponto, câmeras de segurança em locais estratégicos, revista de pertences e ou armários?

E quanto aos meios de comunicação utilizados pela empresa para falar com o GO, existem caixas de sugestão-reclamação, promoção de divulgação de idéias identificadas ou não?

Identidade

O que o GO representa para o Club? O Club espera do GO?

Qual a sua autonomia lá dentro? Existe a possibilidade de escolha da área de trabalho? Se sim, quando acontece, onde e a quem ele se remete?

Caso surja algum problema, a quem o cliente se remete? E o GO, a quem são subordinados?

Avaliação de Desempenho

Com que frequência, de que maneira e por quem o atingimento do bom funcionamento da empresa é avaliado? E do GO? E do seu chefe? (2005 a avaliação 360 foi implantada para os 50 top managers e estendida a todos os gerentes em 2006 – p.45)

Quais os parâmetros de mensuração? Como, quem os estabelece?

O que é feito com o resultado? O avaliado tem acesso a ele, como?

Encontrado um desempenho além, o que acontece (reforço, a recompensa)? E no caso negativo (o reajuste do profissional, existe algum programa ou incentivo para atualização)?

Quais os programas de desenvolvimento oferecidos nos últimos meses? Quais os que existem, *mentoring*? Como acontecem? Onde? Por quanto tempo? Quem inscreve o GO?

Após a sua aplicação é feita alguma avaliação sobre custos x benefícios atingidos?

Quais os principais obstáculos na condução dos GOs?

Quantos GOs têm em média em cada *village*?

Quando acontecem os desligamentos? Qual a taxa de rotatividade dos GOs?

A que você atribui isso?

Club Méd possui algum sistema de acompanhamento e avaliação com ex-GOs? Como ele é feito?

Cultura

O que você entende por cultura? Qual relação pode ser encontrada entre culturas e as práticas de recursos humanos do Club Méd?

Diversidade Cultural:

O que é diversidade cultural para o Club Méd? O que tem de diverso nele?

Existe algum programa de gestão da diversidade cultural? Quem desenvolve a França ou o Brasil? Como ele foi implementado no Club?

Quais as principais políticas e práticas efetivamente implantadas para o gerenciamento da diversidade cultural (prestando atenção aos detalhes, gerenciando uma equipe multicultural)? Há alguma política de recrutamento que vise a aumentar a diversidade, identificar e eliminar barreiras à promoção das carreiras? Existe algum tipo de diferenciação como funções tipicamente referentes a algum gênero, etnia, naturalidade ou religião?

Como é relacionado o programa às estratégias de negócios e ao desenvolvimento do corpo funcional (recrutamento, rotação de tarefas, equipes heterogêneas). Há algum treinamento, existe algum tipo de comunicação sobre programas de diversidade?

Ela é percebida enquanto estratégica para a vantagem competitiva? Fale sobre os aspectos positivos e os negativos (Indicadores de *input x outputs*).

Sociabilidade:

Fale sobre conflitos possíveis entre a vida pessoal, familiar e profissional do GO?

Retomando a imagem inicial:

O que distingue o Club Méd dos demais *resorts*? Qual a sua especificidade? E do *village* RDP?

E a especialidade? A quem é atribuído o sucesso da empresa? Numa escala de zero a 10, qual a importância do trabalho do GO?

O Club Méd acredita que os GOs internalizam novos valores e

comportamentos? Quais?

Sendo essas suas forças, quais as suas fraquezas?

Do ponto de vista da empresa, o que influencia a permanência de GOS no Club?

Qual o poder de decisão de um GO?

Qual seria um bom conselho para um GO que estivesse entrando?

E depois do papo:

Rapidinhas: a world of dreams, a world of pleasure, a world of diversity, GO, controle, Club Méd, seleção, criatividade, sucesso

Você gostaria de acrescentar mais alguma informação?

ANEXO A

Tabela 4

Salário – Homens / Mulheres

<i>Média de salário mensal bruto (€)</i>	<i>31.10.04</i>		<i>31.10.05</i>	
	<i>Homens</i>	<i>Mulheres</i>	<i>Homens</i>	<i>Mulheres</i>
Diretores e Executivos	3.751	3.093	3.892	3.213
Funcionários da Diretoria	1.829	1.687	1.872	1.736
Executivos dos Villages	2.427	2.257	3.011	2.745
Funcionários Permanentes dos Villages	1.467	1.360	1.848	1.739
Funcionários Temporários dos Villages	1.274	1.271	1.350	1.340
Funcionários Operacionais	1.270	1.284	1.341	1.357

Fonte: CLUB MEDITERANÉE, 2005, p.47 - Tradução nossa –

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)