

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**OS SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO FRANCÊS E BRASILEIRO E A  
GESTÃO DE PESSOAS NUMA EMPRESA FRANCESA NO BRASIL**

**Arassari Gomes Garcia Infante**

**Belo Horizonte**  
**2009**

**Arassari Gomes Garcia Infante**

**OS SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO FRANCÊS E BRASILEIRO E A  
GESTÃO DE PESSOAS NUMA EMPRESA FRANCESA NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Antonio Moreira de Carvalho Neto

Belo Horizonte  
2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

I43s            Infante, Arassari Gomes Garcia  
                 Os sistemas de relações de trabalho francês e brasileiro e a  
                 gestão de pessoas numa empresa francesa no Brasil / Arassari  
                 Gomes Garcia Infante. Belo Horizonte, 2009.  
                 95f. : il.

                 Orientador: Antônio Moreira de Carvalho Neto  
                 Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de  
                 Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.

                 1. Relações de trabalho - Brasil. 2. Relações de trabalho –  
                 França. 3. Administração de pessoal. I. Carvalho Neto, Antônio  
                 Moreira de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.  
                 Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.31



PUC Minas

Programa de Pós-graduação em Administração

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Ata da sessão de defesa da dissertação de mestrado da aluna **Arassari Gomes Garcia Infante** do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às quatorze horas do dia dezessete de Dezembro do ano de dois mil e nove, na sala de Multimeios do PPGA no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Cabral próximo ao *campus Coração Eucarístico* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *Orientador, Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil)* e composta pelos membros, *Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral. Doutor em Filosofia pela Universidad Complutense de Madrid, U.C.M., Espanha)* e *Prof<sup>ª</sup>. Dra. Maria Auxiliadora Diniz de Sá (Faculdade Boa Viagem - Recife. Doutorado em Psicologia do Trabalho e das Organizações pela Université de Rouen)*, para exame da dissertação **“Os Sistemas de Relações de Trabalho Francês e Brasileiro e a Gestão de Pessoas numa Empresa Francesa no Brasil”**, de autoria da aluna **Arassari Gomes Garcia Infante**, matriculada no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação Stricto Sensu da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou ao candidato que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra ao candidato. Encerrada a apresentação do candidato, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada aprovada (aprovada ou reprovada). Em seguida, o professor orientador comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 17 de Dezembro de 2009.

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Orientador Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto  
(Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Roberto Patrus Mundim Pena (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais / Fundação Dom Cabral)

Prof.<sup>ª</sup>. Dra \_\_\_\_\_

Prof.<sup>ª</sup>. Dra. Maria Auxiliadora Diniz de Sá (Faculdade Boa Viagem - Recife)

Ao Bernardo, meu neto de coração, que chegou quando eu estava completando este sonho em minha vida. Que este projeto possa servir de incentivo a você e à sua formação.

## AGRADECIMENTOS

Serei eternamente grata a meus pais (*in memorian*), pelo exemplo de vida, pela dedicação e por terem me mostrado que aprender e ensinar vale mais que um par de sapatos novos.

Agradeço também a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, em especial:

Ao Professor Dr. Antonio Moreira de Carvalho Neto - Toninho, meu orientador, por ter me ajudado a superar os momentos de dificuldade e crise durante todo o processo, por ter me orientado com seus conhecimentos sólidos e sua capacidade de intervir de maneira pontual e direta, sempre que necessário.

Aos professores Anderson, José Marcio, Ângela, Patrus, pela dedicação e seriedade como conduziram o curso.

Ao pessoal da FDC pela oportunidade e pela sempre impecável coordenação e atendimento.

À Accor Hospitality pela oportunidade na realização do mestrado e pela disponibilidade de materiais e de seu corpo gerencial para a pesquisa de campo. Pela acolhida sincera e pela torcida dos ex-colegas de empresa e agora amigos de vida.

Ao Sr. Calasans e ao Sr. Gilberto, Presidente e Vice-Presidente do Sindicato dos trabalhadores em hotéis, bares e restaurantes de São Paulo e Região, pela valiosa contribuição na pesquisa de campo.

Aos amigos que me apoiaram, em especial: Araci pela leitura e crítica do material; Lilian pelos “empurrões”; Rosana pela paciência e pelo incentivo; e todos os outros que se mantiveram durante dois longos anos interessados em saber como estava indo o trabalho.

À minha tia Nena pelo incentivo e pela hospedagem quando eu precisava mudar de ares.

Ao pessoal da Universidade Anhembi Morumbi, novos colegas de trabalho, aos quais me juntei recentemente, que, pela sensibilidade ao assunto, foram solidários e torceram pelo sucesso desta empreitada.

E a todos aqueles que contribuíram com ideias e opiniões que enriqueceram os resultados desta pesquisa.

"Triste época!  
É mais fácil desintegrar um átomo do que um preconceito."

Albert Einstein

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar e analisar como as características dos sistemas de Relações de Trabalho francês e brasileiro influenciam a Gestão de Pessoas de uma empresa francesa no Brasil. Considerando-se que o objeto de estudo está intrinsecamente ligado ao contexto mais amplo da sociedade em que as relações de trabalho acontecem, adotou-se como referencial teórico uma retrospectiva da evolução política e econômica dos processos de trabalho, dos conceitos de gerenciamento e do desenvolvimento das áreas de Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas desde o início do século XX. Inicialmente, conceituou-se e demonstrou-se a interdependência das áreas de Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, e posteriormente buscou-se identificar algumas das principais características dos sistemas francês e brasileiro de Relações de Trabalho. Por fim, compararam-se as características dos dois sistemas de Relações de Trabalho. Com base nesses construtos e de acordo com a proposta do trabalho, foi realizado um estudo de caso de natureza qualitativa exploratória, numa empresa hoteleira francesa, instalada no Brasil desde 1977: a Accor Hospitality, reconhecida pelo mercado de hospedagem como uma das melhores empresas para se trabalhar no setor no Brasil. Para coletar os dados, foram utilizadas a análise documental e entrevistas semiestruturadas, além do conhecimento aportado pela autora da pesquisa que trabalhou na empresa por nove anos. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com executivos da sede corporativa da empresa, gerentes de hotéis e dirigentes sindicais. Os resultados confirmam o referencial teórico de que as práticas de Gestão de Pessoas são influenciadas por fatores externos e internos à empresa, determinantes das Relações de Trabalho de cada país.

**Palavras-chave:** Relações de Trabalho. Gestão de Pessoas. Sistema de Relações de Trabalho Francês. Sistema de Relações de Trabalho Brasileiro.

## **ABSTRACT**

The present study aimed to investigate and analyze how the characteristics of the French and Brazilian Industrial Relations System influence People Management in a french company in Brazil. Whereas the subject of the study is intrinsically linked to the wide social environment where the Industrial Relations happens, we decided to use as theoretical approach a political and economic work patterns, and managerial concepts retrospective evolution, and the development of the Industrial Relations and People Management areas since the beginning of XX century. In a first moment, we focused, concept and demonstrate the interdependence of the Industrial Relations and People Management areas. Subsequently, we searched and identified some of the main characteristics of the French and Brazilian Industrial Relations systems. Finally, we matched the characteristics of the both Industrial Relations systems and according to the work proposal, there was a case study of qualitative descriptive nature, in a french hotels company, placed in Brazil since 1977: the Accor Hospitality, recognized by the lodging industry like one of the best companies to work at this industry in Brazil. To gather data we use the documental analyses and semi structured interviews, besides the carried knowledge of the authoress of this work who has worked in the company for nine years. The semi structured interviews were realized with the executives of the headquarters of the company, hotels managers and union leaders. The results confirm the theoretical approach that the People Management practices were influenced by external and internal factors.

**Key words:** Industrial Relations. People Management. French Industrial Relations System. Brazilian Industrial Relations System.

## LISTA DE FIGURA

FIGURA 1	Organograma para hotéis de grande porte .....	57
----------	---	----

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Comparação entre os Sistemas de RT francês e brasileiro .....	47
QUADRO 2	Documentos e respectivos motivos de análise .....	52
QUADRO 3	Cargos e motivos de escolha dos entrevistados .....	54

## LISTA DE TABELA

TABELA 1	Maiores redes internacionais em operação no Brasil .....	62
----------	--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CFE-CGC	Confédération Française de l'encadrement - Confédération Générale des Cadres
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CFTC	Confédération Française du Travailleurs Chrétiens
CGT	Comando Geral dos Trabalhadores – Brasil
CGT	Confédération Générale du Travail
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
EUA	Estados Unidos da América
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FO	Force Ouvrière
GP	Gestão de Pessoas
OIT	Organização Internacional do Trabalho
RT	Relações de Trabalho
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SRI	Sistema de Relações Industriais

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b> .....	15
<b>1.1.1</b>	<i>Objetivo geral</i> .....	15
<b>1.1.2</b>	<i>Objetivos específicos</i> .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
<b>2.1</b>	<b>Evolução histórica das Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas</b> .....	17
<b>2.2</b>	<b>O sistema francês de Relações de Trabalho</b> .....	25
<b>2.3</b>	<b>O sistema brasileiro de Relações de Trabalho</b> .....	33
<b>2.4</b>	<b>Características comparadas dos sistemas de Relações de Trabalho francês e brasileiro</b> .....	45
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	48
<b>3.1</b>	<b>Estratégia e método de pesquisa</b> .....	48
<b>3.2</b>	<b>Unidades de pesquisa</b> .....	50
<b>3.3</b>	<b>Estratégia de coleta e análise de dados</b> .....	51
<b>4</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA</b> .....	55
<b>4.1</b>	<b>A indústria hoteleira</b> .....	55
<b>4.2</b>	<b>A Accor Hospitality no Brasil</b> .....	58
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	62
<b>5.1</b>	<b>Práticas de Gestão de Pessoas</b> .....	62
<b>5.2</b>	<b>O processo de desligamento</b> .....	69
<b>5.3</b>	<b>O relacionamento com o sindicato dos trabalhadores</b> .....	75
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	82
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	86
	<b>APÊNDICES</b> .....	93

## 1 INTRODUÇÃO

Desde meados dos anos 1970, vêm surgindo novos padrões de competitividade entre empresas, setores da economia e nações. No Brasil, mais especificamente a partir de 1990, as empresas, para sobreviverem em mercado menos protegido econômica e politicamente, promovem alterações organizacionais e no processo de produção. (ALBUQUERQUE, 1987; FLEURY; FISCHER, 1992; FISCHER, 1998; DUTRA, 2008).

Vários setores da economia sofreram pressões por mudança nesse período e precisaram ajustar-se. A necessidade de adaptação competitiva ao mercado global dá início a processos de reestruturação produtiva que incluem inovações técnicas, organizacionais e de gestão de negócios. Tornou-se imprescindível, então, uma ruptura com o padrão de tendência taylorista/fordista até então vigente, buscando-se uma empresa mais flexível e integrada que elevasse a produtividade e fizesse frente a um ambiente marcado pela imprevisibilidade e complexidade de mercado (FISCHER, 1998; GARAY, 2005)

Linhas de produtos abandonadas; outras, reinventadas; reengenharia; terceirização de funções e áreas; redução de níveis hierárquicos; enxugamento de quadro; fusões e aquisições de empresas são alguns processos de ajuste que foram e vêm sendo utilizados para aumentar a eficiência e cortar custos, adaptando as empresas aos novos tempos. Esse tipo de disposição organizacional vai exigir uma mudança de comportamento, de cultura e de atitude gerencial daquela predominante até então. O trabalhador que fora treinado a conhecer e realizar uma pequena parte do processo de trabalho sob uma supervisão cerrada, é chamado a adaptar-se à polivalência e multifuncionalidade, ao trabalho em grupos, com exigência de maior capacitação, participação, aprendizagem e autonomia. (ALBUQUERQUE, 1987; FLEURY; FISCHER, 1992; FISCHER, 1998; ULRICH, 2000; LACOMBE; CARVALHO NETO, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001; TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; DUTRA, 2008 ).

Para atender aos novos desafios impostos por essas transformações organizacionais, a Gestão de Pessoas tem passado por diversos questionamentos e alterações em sua estrutura e atribuições (ALBUQUERQUE, 1987; FLEURY; FISCHER, 1992; FISCHER, 1998; ULRICH, 2000; LACOMBE; TONELLI, 2001; DUTRA, 2008 ).

Na medida em que empresas se tornam mais competitivas, empregam tecnologias e metodologias de gestão, tidas como mais avançadas, mesmo as mais sofisticadas podem ser adaptadas e copiadas por competidores, num curto espaço de tempo. É nesse contexto que

muitos autores consideram que as pessoas são a origem da vantagem competitiva das empresas. Numa realidade em que o ambiente de negócios é muito mais globalizado, as pessoas podem ser a origem da vantagem competitiva da organização e, dependendo de como são tratadas pela empresa, determinarão sua prosperidade e até mesmo sua sobrevivência (DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1981; LAWLER III, 2007).

Nesse sentido, vários autores preconizam uma nova concepção de Gestão de Pessoas (GP) de uma empresa competitiva, que embora se mostre de diferentes formas entre as organizações, apresenta algumas características homogêneas, como: o principal executivo de GP deve fazer parte da cúpula da empresa; deve participar nas decisões e disseminar a estratégia de negócios; a GP deve ser descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe); buscar resultados reconhecidos pelos clientes; estar ajustada para mudanças contínuas e provocar mudanças; ser flexível, integrada, sem paternalismo, e orientada para resultados (ALBUQUERQUE, 1992; FISCHER, 1998; ULRICH, 2000).

Na última década, a literatura tem enfatizado a necessidade da transformação de GP de uma área operacional em uma área mais estratégica. Há até mesmo certa convergência de opinião na literatura internacional e na nacional no sentido de que GP pode e deve contribuir para agregar mais valor aos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Apesar de a necessidade de tratar a GP de forma estratégica já estar em debate desde 1984, nos Estados Unidos, a aplicação do conceito no Brasil iniciou-se com anos de atraso, em razão, principalmente, de que as condições vigentes não evidenciavam a necessidade das referidas mudanças (FISHER, 1998; ULRICH, 2000).

Pesquisa realizada em 2008, no Brasil, demonstra que, embora a estratégia seja relevante para a definição das políticas e práticas de GP, outros fatores também se destacam, como o grau de influência de acionistas, legislação e sindicatos. Políticas e práticas da GP, então, são produtos da conciliação das influências de diversos fatores; seu planejamento estratégico deve partir da estratégia organizacional, incluindo, entretanto, previamente, a investigação e o monitoramento de forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas, e legais) e forças internas (capacidades, cultura, e recursos) (LACOMBE; CHU, 2008).

Além de seu caráter instrumental mais geral, pois o conceito de modelo gestão de pessoas inclui práticas de GP, há um componente informal e dinâmico, chamado gestão real, que, segundo Chanlat (citado por Fischer, 1998), resulta da relação entre o que a empresa formaliza e aquilo que os grupos e indivíduos incorporam ou reinventam a partir do formal.

Ou seja, mesmo no nível micro (GP) dos sistemas de relações de trabalho, há muitos fenômenos que fogem do mero instrumentalismo e que serão úteis em nossa análise.

Diferentes abordagens de gestão de GP podem ser vistas em diferentes contextos, como no americano e no europeu. A estratégia de GP e suas práticas estão sempre relacionadas a cultura nacional, legislação, natureza do Estado e representação sindical. Esses fatores são parte integrante do sistema de relações de trabalho, no nível macro (BREWSTER, 2007).

Embora persista discussão teórica entre os campos de estudo da Gestão de Pessoas (GP) e Relações de Trabalho (RT), constata-se que suas respectivas definições sempre envolvem a outra parte para tornar o conceito completo. Ou seja, há uma interdependência entre os campos de estudo (KOCHAN; MCKERSIE; CHALYKOFF, 1986).

Relações de Trabalho (RT) são uma das formas de relacionamento social, por isso estão profundamente ligadas aos padrões de relações sociais, políticas e econômicas da sociedade mais ampla em que o negócio está inserido. O estudo das RT deve considerar o ambiente econômico, social e político, as características de organização do processo de trabalho e as políticas e práticas de GP (FISCHER, 1987; MELO, 1991).

Por outro lado, a configuração de um modelo de GP, que é o conjunto de práticas, políticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos que servem para regular o relacionamento humano dentro de uma organização, é influenciada por fatores internos e externos à empresa. Quanto aos fatores externos, o modelo de GP recebe influência das relações estabelecidas entre a empresa, Estado, sindicatos, as outras empresas, além das estruturas sociais, políticas e econômicas (FISCHER, 2001; DUTRA, 2008).

As RT podem ser entendidas como o conjunto de ações envolvendo empresa e trabalhadores nas dimensões macro, meso e micro. A dimensão macro envolve os contextos político, econômico e social. A dimensão meso corresponde ao nível imediatamente externo às organizações em sua relação com as entidades sindicais e com o contexto macro. O nível micro corresponde ao ambiente dentro das organizações (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

Conforme discorrido até aqui, fica claro que o sistema de Relações de Trabalho engloba todas as relações entre trabalhadores e empregadores, envolvendo também seus respectivos representantes: sindicatos, associações de classe, gerentes; o Estado e o contexto cultural, político e socioeconômico em que essa relação acontece.

Para este estudo, convencionou-se chamar de GP a forma particular de relacionamento entre trabalhadores e empregadores dentro das organizações: são as políticas e práticas de GP

e todos os aspectos que interferem, de maneira importante os indivíduos e a organização. Denominam-se RT todos os aspectos advindos desse relacionamento que forem externos à organização: relacionamento entre governo, trabalhadores e empresários, legislação trabalhista, formação de trabalhadores, poder de pressão e negociação dos sindicatos, mercado de trabalho, entre outros.

O campo de estudo é vastíssimo e inclui diversas variáveis. Em razão disso, o projeto será desenvolvido sobre um determinado corte. Além de vasto, o campo está imbricado na amplidão da sociedade em que as RT acontecem. Dessa forma, o referencial teórico fará uma retrospectiva da evolução política e econômica dos meios de produção, organização do trabalho e desenvolvimento da área a partir do início do século XX. Essa retrospectiva não tem pretensão de rigor e profundidade histórica, mas serve de pano de fundo ao entendimento de como esses fatos se encadeiam e impactam os modelos de RT.

O tema deste projeto – a influência de diferentes características dos sistemas francês e brasileiro de Relações de Trabalho na Gestão de Pessoas – foi escolhido a partir da constatação de que há uma necessidade premente de se mudar o paradigma e de se ajustar a GP, mais do que simplesmente alterar os processos instrumentais de GP, para atender às necessidades emergentes do novo arranjo da economia mundial e seus modos de produção. Este estudo pretende contribuir com a análise do impacto de diferentes sistemas de RT na GP, partindo do pressuposto de que as organizações devem considerar essa diversidade em seus modelos para torná-los mais estratégicos e adequados às novas necessidades.

Para tanto, servirá como referência de estudo uma empresa hoteleira francesa – a Accor Hospitality – instalada há mais de 30 anos no Brasil, em que se investigará o papel e o impacto de características tanto do sistema francês quanto do sistema brasileiro de RT nas práticas de gestão de pessoas da organização.

Os objetivo geral da pesquisa: analisar como as características dos sistemas francês e brasileiro de RT influenciam as principais práticas de GP de empresa francesa no Brasil e, em particular, os processos de desligamento de empregados e as relações da empresa com o sindicatos dos trabalhadores.

Os objetivos específicos são: (i) analisar como as características dos sistemas de RT francês e brasileiro influenciam o processo de desligamento de funcionários de empresa francesa no Brasil, e (ii) analisar como as características dos sistemas de RT francês e brasileiro influenciam o relacionamento da empresa com os sindicatos dos trabalhadores.

Com esses objetivos, adotou-se como estratégia a pesquisa qualitativa exploratória, uma vez que esta favorece a avaliação de processos particulares de indivíduos e grupos, adapta-se à análise de problemas que se apresentam na confrontação com a prática e admite que o pesquisador se envolva com a situação estudada procurando compreender o fenômeno a partir da perspectiva dos sujeitos. O estudo de caso foi realizado na Accor Hospitality, rede francesa de hotéis, instalada no Brasil desde 1977, que conta atualmente com 173 hotéis das marcas Sofitel, Mercure, Novotel, Íbis e Formule 1, com aproximadamente 8.000 trabalhadores no Brasil.

O levantamento dos dados e das informações foi realizado por meio da análise de documentos internos e externos à empresa e entrevistas realizadas com executivos da sede corporativa, gerentes de diferentes hotéis e dirigentes sindicais do sindicato dos trabalhadores. A partir da análise desses dados, identificou-se que o ambiente de trabalho (clima organizacional) e o desenvolvimento dos trabalhadores (principalmente treinamento e carreira) são dois dos principais e reconhecidos instrumentos de GP na Accor Hospitality. A percepção dos entrevistados é que isso ocorre por algumas diferentes razões: por ser uma empresa de serviços que reconhece depender muito dos trabalhadores para prestar um bom serviço ao cliente; por ser uma empresa com uma gestão mais humanista; por ser uma empresa de origem europeia; por ser a empresa líder do setor no Brasil.

A pesquisa revelou também que o processo de desligamento de trabalhadores é bastante cuidadoso e considerado um último recurso na empresa. Existe uma orientação, apoiada nos instrumentos de Gestão de Pessoas, para que todos os gestores busquem entender o motivo e auxiliem na recuperação do desempenho de um trabalhador que não esteja realizando suas funções adequadamente, antes de demiti-lo. A investigação sobre o relacionamento da empresa com os sindicatos dos trabalhadores revela uma relação cordial, na grande maioria das vezes sem confrontação, possivelmente, por um lado, em razão do tamanho e da posição de liderança da empresa no Brasil e, por outro lado, devido a uma postura menos combativa dos sindicatos dos trabalhadores do setor.

A pesquisa sugere que há evidências de que o modelo de Gestão de Pessoas, suas políticas e práticas são influenciados pelas diferentes características dos sistemas de Relações de Trabalho nacionais da origem da empresa, e do país onde a empresa está sediada. E que a compreensão larga e profunda dessas influências em conjunto com as relações internas das empresas poderão gerar modelos mais adequados às empresas e aos trabalhadores num sistema de produção internacionalizado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas

O significado e a abrangência do conceito de RT surgem de diferentes situações históricas e conjunturais. Isso torna a conceituação e o estudo desse tema importante e complicado (FISCHER, 1987). A começar pelos diferentes termos utilizados para nomear a área de estudo, Melo e Carvalho Neto (1998) lembram que, na escola americana e na inglesa, usa-se a nomenclatura *relações industriais*, baseada na obra de Dunlop (1958). Já a escola francesa de sociologia do trabalho emprega o termo *relações profissionais*, utilizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), rejeitando a nomenclatura relações industriais, em razão do crescimento do setor de prestação de serviços (MELO; CARVALHO NETO, 1998).

No Brasil, os termos relações de trabalho, relações industriais, relações sindicais e trabalhistas são, muitas vezes, de forma incorreta citados como sinônimos, conforme a intenção do discurso em que o termo é utilizado. A literatura na área, entretanto, converge para a utilização do termo RT, no sentido de definir as relações sociais que se estabelecem onde o trabalho se realiza, influenciadas pelos fatores sociais, econômicos, políticos e culturais (FISCHER, 1987; MELO; CARVALHO NETO, 1998, 2001).

As RT são uma forma de relacionamento social e, por isso, expressam características da sociedade como um todo. São regidas pelas relações de poder entre grupos de interesse dentro da organização, e se caracterizam especificamente pelo relacionamento entre trabalhadores e empregadores (MELO, 1991; FISCHER, 1987) .

O papel desses atores sociais se traduz por um pensamento duplo, permanente, contraditório e complementar, de afrontamento, negociação ou acomodação, dependendo de sua posição no processo de produção econômica: uns como detentores da força de trabalho, e outros como proprietários dos meios de produção. Ainda que essa definição não esclareça toda a complexidade existente nesse relacionamento entre os atores, ela serve para ressaltar que as RT são determinadas pelas características das relações sociais, econômicas e políticas da sociedade em que o ambiente de negócios está inserido (FISCHER, A.; FLEURY; FISCHER, R. M., 1984; FISCHER, 1987).

No período que vai do final do século XVIII ao início do século XIX, ocorrem a formação dos estados nacionais; o desenvolvimento de unidades produtivas, normalmente familiares; e as primeiras oportunidades de representações dos interesses dos trabalhadores a partir dos sindicatos de ofício. No Reino Unido, no final do século XIX, foram publicados trabalhos sobre a democracia industrial e sobre a importância social e econômica dos sindicatos, das negociações coletivas e do estabelecimento de pisos salariais. Esses estudos estão entre os precursores da pesquisa sobre relações de trabalho no mundo (CARVALHO NETO, 1999; DUTRA, 2008)

O final do século XIX recebeu a denominação de época das grandes invenções, com os avanços nas condições tecnológicas, especialmente em razão do desenvolvimento nas áreas de energia e comunicações. Isto propiciou que a Administração Científica de Taylor se colocasse como uma solução perfeita para a operacionalização da produção em escala. Nos Estados Unidos, a implantação do sistema taylorista e seus métodos vieram ao encontro de RT extremamente autoritárias. O governo norte-americano foi obrigado a interceder diversas vezes, adotando ações punitivas contra as empresas, até que, em consequência de um generalizado grau de violência nas disputas entre capital e trabalho, em 1912 foi criado pelo governo um movimento reformista, denominado Comissão para Relações Industriais. Em decorrência, foram criadas formas de representação coletiva dos trabalhadores e melhorias nas condições de trabalho (FLEURY, 1987; DUTRA, 2008).

Ao se encerrar a Segunda Guerra Mundial, as políticas econômicas recolocaram, nas nações centrais do capitalismo, o Estado no papel de investidor, gerando obras de infraestrutura, criando grande quantidade de empregos e fornecendo um complemento ao salário por meio das políticas de proteção social. O modelo fordista teve grande expansão em 1950 e 1960, nos EUA, Japão e Europa. Houve vários graus de regulação de políticas salariais e proteção social, sistema este conhecido como Welfare State – estado de bem-estar social (MELO; CARVALHO NETO, 1998; ANTUNES, 1999).

No contexto após a Segunda Guerra, é que surge, em 1958, a teoria dos Sistemas de Relações Industriais (SRI) desenvolvida por Dunlop, nos EUA, referência internacional obrigatória para estudos na área, representada pelas interações entre empregados, empregadores e governo. A negociação coletiva centralizada nacionalmente – defendida em razão de os trabalhadores ficarem em desvantagem em relação aos empresários, no caso de negociações individuais – e os elementos do ambiente macro condicionando as relações entre os atores são a base fundamental do modelo dunlopiano (MELO; CARVALHO NETO, 1998; ZANCHET; POLGATI; SAMPAIO, 2003).

A estrutura dos SRI, desenvolvida por Dunlop, afirma que, para desenvolver-se qualquer sistema de relações industriais, devem compreender-se três grupos de atores sociais: (a) trabalhadores: a organização dos trabalhadores e seus representantes; (b) gerentes: a organização dos dirigentes de empresas e seus representantes nas funções de gerência; e (c) governo: as instituições públicas e privadas especializadas, cuja função é assistir aos dois atores em suas relações. Além da relação entre os atores, o desenvolvimento do SRI deve compreender um determinado contexto, um conjunto de normas para administrar a relação dos atores no trabalho e um conjunto de ideias e crenças comuns aos atores (DUNLOP, 1958).

Os contextos significativos, para Dunlop, são as características tecnológicas do trabalho; o mercado e as condições de competitividade; e a distribuição relativa de poder entre os atores. Chama a atenção ainda que, em diferentes países, a influência do contexto nacional – história, cultura, demografia, crenças religiosas, dentre outros – por vezes interferem mais fortemente no SRI que as características tecnológicas ou regras de mercado e competitividade (DUNLOP, 1958).

A partir dos anos 1960, profundas mudanças ocorreram na pesquisa sobre RT, pois se passou a considerar bastante o movimento sindical independente e cooperativo, com uma gerência esclarecida e profissional, buscando a construção de uma sociedade industrial moderna (ZANCHET; POLGATI; SAMPAIO, 2003).

O forte desenvolvimento econômico e social, desde o período após a Segunda Guerra, incluiu um alto grau de endividamento da população, de empresas e governos e, quando a saturação do mercado de bens duráveis e a queda de lucratividade e produtividade da indústria provocaram a desaceleração da economia, o círculo virtuoso – investimento, produção em massa, pleno emprego, salários, consumo, investimento – foi quebrado. Esse quadro levou ao esgotamento econômico e social do sistema fordista, que prevalecia desde o final dos anos 1960, provocando uma onda inflacionária. Aliada a isso, a crise econômica e política americana se agravou na década de 1970: primeiro o déficit fiscal e o do balanço de pagamentos; depois, a derrota no Vietnã; e, em 1973-1974 e 1979-1980, com ondas inflacionárias em consequência do forte aumento no preço do petróleo, o que levou o governo dos EUA a romper unilateralmente acordos econômicos de estabilidade monetária – Acordo de Bretton Woods<sup>1</sup> –, que terminaram por desestabilizar a economia mundial, impondo

---

<sup>1</sup> O Acordo de Bretton Woods foi elaborado em 1944, no qual 45 países aliados expressavam o objetivo de reger a política econômica mundial. Segundo o acordo, as moedas dos países membros passariam a estar ligadas ao dólar, variando numa estreita faixa de mais ou menos 1%, e a moeda norte-americana estaria ligada ao ouro a 35 dólares. Foram criadas junto com o acordo duas entidades de supervisão, o FMI (Fundo Monetário Internacional) e o Banco Mundial. Com o acordo de Bretton Woods, o dólar passou a ser a moeda forte do sistema financeiro

ajustes a todos os países (CARVALHO NETO, 1997; POCHMANN, 1999; ANTUNES, 1999).

As empresas, então, especialmente as americanas, iniciam a busca de competitividade em mercados externos, intensificando a globalização da economia mundial. A intensificação da competição internacional, que levou à reestruturação produtiva da economia, à política de abertura de mercados e de privatização e à flexibilização e fragmentação do mercado de trabalho, de um modo geral enfraqueceu o poder regulador do Estado e dos sindicatos, o que levou ao questionamento do modelo dunlopiano (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007; MELO; CARVALHO NETO, 1997; ZANCHET; POLGATI; SAMPAIO, 2003).

Kochan, McKersie (1988) trazem uma contribuição importante que também se tornou referência nesse campo de pesquisa, em que o argumento central das RT é a escolha estratégica dos atores sociais, e não as negociações coletivas e a influência do ambiente externo, como preconiza Dunlop. As práticas e os resultados das RT são desenhados pela interação das forças do ambiente a partir da estratégia e valores dos gerentes, líderes sindicais e trabalhadores. Ou seja, as RT dependem das escolhas feitas pelas partes a qualquer momento da relação e a partir do interior das organizações (KOCHAN; McKERSIE; CHALYKOFF, 1986).

Novos e diferentes processos de trabalho, relações nas organizações e posicionamento sindical ocorreram nos EUA e em vários países desenvolvidos, em razão da forte queda na atividade econômica e no nível de emprego. Em algumas organizações, essa mudança incluía gerentes menos autoritários e trabalhadores prontos para cooperarem, interessados em avançar na carreira e na necessidade de eficiência e qualidade da empresa; os empregadores e seus gerentes sugeriam novos processos que visavam diminuir custos e aumentar a flexibilidade e produtividade, negociando mais intensivamente com seus trabalhadores as regras do trabalho, sua organização e a participação dos trabalhadores (KOCHAN; McKERSIE; CHALYKOFF, 1986).

Essas mudanças nas relações entre empregadores e trabalhadores, as inovações nos locais de trabalho e a demonstração de uma gestão mais integrada sinalizavam que os SRI estavam alterando-se e explicavam a dramática redução dos trabalhadores sindicalizados e a perda de poder de negociação centralizada dos sindicatos internacionalmente. A visão era que os sindicatos não teriam, no futuro, uma substancial participação nas RT, a menos que fizessem mudanças significativas em suas estratégias de organizar e representar os

---

mundial e os países membros utilizavam-na para financiar seus desequilíbrios comerciais, minimizando custos de detenção de diversas moedas estrangeiras.

trabalhadores (KOCHAN; KATZ, 1983). Na França, a queda da sindicalização foi ainda maior do que nos EUA (CARVALHO NETO, 1999).

Para Saglio, citado por Melo e Carvalho Neto (1998), as regras de um sistema social são, geralmente, produzidas pelo contexto externo, mas as regras efetivas são aquelas que nascem das transações diretas, no caso das relações do trabalho; são aquelas que acontecem no ambiente de trabalho. Portanto é possível, até certo ponto, conciliar os pontos de vista de Dunlop, Kochan e McKersie, considerando-se todos os aspectos fundamentais da constituição das relações do trabalho, como o ambiente externo e o interno às organizações, o que concilia RT e GP, sendo as RT mais abrangentes.

Nessa linha, para Fischer (1987) e Melo (1991), o estudo das RT deve considerar o ambiente econômico, sociopolítico, as características do processo de trabalho e também as políticas e práticas de GP.

Fischer (1987, p. 33-34) expõe, muito claramente, essa necessária interrelação entre RT e GP:

É importante ressaltar que, além de fazer a interface entre o quadro político da sociedade, o qual contém o jogo político das forças sociais, e o quadro interno de reprodução desse jogo na organização, a política de Recursos Humanos tem a função explícita de ceder o espaço no qual as relações do trabalho vão adquirir a sua expressão real e concreta. Não existem políticas de administração de Recursos Humanos isentas da percepção de sistemas definidos de relações sociais. Isto não as coloca como instrumento passivo desse sistema, visto que elas gozam de um grau de autonomia sobre as condições concretas em que se dão as relações, que lhes permite um campo amplo de atuação com um leque bastante diversificado de estilos de intervenção.

A instância das práticas e políticas de GP não deixa de ser o conjunto das RT vivenciadas dentro das organizações entre os atores sociais. Essas práticas e políticas, mesmo que sejam negligenciadas por algumas pesquisas da relação entre capital e trabalho, devem ser devidamente consideradas, na medida em que definem os padrões de RT, atendem à acumulação do capital e à atração e manutenção da força de trabalho da organização (FLEURY, 1987; DUTRA, 2008).

Como a GP é parte de um processo maior, que são as RT, aquela está intrinsecamente ligada à história da evolução dessas RT. Nos EUA, passa a ter importância depois do movimento da Administração Científica, e especialmente após a Primeira Guerra Mundial, com o surgimento das primeiras organizações coletivas de trabalhadores. É, de fato, nas primeiras décadas do século XX, a partir do desenvolvimento da administração científica, com seus conceitos de divisão do trabalho, especialização e treinamento dos trabalhadores e

da formação dos primeiros sindicatos, que primitivos departamentos de pessoal começam a se desenvolver (ALBUQUERQUE, 1987; DUTRA, 2008).

Depois da crise de 1929 nos EUA, a crescente participação do Estado no processo produtivo deu um novo impulso à área de administração de pessoal, com alterações nos planos de benefícios e segurança do trabalho e no próprio relacionamento entre o Estado, empregadores e sindicatos. Essa maior intervenção do Estado nas RT americanas acentua-se a partir dos anos 1940 e 1950, exigindo uma ampliação nas responsabilidades do antigo departamento de pessoal, que, em razão da maior organização coletiva dos trabalhadores, passa a ser o elo entre sindicato e empresa. Nessa época, a área começa a se consolidar, e sua denominação, aos poucos, vai mudando para departamento de Relações Industriais, que chamamos Relações de Trabalho, visando refletir esses novos desafios (ALBUQUERQUE, 1987).

Na década de 1960 crescem nos EUA as reivindicações individuais e coletivas por maior autonomia. Como foi um período de prosperidade econômica e bons níveis de salários e melhorias na qualidade de vida, a insatisfação dos trabalhadores nessa época não advinha de dificuldades econômicas e desemprego, mas das condições de trabalho do modelo vigente que não permitiam qualquer participação do trabalhador no planejamento de seu próprio trabalho (FISCHER, 1987).

Durante todo esse período, ainda que o paradigma da divisão do trabalho, da produção em massa, da divisão entre quem pensa e quem faz tenha imperado na organização do processo de trabalho, diversas outras correntes de pensamento foram surgindo e influenciando a organização dos atores envolvidos na gestão de pessoas, como a abordagem sociotécnica do Instituto Tavistock, sinalizando a interdependência entre as necessidades técnicas e humanas nas organizações; Maslow, com sua hierarquia das necessidades fisiológicas, sociais e psicológicas; Herzberg e McGregor, por meio da integração dos indivíduos às organizações nas funções mais enriquecedoras. (WOOD JR., 1992; DUTRA, 2008 ).

Nos anos 1970, com o enfraquecimento do paradigma taylorista/fordista, a crise do petróleo e a ascensão do toyotismo põem em cheque a validade do modelo de organização do trabalho vigente, bem como do departamento de RT utilizado até então, centrado nas necessidades do sistema taylorista/fordista de produção. Começam a surgir os departamentos de Recursos Humanos, trazendo conceitos, como autonomia, autocontrole, envolvimento e reconhecimento, que respondem melhor ao modelo organizacional que surge à época (ALBUQUERQUE, 1992; DUTRA, 2008).

A reestruturação produtiva, tendo por referência o processo de trabalho, concretiza-se na adoção de um novo paradigma tecnológico e organizacional, com a introdução, por um lado, de novas tecnologias de base microeletrônica (automação informatizada) e, por outro, a introdução de novos padrões de gestão/organização do trabalho (o “modelo japonês”), acompanhados por um processo de individualização das relações estabelecidas entre capital/trabalho, com o conseqüente enfraquecimento dos sindicatos (WOOD JR., 1992).

O modelo japonês destaca-se pelas inovações organizacionais e de gestão, como o *just in time*<sup>2</sup> (busca permanente de eficiência e diminuição de custos na racionalização do processo de trabalho), o controle da qualidade total e a reengenharia, que constituem estratégias que facilitam a adaptação das empresas à nova configuração da competitividade internacional, exigindo mudanças não só técnicas mas também de comportamentos e de valores (GARAY, 2005)

Entre as inovações técnicas destacam-se a automação flexível (programável através da informação), de base microeletrônica, através da qual se passa da economia de tempo com a intensificação do trabalho e automação rígida de base eletromecânica, própria do taylorismo, para uma economia baseada no tempo de otimização da máquina, que comanda agora o ritmo de trabalho conforme as flutuações da demanda e a instabilidade dos mercados, próprias desse novo momento do capitalismo (GARAY, 2005).

Entre as mudanças organizacionais destacam-se a redução substancial dos níveis hierárquicos, a polivalência e multifuncionalidade do trabalhador, o trabalho em grupo, mão-de-obra com maior capacitação e mais disposta a participar. A aprendizagem, a autonomia, a cooperação, o trabalho em equipe vem para o centro do discurso empresarial, diferenciando-se da lógica da especialização intensiva do trabalho. Esse tipo de disposição organizacional vai exigir uma atitude gerencial diferente daquela predominante na gestão fordista (GARAY, 2005; BARBOSA, 2005).

Os anos 1980 foram marcados por uma forte transição de referências no panorama econômico, político e social que impactaram as RT e, conseqüentemente, a administração de Recursos Humanos, que passou boa parte desse período entre o paradigma taylorista/fordista e

---

<sup>2</sup> *Just in time* está ligado ao sistema Toyota de produção e é um sistema de administração de produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir estoques e os custos decorrentes. O conceito de *just in time* está relacionado ao de *produção por demanda*, em que primeiramente se vende o produto para depois comprar a matéria-prima e posteriormente fabricá-lo ou montá-lo.

à procura de uma resposta para atender aos novos paradigmas que estavam instalando-se (DUTRA, 2008).

O papel a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Os subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento devem se estruturar a partir da visão que a organização tem do tipo de contrato que quer estabelecer com seus empregados (LACOMBE; TONELLI, 2001)

O fim do século XX assiste a um salto nesse processo. Com a expansão do comércio, ocorreu a intensificação do fluxo de capitais entre os países. A busca de maior lucratividade levou as empresas a investir cada vez mais no mercado financeiro, que se tornou o epicentro da economia globalizada. A atual mobilidade do mercado mundial permite que grandes empresas façam realocações de fábricas - nome que se dá ao fechamento de unidades de produção em um local e sua abertura em outra região ou outro país. Esse mecanismo é globalmente usado para cortar gastos com mão-de-obra, encerrando a produção em países nos quais os salários são maiores para organizar a produção onde há custos menores. Cria-se uma divisão na qual os países ricos concentram as empresas de alta tecnologia, com alto faturamento, espalhando pelo resto do mundo as indústrias que exigem grande quantidade de mão-de-obra (BARBOSA, 2005; GARAY, 2005).

O processo de globalização, ao difundir as novas tecnologias e as novas formas de gestão da força de trabalho, vem alterando de forma importante a correlação de forças entre os atores sociais. Com isso, têm reaparecido velhas formas de utilização da força de trabalho e surgido outras formas de exploração, que vêm afetando os trabalhadores. A antiga classe operária do fordismo vem dando lugar a uma classe mais heterogênea, diversificada em suas condições de trabalho, formas de remuneração e identidades coletivas, o que tem impulsionado a crise dos sindicatos em todo mundo (GARAY, 2005; CARVALHO NETO, 2001)

Nessa época, o termo Gestão de Pessoas começa a ser utilizado, substituindo Recursos Humanos. A difusão dessa ideia era sustentada por significativas diferenças entre as definições de modelo de gestão de pessoas e o sistema de administração de RH. A administração de RH caracterizava uma função mais administrativa, que deveria conseguir e manter uma força de trabalho, com pessoas motivadas e dispostas a contribuir com seus melhores esforços para os objetivos da empresa. Administrava o “recurso humano” como os demais recursos da empresa (FISHER, 1998).

Nesse quadro, Fisher (1998) aponta um novo significado assumido pela área de GP a partir dos anos 1990: GP como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser evidenciado, ao menos no discurso, o papel das pessoas para a obtenção da competitividade. Se a estratégia é a diferenciação e a obtenção de vantagem competitiva, cabe à área de GP garantir que as pessoas sejam também fonte de vantagem competitiva. As empresas precisam buscar formas novas e criativas de gestão. A área de GP deve transmitir as estratégias às pessoas e transformá-las em agentes de competitividade. Com base nas tendências e desafios apontados por Ulrich (2000), as quatro principais funções da área de GP são: criar condições para o melhor desenvolvimento das estratégias do negócio; garantir o envolvimento e o comprometimento dos trabalhadores com a empresa; analisar e estabelecer novos processos para a realização do trabalho e tornar-se um agente de mudanças (FISCHER, 1998; ULRICH, 2000)”.

Com a forte competitividade, as empresas precisam cada vez mais de trabalhadores preparados e engajados para enfrentar os novos desafios. Se para isso as empresas necessitam contar com o que há de mais humano nos indivíduos, como criatividade, sensibilidade, emoção e conhecimento, como podem administrá-los como mais um recurso? O relacionamento entre as pessoas e as empresas precisam tornar-se mais sutis, mesmo que as práticas sejam menos cartesianas e estáveis (FISCHER, 1998; FISCHER, 2001) .

O modelo de GP vai muito além das estruturas, dos instrumentos e das práticas e políticas de RH, abrange tudo aquilo que interfere de forma significativa as relações entre os indivíduos e a organização. O modelo de GP, de acordo com Chanlat, citado por Fischer (1998, 2001) e Dutra (2008), resulta da relação entre o que a empresa formaliza e as práticas que os grupos e indivíduos incorporam ou reinventam a partir do conjunto formal (FISCHER, 1998; FISCHER, 2001).

## **2.2 O sistema francês de Relações de Trabalho**

Antes da intensificação da globalização, vigorava nos EUA e na Europa um modelo, de certa forma entendido como “universal” de gestão. Essa ideia vigente até os anos 1970, de que a administração de negócios, o trabalho e a organização podiam ser tratadas por regras gerais que se aplicavam a todas as empresas, sem se considerarem os contextos em que se encontravam, começaram a ser ainda mais questionadas por um número considerável de

pesquisas que tratavam da influência de diferentes contextos nacionais no desenvolvimento organizacional. As pesquisas de Laurent (1981) e mais tarde Hofstede (1984 *apud* TANURE, 2003) cobriram mais de sessenta países, tanto ocidentais como orientais, e encontraram significativas variações nos valores, atitudes e comportamentos nos meios organizacionais, que se mostraram consistentes no tempo (MOTTA, 2007; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Uma significativa descoberta de Hofstede (*apud* PESQUEUX, 2007) mostra a importância da cultura nacional na explicação de diferenças em atitudes e valores relacionados com o trabalho. Laurent (1981) afirma que o modelo de pensamento e comportamento dos atores sociais pode ser interpretado como um produto da cultura, que, por sua vez, são produtos das diversas origens e formação de seu povo e de suas civilizações (LAURENT, 1981; MOTTA, 2007; PESQUEUX, 2007). As regras do mercado de bens e serviços, a regulamentação social, o mercado de trabalho, o contexto cultural influenciam a vida das organizações e as RT (MOTTA, 2007).

No caso francês, Crozier, citado por Tanure (2002), já havia feito uma contribuição importante para análise das influências sociais nas organizações quando examinou a burocracia não só como um fenômeno organizacional, mas também como um fenômeno cultural. Ele pesquisou uma burocracia francesa, em que regras impessoais e relações formais estão associadas com centralização da autoridade e resistência à mudança. A burocracia no sistema americano, em contraponto, é funcional e baseada na especialização (TANURE, 2003; MOTTA, 2007).

A GP de uma organização é uma das funções mais afetadas pelas diferenças culturais numa organização. Por isso, para compreender, ainda que de forma muito simplificada, a base da cultura francesa que afeta a gestão das organizações, serão destacados três importantes elementos: a) o impacto de Descartes: métodos de seleção analíticos como modelo de pensamento, raciocínio, transformação de qualitativos em contáveis, etc; b) a Revolução Francesa: a paixão pela liberdade individual, pelo anti-autoritarismo, pela transgressão e minimização de atos que limitem a liberdade; e c) o centralismo napoleônico: a tentativa de Napoleão em reduzir o caos revolucionário com uma legislação unificada e administração centralizada resultou num governo de atuação reguladora, trazendo até hoje a ideia de uma cultura burocrática. Além disso, a renúncia à responsabilidade individual e as regulações impessoais e abstratas complementam esse quadro (BRUNSTEIN, 1992).

Segundo a classificação de Hofstede, a cultura nacional francesa caracteriza-se por: a) tendência ao individualismo (embora esteja muito distante dos EUA, que aparece com o

maior grau de individualismo na pesquisa): o controle é exercido por uma pressão interna do indivíduo e o auto-respeito é muito valorizado; dizer o que pensa é considerado uma virtude; b) necessidade de controlar as incertezas: os franceses tendem a evitar situações ambíguas; os indivíduos subordinados tendem a não querer participar de decisões nas empresas, transferindo responsabilidades, se possível, para outros, ou dividindo a responsabilidade; c) concentração do poder: costumam deixar claro quem é responsável pelas decisões e quem é responsável por implementá-las; controlam fortemente os subordinados e as decisões costumam ser muito centralizadas; e d) uma atitude mais feminina no trabalho: significa uma cultura que valoriza a humanização, a oportunidade de ajuda mútua e os contratos sociais; trabalham para viver; boas oportunidades de trabalho envolvem ambientes de cooperação e bom relacionamento (TANURE, 2003; PESQUEUX, 2007).

Segundo Amado, Faucheux e Laurent (1991), o modelo personalista e social de concepção da organização francesa faz com que esta seja percebida, antes de tudo, como um conjunto de pessoas a ser gerenciado. A organização é concebida como um sistema social, conduzindo um conjunto de pessoas em torno de um projeto.

Em resumo, nas organizações francesas, suportes políticos governam as relações, e a necessidade de arbitragem, em diversas situações, requer o exercício de poder centralizado. A autoridade é um atributo pessoal, e é exercida de maneira difusa e de forma extremamente personalista (LAURENT, 1981).

Em nenhum outro país dos mais industrializados da Europa Ocidental a ideologia de esquerda foi tão marcante na cultura como na França. O ator social sindical também teve e ainda tem um peso significativo no ambiente socioeconômico e cultural. A partir da metade do século XIX, muitos sindicatos informais foram organizados mesmo sendo ilegais. As primeiras organizações foram as dos artesãos, que logo deram lugar ao sindicalismo industrial. Os primeiros sindicatos estiveram sempre envolvidos em violentos conflitos com o governo e empregadores que tentavam suprimi-los. Foram finalmente legalizados em março de 1884 (GOETSCHY; JOBERT, 2003).

Com o término da Segunda Guerra Mundial, instalou-se um período que permitiu a combinação de altas taxas de crescimento econômico, quase o pleno emprego da força de trabalho e uma melhoria da distribuição de renda. Essa foi uma experiência combinada que perdurou por quase três décadas — de 1950 até meados de 1970 — e influenciou sobremaneira as conquistas dos trabalhadores neste período (POCHMANN, 1999).

Na França, apesar de a escola de sociologia do trabalho fazer críticas à teoria do SRI de Dunlop, essa reconhece a contribuição dessa teoria no sentido de elencar algumas regras

que demonstrem as relações dos atores sociais envolvidos, como a negociação coletiva, por exemplo. Assim, em vários países da Europa Continental, como a França, a Itália e os países escandinavos, optou-se por garantir uma presença maior do Estado nas RT, por meio da regulação de direitos. O movimento sindical nesses países conquistou razoável grau de influência nas políticas governamentais, garantindo direitos sociais e representação sindical, nas negociações coletivas centralizadas em nível nacional (CARVALHO NETO, 2001; ZANCHET; POLGATI; SAMPAIO, 2003).

Na França, como nos EUA, Japão e outros países da Europa, durante os anos 1950 e 1960, instauraram-se vários graus de regulação de políticas salariais e a instituição de políticas de proteção social de abrangência universal, sistema conhecido como Welfare State – estado de bem-estar social (CARVALHO NETO, 2001; ZANCHET, POLGATI E SAMPAIO, 2003).

As características atuais do sindicalismo francês advêm em parte de sua história e em parte de seu caráter ideológico. O movimento operário na França foi construído na clandestinidade e nas lutas sociais, tendo características de revolucionário por influência do anarquismo e do socialismo. Por outro lado, os empresários, que, durante muito tempo, antes de serem capitalistas ou homens de negócios, eram *patrons*: naturais e insubstituíveis líderes paternalistas de uma determinada comunidade, também influenciaram muito as RT na França. (BRUNSTEIN, 1992; SAGLIO, 1995; NAGELKERKE; NIJS, 1998; GOETSCHY; JOBERT, 2003).

O sistema de RT francês é estruturado sob uma lógica de conflito. Essa oposição de interesses não é colocada em termos econômicos ou contratuais, mas, na maioria das vezes, manifesta-se em controvérsias ideológicas ou políticas (BRUNSTEIN, 1992; SAGLIO, 1995; NAGELKERKE; NIJS, 1998).

A mais antiga Confederação Geral dos Trabalhadores – CGT foi fundada em 1895 com propósitos revolucionários, anticapitalista e anticlerical, conclamando uma ação direta para banir o proletariado e os patrões. Isso ajuda a explicar a tradicional lacuna no reconhecimento mútuo entre os sindicatos e os empregadores, a relutância em usar voluntariamente acordos coletivos e o importante papel intervencionista do Estado francês nas RT (GOETSCHY; JOBERT, 2003). A baixa adesão sindical na França termina por dar ao empregador francês uma relativa posição de poder, influenciando na necessidade dos sindicatos precisarem da ajuda do governo para regular as relações de emprego (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

O sindicalismo francês tem sido caracterizado por pluralismo, rivalidade interna e fragmentação, e por poucos recursos financeiros e organizacionais, fraquezas estruturais cada vez mais aparentes desde a década de 1970. Além disso, os sindicatos na França têm uma forte ligação político-partidária. Tradicionalmente, a adesão dos trabalhadores aos sindicatos é baixa, mas, no meio dos anos 1970, sofreu um forte impacto chegando a 23% da massa de trabalhadores e a 11% nos anos 1990. Em 1996, as organizações de empregadores questionaram a representatividade dos sindicatos, uma vez que, de acordo com os empregadores, os sindicalizados caíram para 7% ou 8% da força de trabalho total (NAGELKERKE; NIJS, 1998; GOETSCHY; JOBERT, 2003).

Atualmente a França tem cinco Confederações Nacionais de Trabalhadores, organizadas em federações de indústrias e sindicatos locais:

a) Confédération Générale du Travail - CGT, a mais antiga, fundada em 1895, ainda é a maior, embora se tenha reduzido a um terço de seu tamanho entre 1970 e 1995. É formada por membros ligados ao Partido Comunista. Representa a maioria dos trabalhadores braçais da indústria metalúrgica, construção, química, serviços municipais e de saúde;

b) Force Ouvrière - FO, fundada em 1948 como reação à interferência do Partido Comunista na CGT, chegou a ser a segunda maior nos anos 1980. Entende que a negociação coletiva é o principal elemento da ação sindical e defende os interesses dos trabalhadores independentemente de qualquer interesse político-partidário; não apoia qualquer forma direta de negociação e participação dos empregados; representa, em especial, técnicos e profissionais do setor público;

c) Confédération Française des Travailleurs Chrétiens - CFTC, fundada em 1919, tem como principal objetivo promover a colaboração pacífica entre capital e trabalho. Com orientação da doutrina católica, dividiu-se em 1964, ficando ainda mais forte a orientação religiosa. Representa mineiros, professores das escolas católicas e profissionais da saúde;

d) Confédération Française Démocratique du Travail - CFDT, gerada em 1964 com dissidentes da CFTC, não tem orientação católica e, em 1970, adota elementos marxista-socialistas, competindo com a CGT. Após 1979, declina do sentido ideológico marxista e inicia a adaptação do sindicato às mudanças na economia. Representa trabalhadores de indústria química e petroleira, metalúrgica, bancos, seguradoras e saúde;

e) Confédération Française de l'encadrement - Confédération Générale des Cadres - CFE-CGC, fundada em 1944, representa engenheiros, executivos, vendedores, supervisores e técnicos, nas indústrias químicas e metalúrgicas. Procura ganhar mais participação dos representados nas tomadas de decisões gerenciais, maximizar seus diferenciais de

remuneração e proteger seus interesses em relação a impostos e seguridade social (BRUNSTEIN, 1992; GOETSCHY; JOBERT, 2003).

A legitimidade dos sindicatos e confederações na França não foi conferida por seus representados, mas sim pelo governo e por sua força ideológica e política. As entidades sindicais podem ser consideradas mais como instituições políticas que representam interesses coletivos dos trabalhadores, do que grupos de pressão que representem os interesses de seus membros nas negociações do dia-a-dia da relação de trabalho (SAGLIO, 1995).

O princípio dominante na estruturação do sistema que rege as relações entre gerentes e trabalhadores na França está baseado em regulações legais centralizadas. Isto se dá porque o governo se inspira na ideia de proteger o trabalhador da lógica econômica do mercado. (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

Em toda a Europa, o conteúdo e a forma de coordenação do Welfare State passaram a ser atacados a partir dos anos 1980. Eram necessárias reformas institucionais especialmente em razão da rápida internacionalização dos mercados e de todas as alterações de competição, emprego, deslocamento das pessoas e dos processos produtivos, provocadas por ela. Os modelos tradicionais de Relações de Trabalho, na maioria dos sistemas europeus, sofreram alterações legais e nas negociações coletivas (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

A cena política na França no início dos anos 1980 era mais favorável ao trabalhador do que alguns outros países europeus. Um governo socialista esteve no poder entre 1981 e 1986, liderando com certa euforia uma reforma pró-trabalhador e uma legislação socialdemocrata (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

A natureza legalista e estatal das RT na França torna difícil separar os campos da política e da negociação. Em 1982, por exemplo, o governo decretou um congelamento de salários de seis meses, seguido de um período de negociação em que, conforme as diretrizes, os reajustes de salários deveriam ser mantidos abaixo dos de preços. O governo sempre intervém com uma nova regra quando as duas partes envolvidas não conseguem chegar a um acordo. Esse conflito sempre presente nas RT francesas, entre uma regulação estatal central e a negociação coletiva dos atores sociais, foi intensificado nos anos 1980, mas em seguida transformado por uma forte mudança institucional: as leis Auroux (NAGELKERKE; NIJS, 1998; GOETSCHY; JOBERT, 2003).

As Leis Auroux, são compostas por quatro leis que foram promulgadas para eliminar deficiências no sistema de negociação, como a exclusão de muitos empregados da cobertura das negociações coletivas e a estrutura desigual dos acordos coletivos. De forma geral o governo pretendeu encorajar as negociações coletivas como era praticada nos países

ocidentais, provendo os trabalhadores com real espírito de cidadania dentro da empresa, enquanto também tentava separar os temas das RT dos conflitos políticos e ideológicos. Nesse mesmo sentido, lei similar é promulgada em 1983 para o setor público (NAGELKERKE; NIJS, 1998; GOETSCHY; JOBERT, 2003).

A influência da política do governo no poder do sindicato foi ambígua. As reformas de Auroux estimularam certamente mais ação sindical. A cobertura das negociações coletivas aumentou, mas as leis reforçaram também a posição dos empregadores que queriam desenvolver iniciativas participativas. As políticas do governo que congelam temporariamente salários contribuem também para enfraquecer o movimento sindical. Um aumento forte em negociações e em acordos descentralizados com as empresas ocorreu nas RT francesas desde os anos 1980 (GOETSCHY; JOBERT, 2003).

Para se alcançarem os objetivos propostos nas leis Auroux, era necessário também restaurar a importância da empresa como ambiente social, no qual o trabalhador pudesse exercer legítimos e efetivos direitos e encontrar satisfação e segurança. Os trabalhadores poderiam criar “grupos de expressão”, que teriam a possibilidade de opinar sobre a organização e as condições de trabalho, e, no setor público, abriu-se a possibilidade de representantes dos trabalhadores participarem das reuniões dos comitês de Direção das empresas (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

Mesmo com a entrada de um governo de direita em 1986 e o anúncio de uma política econômica e social bem diferente da até então estabelecida, com uma política de privatização e desregulamentação, as leis Auroux foram mantidas, pois eram consideradas adequadas para uma economia que estava se modernizando. Além disto, o novo governo introduziu regras mais flexíveis para demissão e jornadas de trabalho (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

Os governos tentaram repetidamente evitar o aumento do salário mínimo legal, chegando inclusive a sugerir um corte de 20% no salário mínimo para os jovens. Entretanto, após grandes manifestações de rua, principalmente nas grandes cidades o governo recuou (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

Uma nova legislação de 1994/1995 pretendeu diminuir a rigidez do mercado de trabalho e surgiu combinada com novos programas de emprego. Alguns acordos coletivos centralizados foram ajustados, como a integração vocacional dos jovens e ajustes na jornada de trabalho (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

As leis Auroux não foram somente responsáveis pelo crescimento das negociações coletivas nas empresas, mas também despertaram o interesse dos empregadores em sua perseguição dos ganhos de produtividade, qualidade e flexibilidade. A maior flexibilidade foi

dominada principalmente por arranjos na jornada de trabalho, como programações para o deslocamento, modulação de horas de funcionamento semanais, trabalho ocasional e horário flexível (NAGELKERKE; NIJS, 1998).

No passado, a negociação coletiva na França estava associada a greves e mobilizações de massa. Nos anos 1980 e 1990, devido à crise do fordismo e ao crescente desemprego, houve uma diminuição na mobilização sindical, e as negociações com auxílio das leis Autoux transformaram-se num movimento comum, uma prática social normal, regular e institucionalizada e mais descentralizada. Este foi um grande avanço, ainda que as negociações coletivas nacionais centralizadas sejam bastante numerosas (SAGLIO, 1995; NAGELKERKE; NIJS, 1998).

Por outro lado, os sindicatos e as confederações continuam desenvolvendo a noção de sindicalismo como movimento de massa e vanguarda revolucionária, não se engajando na representação da defesa dos interesses do dia-a-dia dos trabalhadores (SAGLIO, 1995).

Na França, como na maioria dos países ocidentais desenvolvidos, os anos 1980 foram de profunda transformação do modelo socioeconômico de desenvolvimento, vigente no período de crescimento compreendido entre 1945 e 1975. A gestão das empresas foi marcada por uma procura incessante de alternativas ao modelo hierárquico burocrático, desenvolvido especialmente na França. Sucederam-se os grupos de expressão, os círculos de qualidade, a gestão participativa, a comunicação interna, os projetos de empresa, a descentralização das decisões e a gestão de recursos humanos centrada na gestão de competências, nas carreiras e na avaliação de desempenhos (UHALDE; SELTZER, 2007).

Seja pelo final de 30 anos de glória e prosperidade econômica do período após a Segunda Guerra Mundial, seja pelas crises do petróleo em 1974/1979, seja pelo esgotamento do modelo fordista de produção e/ou pelo final do equilíbrio político econômico que se iniciou no início do século e era caracterizado por um estado intervencionista que, de uma forma muito particular, articulava a economia e as relações entre os atores econômicos e as instituições de emprego, o fato é que há um ponto em comum entre a maioria dos estudiosos das RT na França: a situação de mudança iniciada nos anos 1980 fez um corte com relação ao passado. Abandonou-se um sistema de emprego existente até então para se desenvolverem novas formas de relações de trabalho (SAGLIO, 1995; NAGELKERKE; NIJS, 1998; UHALDE; SELTZER, 2007).

### 2.3 O sistema brasileiro de Relações do Trabalho

O estudo das RT, que inclui GP, deve ser considerado como resultado das mudanças sociais, incluindo a economia, a cultura e a política, não devendo ser considerado um fenômeno em si. É consequência de processos maiores, que devem ser compreendidos para entender melhor a questão. O comportamento e a ação de executivos, trabalhadores, sindicalistas, empreendedores e governantes baseiam-se em crenças e valores formados na sociedade como um todo (MOTTA, 1997; FISCHER, 1998).

A sociedade brasileira, híbrida e plural desde o início, absorveu o traço português da miscigenação e se formou da mistura em proporções diversas de portugueses e índios e, com a escravidão, juntaram-se os negros africanos. Mais tarde, a presença de imigrantes italianos, espanhóis, alemães, japoneses, judeus e árabes foi de grande importância no Sudeste e Sul. Apesar da mistura dos diferentes matizes, os modos de produção, estruturas sociais e o rígido sistema de valores foram impostos pelo colonizador português (MOTTA, 1997; FREITAS, 1997; RIBEIRO, 2008).

Por ser híbrida em sua formação e posteriormente ter assimilado diversas outras culturas imigrantes, a sociedade brasileira poderia ter resultado numa sociedade multiétnica e dilacerada pelas diferenças, mas, ao contrário, o Brasil é uma etnia nacional, os brasileiros se sentem e se comportam como um só povo, estão assentados em território próprio, falam a mesma língua e têm um corpo de tradições comuns significativo. Essa unidade, esse núcleo central que traduz as tendências e as aspirações e refletem as glórias e as fraquezas de uma nação, é também resultado de um processo violento de unificação política, conseguido por meio da eliminação de toda a identidade étnica diversa e da opressão de movimentos a favor de uma sociedade mais aberta e solidária (FREITAS, 1997; RIBEIRO, 2008).

Com base na formação da sociedade brasileira e sua evolução, destacam-se os três principais traços brasileiros que mais influenciam o espaço organizacional e suas interações com outros atores sociais envolvidos: hierarquia ou poder, personalismo e flexibilidade (FREITAS, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007)

A hierarquia ou poder manifesta-se na formalização da hierarquia, no grau de centralização do poder, no processo decisório, no distanciamento das relações entre diferentes grupos sociais e na passividade e aceitação desse distanciamento pelos grupos inferiores. Revela-se, pois, a herança de uma sociedade que surgiu com base na força do trabalho escravo, ordenado, reprimido e calado, e de uma estrutura agrária patriarcal, gerando uma

estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância imensa entre senhores e escravos. Apesar de o discurso dos gestores a esse respeito ter evoluído muito nos últimos anos, o Brasil ainda apresenta essa cultura de concentração de poder e não deixa dúvidas sobre quem decide e quem implanta o que foi decidido nas organizações (FREITAS, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; RIBEIRO, 2008).

No Brasil, a relação senhor-escravo e a dominação patriarcal definiram a natureza da ligação entre os indivíduos na sociedade, seja na vida moral, política e institucional. O Brasil, nesse caso, é uma sociedade personalista (baseada em relações pessoais), paternalista (domínio moral e econômico) e que busca proximidade e afeto nas relações. Demonstra que a integração entre as pessoas se dá, desde cedo, em grupos coesos, caracterizados por fortes vínculos, com relacionamentos próximos e afetuosos. Se, por um lado, essa combinação torna o brasileiro extremamente mobilizável, comprometido, acolhedor, hospitaleiro e conciliador, por outro lado propicia atitudes e avaliações impregnadas de amizade e pouco profissionalismo, o que gera sentimentos de injustiça, prejudicando o desempenho da organização (FREITAS, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; RIBEIRO, 2008).

A flexibilidade é uma característica distintiva da cultura brasileira. A sociedade hierarquizada, desigual e marcada por múltiplas gradações sociais possibilitou um modo de navegação social baseado nas relações. Assim, quando se impõe uma situação universal e homogênea que ignora a personalidade, apela-se para as relações e cria-se uma saída intermediária para o impasse entre o pessoal e o impessoal. A flexibilidade na organização é identificada pela rapidez de adaptação a novos desafios ou mudanças de regras impostas por acontecimentos internos ou externos à empresa e pela facilidade de os indivíduos conviverem com opostos. Pode gerar um diferencial importante para a empresa nesta época de incertezas do mundo contemporâneo. Por outro lado, esse mesmo traço pode transformar-se no conhecido *jeitinho de levar vantagem em tudo*, indisciplina e resistência a mudanças verdadeiras (FREITAS, 1997; TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; RIBEIRO, 2008).

Segundo Hofstede, citado por Motta (1997) e Tanure (2003), a partir de sua pesquisa que cobriu mais de sessenta países, o Brasil é uma sociedade: a) com tendência coletivista, isto é, o controle sobre o indivíduo é exercido por pressão social externa; o coletivismo está relacionado ao personalismo, em que as relações pessoais garantem que alguns indivíduos estejam acima da lei e tenham direitos especiais; busca-se harmonia, evitam-se conflitos abertos e confrontos; a empresa oferece proteção em troca de lealdade; b) que tem certa

necessidade de controlar as situações de incerteza<sup>3</sup>; os brasileiros lidam com as incertezas e ambiguidades sem sentirem-se ameaçados, mas ainda carregam normas, regras e estrutura legal herdadas de uma época em que o país apresentava alta necessidade de controlar as incertezas; c) com cultura de concentração do poder que costuma deixar claro quem manda e quem deve obedecer; a sociedade e as empresas são fortemente hierarquizadas; os membros menos poderosos das organizações aceitam, sem questionamento, a distribuição desigual de poder; d) com leve tendência a atitude masculina no trabalho, o que significa dizer que valoriza a assertividade, a aquisição de bens e dinheiro, os chefes “durões”; viver para trabalhar; boas oportunidades no trabalho significam: reconhecimento, promoção e novos desafios

A colonização, a partir do século XVI, e a permanência como colônia até as primeiras décadas do século XIX retardaram o desenvolvimento na América Latina e no Brasil. Com um processo desequilibrado e defasado de industrialização relativamente ao chamado primeiro mundo, é compreensível que a organização coletiva dos empregadores e dos trabalhadores e a regulação das Relações de Trabalho também se tenham constituído tardiamente no Brasil, como em toda a América Latina. No Brasil, primeiro em consequência do getulismo, que, por ser um regime de caráter nacionalista, populista, autoritário e centralizador, concretiza um regime político, econômico e social, em que a manifestação e a organização dos trabalhadores passam a ser constantemente vigiadas, cooptadas e controladas pelo Estado. E, posteriormente, os pequenos esforços visando à livre organização sindical são interrompidos pelo regime militar instaurado a partir de 1964 (GIANEZINI; DAL CIN, 2003).

Até 1930 não havia, no Brasil, legislação trabalhista que orientasse as obrigações das empresas, as funções administrativas, incluindo as básicas de pessoal (registro, controle e folha de pagamento), que eram executadas pelos proprietários, por um responsável por todos os serviços administrativos, como contabilidade, compras, estoque e expediente, ou poderiam estar dispersas nos diferentes níveis de comando das organizações. Não havia, conseqüentemente, qualquer estruturação da área de GP (ALBUQUERQUE, 1987; ANTUNES, 2006; DUTRA, 2008).

---

<sup>3</sup> A pesquisa de Betânia Tanure no livro *Gestão à Brasileira de 2003* demonstra que o grau de controle de incerteza diminuiu fortemente 30 anos depois da pesquisa de Hofstede. Uma provável explicação é que a sociedade brasileira, por ter passado por um longo e profundo período de instabilidade macroeconômica entre os anos de 1970 e 1990, foi obrigada a aprender a viver e sobreviver na incerteza: diversos planos de estabilização, altíssimas taxas de inflação, troca de moedas, entre outros.

A primeira fase, considerada significativa para a evolução das conquistas sociais e direitos do trabalho, intitulada de manifestações incipientes ou esparsas, desenvolveu-se entre a segunda metade do século XIX e, especialmente, nas primeiras décadas do século XX até 1930. O início da discussão do tema trabalho e da formação da classe trabalhadora no Brasil emerge da ascensão do movimento operário nos principais centros urbanos, que aconteceu no final da década de 1910 e relacionava-se com a vitória dos comunistas na Revolução Russa. Vários grupos de intelectuais e operários organizados no Brasil e no mundo acreditavam que havia chegado o momento de colocar um fim à exploração capitalista e construir uma nova sociedade. Os anos 1920, apesar de alguns avanços em termos de legislação social, foram difíceis para o movimento operário, que foi considerado “questão de polícia” e duramente reprimido pelo Estado brasileiro (FISCHER, 1987; ANTUNES, 2006).

A justificativa apresentada para o aumento da repressão por parte do governo era a de que o movimento operário era artificialmente controlado por lideranças estrangeiras radicais que iludiam o trabalhador nacional. Por conta disso, foi aprovada no Congresso, em 1921, a Lei de Expulsão de Estrangeiros, que permitia, dentre outras coisas, a deportação sumária de lideranças envolvidas em distúrbios da ordem e o fechamento de organizações operárias. O principal alvo dessa lei eram os anarquistas (OLIVEIRA, 1997).

Como dito anteriormente, todos os avanços e conquistas sociais não foram suficientes para produzir uma mudança significativa na vida material do conjunto da classe trabalhadora no final dos anos 1920. A legislação aprovada quase nunca era aplicada. Isso ocorria, dentre outras razões, porque o movimento operário se encontrava ainda limitado e restrito a alguns poucos centros urbanos. Apesar disso, não se pode deixar de reconhecer que foi na década de 1920 que o movimento operário brasileiro ganhou maior legitimidade entre os próprios trabalhadores e a sociedade mais ampla e começou a se transformar em um ator político que iria atuar com maior desenvoltura nas décadas seguintes (OLIVEIRA, 1997).

A cultura empresarial e a elite governante no Brasil foram historicamente autoritárias com os trabalhadores, recusando-se a considerá-los como sujeitos sociais, herança da cultura escravocrata. Faltou, no Brasil, um pacto que levasse as empresas a aceitar o sindicalismo e eventuais conflitos como parte natural de um sistema de Relações de Trabalho; e tampouco ocorreria a coesão do empresariado em torno de um projeto de desenvolvimento como ocorreu nos EUA e na Europa fordistas (CARVALHO NETO, 2001).

O capitalismo brasileiro, de desenvolvimento tardio, vivenciou ao longo do século XX um verdadeiro processo de acumulação industrial, especialmente a partir do getulismo. Pôde, então, realizar seu primeiro salto *industrializante*, uma vez que as formas anteriores de

indústria eram prisioneiras de um processo de acumulação que se realizava dentro dos marcos da exportação de café, no qual a indústria tinha papel de apêndice (ANTUNES, 2006).

A quebra da Bolsa de Nova Iorque, em 1929, determinou o início do processo de industrialização no Brasil, forçado pela incapacidade de importação. Até esta data, a exportação de produtos primários, principalmente o café, garantia a importação de produtos industrializados para abastecimento. A partir de 1930, com a substituição de importações, a industrialização brasileira determina profundas mudanças na economia e nas Relações de Trabalho, por meio de uma ação governamental centralizadora, não apenas criando estatais, mas também regulando fortemente as Relações de Trabalho (GIANEZINI; DAL CIN, 2003).

A Revolução de 1930 estabeleceu na ordem do dia a necessidade de se pôr em prática uma nova política social no país. A criação do Ministério do Trabalho mostrava a disposição do governo de alterar os rumos da política trabalhista, previdenciária e sindical. Nesse sentido, o getulismo demonstrou enorme competência em transformar antigas reivindicações e conquistas do operariado, em setores organizados mais restritos, em “dádivas” para o povo em geral. A crise econômica continuava destruindo empresas e empregos; explodiam greves e manifestações contra a fome em importantes cidades, ao mesmo tempo em que crescia a ação sindical (OLIVEIRA, 1997; ANTUNES, 2006).

Partia-se do pressuposto de que apenas com a intervenção direta do Estado seria possível amortecer os conflitos entre capital e trabalho; essa intervenção concretizou-se com a Lei de Sindicalização. A nova lei tinha a intenção de pôr em prática um modelo sindical baseado no corporativismo fascista italiano. Para tanto, foi necessário romper com a pluralidade sindical existente até então. Pela nova legislação, adotava-se o princípio da unicidade sindical, em que apenas um sindicato por categoria profissional era reconhecido pelo governo. A sindicalização não era obrigatória, mas a lei estabelecia que apenas os sindicatos reconhecidos pelo governo poderiam ser beneficiados pela legislação social. Caberia ao Ministério do Trabalho supervisionar a vida política e material dos sindicatos (OLIVEIRA, 1997; ANTUNES, 2006).

Foram inúmeras as iniciativas governamentais no sentido de regulamentar as Relações de Trabalho no país. Dentre as mais importantes, podem-se destacar a lei de férias, o código de menores, a regulamentação do trabalho feminino e o estabelecimento de convenções coletivas de trabalho. Esse conjunto de medidas esbarrou, muitas vezes, na resistência de setores do empresariado, preocupados com a crescente intervenção do Estado nas relações de trabalho (OLIVEIRA, 1997; ANTUNES, 2006).

Em consequência da crescente industrialização do país, da formatação da legislação trabalhista, da estruturação de sindicatos de trabalhadores e de empresas e da implantação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho, as empresas começaram a estruturar departamentos para gerir seus empregados dentro das exigências legais estabelecidas. Eram os departamentos de pessoal, que faziam uma gestão burocrática e legalista de pessoas (ALBUQUERQUE, 1987; DUTRA, 2008).

A instauração da ditadura do Estado Novo permitiu a Getúlio Vargas levar adiante e sistematizar, à sua maneira, a política social iniciada no começo da década de 1930. Retiraram-se de cena as forças político-sociais que nos anos que antecederam o golpe de 1937 lutavam no Congresso e nos sindicatos contra a tutela do Ministério do Trabalho e seu projeto de unicidade sindical. Novas leis foram editadas, com o objetivo de consolidar no país uma estrutura sindical baseada no corporativismo. Fortaleceu-se, enfim, o Ministério do Trabalho, que, com o decorrer do tempo, se transformou em um órgão político estratégico para a construção da imagem de Vargas como o "pai dos pobres", amigo e protetor dos trabalhadores (OLIVEIRA, 1998)

A Constituição de 1937 fixou as diretrizes da política social e trabalhista que seria implementada no Estado Novo. Foram confirmados direitos trabalhistas já fixados na Constituição de 1934, como salário mínimo, férias anuais e descanso semanal; e foi também mantida a Justiça do Trabalho, encarregada de dirimir conflitos entre empregados e empregadores. O salário mínimo nacional foi regulamentado em abril de 1938, com o propósito de dotar o país com um mercado interno sólido que sustentasse a crescente industrialização do país.

A estrutura sindical tornou-se mais centralizada, uma vez que se eliminaram as centrais que reuniam diferentes categorias profissionais por município ou região em favor de uma organização de caráter vertical, em que os sindicatos de cada categoria convergiam para as federações estaduais e confederações nacionais da mesma categoria. Ou seja, proibiu-se a organização de todos os trabalhadores de todos os setores em uma única central sindical (OLIVEIRA, 1997).

Essa modalidade de sindicato de Estado transformou os sindicatos em órgãos assistencialistas, com centro de saúde, serviços, lazer, uma vez que era proibida qualquer atividade política ou ideológica. Com a criação de uma contribuição sindical compulsória (imposto sindical) em 1940, consolidou-se definitivamente o domínio do Estado sobre os sindicatos. A medida possibilitou a constituição e a manutenção de sindicatos de "fachada", que passavam a não depender mais da contribuição voluntária dos associados. O governo se

utilizou de muitos desses sindicatos e de seus dirigentes, os chamados pelegos, para fortalecer sua base (ANTUNES, 2006; CARVALHO NETO, 2009).

O novo formato da legislação social brasileira acabaria por ser ordenado e sistematizado na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), editada em junho de 1943 (ALBUQUERQUE, 1987; ANTUNES, 2006). Mais de 60 anos depois, essa estrutura legal e sindical praticamente não mudou (CARVALHO NETO, 2009).

Com a entrada do Brasil na Segunda Guerra Mundial ao lado dos aliados, a ditadura do Estado Novo começou a sofrer importantes remanejamentos internos. Procurou-se elaborar uma estratégia para preparar o fim da ditadura, mantendo, porém, a força e o prestígio do presidente da República. A partir daquele momento, a política social de Getúlio Vargas ganhou maior intensidade e visibilidade (OLIVEIRA, 1997).

Entre 1937 e 1945, o movimento sindical combativo, ligado aos partidos de esquerda, postos sob violenta repressão, desaparece na clandestinidade, aumentando o poder do Ministério do Trabalho sobre o reconhecimento e o funcionamento dos sindicatos (FLEURY; FISCHER, 1992). De 1946 a 1954, Getúlio volta ao poder pela via democrática do voto, insiste na industrialização e suicida-se ao se encontrar acuado pela oposição e por seu nacionalismo populista autoritário.

Em meados da década de 1950, a industrialização brasileira voltou a mostrar força, com Juscelino Kubitschek (JK), o que fez com que o país passasse da condição de sociedade agrária à oitava economia industrial do ocidente, com taxas de crescimento de 7% ao ano. Trata-se de um padrão de industrialização marcado por um processo de exploração da força de trabalho, dado pela articulação entre baixos salários e jornada de trabalho prolongada (ANTUNES, 2006).

Nessa época, empresas multinacionais são incentivadas por JK a se instalar no Brasil trazendo com elas práticas estruturadas de gestão de pessoas. Essas práticas estavam impregnadas dos paradigmas taylorista/fordista e foram disseminadas para as empresas brasileiras. Além disso, passaram a integrar a formação dos quadros diretivos empresariais brasileiros. O administrador de pessoas começa a contar com o apoio de especialistas nas áreas de direito, psicologia, pedagogia, sociologia e estatística, com o objetivo de adaptar e integrar as práticas importadas dos países centrais (ALBUQUERQUE, 1987; DUTRA, 2008).

No início dos anos 1960, revelava-se o esgotamento do modelo econômico e o processo de transformação e desenvolvimento do capitalismo brasileiro, que, como economia periférica, refletia as transformações do capitalismo internacional. A instabilidade provocou a renúncia do presidente Jânio Quadros e a posse de João Goulart (Jango). O Brasil já não

conseguia as grandes taxas de desenvolvimento e a inflação crônica entrava em elevação com tendência a atingir e superar a marca dos 100% anuais. Havia déficit do tesouro e desequilíbrio no balanço de pagamentos. A dívida externa aproximava-se dos três bilhões de dólares. Nesse quadro conjuntural negativo, tanto Goulart quanto seus adversários perceberam a necessidade de mudanças, detectando a falência do modelo econômico (KORNIS; PAIVA, 2003; TOLEDO, 2004)

O movimento sindical urbano foi extremamente atuante durante todo o período do governo João Goulart (1961-1964). Essa atuação inicia-se antes mesmo de Jango, herdeiro do getulismo, tomar posse, com a greve geral decretada pelos líderes sindicais em reação ao impasse criado pelos ministros militares à posse do vice-presidente eleito, por ocasião da renúncia do então presidente Jânio Quadros (1960-1961). Pode-se dizer que o governo Goulart foi um dos marcos na história do movimento sindicalista brasileiro, na medida em que nesses anos as ações sindicais, inclusive as greves, ampliaram e explicitaram a participação dos sindicatos nas grandes questões da política nacional (TOLEDO, 2004)

Há praticamente um consenso entre os setores da esquerda, ao interpretarem o período de 1961-1964, como um momento em que a luta de classes no Brasil alcançou um de seus momentos mais intensos, dinâmicos e significativos. No triênio 1961-1963, o sindicalismo brasileiro alcançou um de seus momentos de mais intensa atividade. Enquanto de 1958 a 1960, sob o governo JK, haviam ocorrido cerca de 180 greves, nos três primeiros anos de Goulart foram deflagradas mais de 430 paralisações. Nesse mesmo período, diferentes organizações de coordenação sindical, no plano regional e nacional, foram criadas. Embora proibida pela rígida legislação sindical getulista então vigente, o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT) teve uma destacada atuação na cena política brasileira. Juntamente com outras centrais sindicais de menor vulto, o CGT foi responsável pelas primeiras greves de caráter explicitamente *político* na história brasileira (KORNIS; PAIVA, 2003; TOLEDO, 2004).

Para afronta dos setores de direita, as lideranças do CGT eram recebidas em Palácio pelo presidente da República e reconhecidas como interlocutores de importantes dirigentes partidários. A imprensa conservadora designava o CGT como o "quarto poder", reforçando o fantasma, forjado na época de Vargas, de que Goulart visava instituir no país uma "República sindicalista". Durante todo o período, foi muito estreita a vinculação do CGT com o governo Goulart. Embora não se possa afirmar que tenha sido apenas "massa de manobra" do governo – pois reivindicava sua autonomia política –, o CGT colaborou estreitamente com Goulart,

apoiando-o abertamente na maioria de suas iniciativas políticas (KORNIS; PAIVA, 2003; TOLEDO, 2004).

O caráter populista do governo Goulart, herdeiro do getulismo, aqui se manifestava de forma nítida e exemplar. As ações do sindicalismo – seja por meio de suas greves na defesa de reivindicações estritamente econômicas ou de caráter político – eram toleradas e até mesmo incentivadas por Goulart, pois serviam ao projeto nacional-reformista (KORNIS; PAIVA, 2003; TOLEDO, 2004).

De um modo geral, contra as iniciativas políticas internas e externas do governo Goulart, reuniram-se os adversários do governo: o empresariado, os militares conservadores, os proprietários rurais e os setores da Igreja católica. O cenário que esses grupos montavam para o Brasil era totalmente distinto do pretendido pelo governo de Goulart e, então, como modo de pôr fim à ameaça de esquerdização do governo e de se controlar a crise econômica, deu-se sustentação ao golpe militar de março de 1964 (KORNIS; PAIVA, 2003; TOLEDO, 2004).

No período após 1964, para desmobilizar os sindicatos e grupos de pressão de esquerda, criou-se um forte aparelho coercitivo, dirigido por um Executivo centralizador que se sobrepôs ao Legislativo e ao Judiciário, excluindo suas decisões da fiscalização da sociedade. A política externa retomaria, por seu lado, o leito do alinhamento automático com os Estados Unidos. Nos primeiros dias após o golpe, uma violenta repressão atingiu os setores politicamente mais mobilizados à esquerda no espectro político, como a União Nacional dos Estudantes, a Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT), as Ligas Camponesas e grupos católicos de esquerda como a Juventude Universitária Católica (JUC) e a Ação Popular (AP). Milhares de pessoas foram presas de modo irregular, parlamentares tiveram seus mandatos cassados, entre outras arbitrariedades (KORNIS; PAIVA, 2003; TOLEDO, 2004).

Após o golpe de 1964, inaugurou-se um novo modelo de administração da economia. As decisões políticas concentraram-se nas mãos do Poder Executivo e os presidentes do período militar conseguiram implantar seu projeto econômico, ignorando as negociações democráticas. Nos primeiros anos foi realizada a reorganização do sistema financeiro, a recuperação da capacidade fiscal do Estado e alcançada uma maior estabilidade monetária. Iniciou-se em 1968 um período de forte expansão econômica no Brasil, com a atração de investimentos estrangeiros, empréstimos internacionais e forte investimento do Estado na indústria pesada, como siderurgia, petroquímica, construção naval e geração de energia (TOLEDO, 2004; ANTUNES, 2006).

Apesar do forte crescimento econômico do período de 1968 a 1973 – chamado de “milagre econômico”, não ocorrem melhorias nas condições socioeconômicas, e a política salarial da época foi apelidada pelos sindicatos de “arrocho salarial”, pois gerou uma queda real de 15 % no salário mínimo no período (TOLEDO, 2004; ANTUNES, 2006).

O modelo de acumulação industrial, novamente, estruturava-se pelo processo de exploração da força de trabalho, dado pela articulação entre baixos salários e jornada de trabalho prolongada e forte intensidade do ritmo de trabalho dentro de um país que, apesar de estar entre os países do chamado terceiro mundo, foi o segundo que mais cresceu no século XX (TOLEDO, 2004; ANTUNES, 2006).

O Brasil vivenciou, ao mesmo tempo, o auge da repressão, com censura à imprensa e violência contra os direitos dos cidadãos, e um forte desenvolvimento econômico.

Para Singer (1999), no final do período do “milagre econômico”, na região da Grande São Paulo, 75% das pessoas economicamente ativas tinham emprego regular com carteira assinada, usufruindo do salário direto e indireto, como 13º salário, férias e horas extras, porém sem melhoria na distribuição de renda, que se concentrou ainda mais.

O consenso em torno do sistema fordista de regulação na Europa, EUA e Japão, onde os trabalhadores conquistaram ganho real em salários, e o Welfare State, que permitiu espetacular crescimento da economia capitalista até meados dos anos 1970, nunca existiu no Brasil. A construção da sociedade do estado de bem-estar social, resultante das negociações entre organizações sindicais, o Estado keynesiano – mais intervencionista, promotor e empreendedor do desenvolvimento econômico e social – e o empresariado não chegou até aqui. Os breves ensaios na consecução dos benefícios econômicos e sociais da fase industrial foram truncados, primeiro pela ditadura e, a partir das décadas de 1980 e 1990, pelas profundas transformações determinadas pela globalização, via competição imposta pelo liberalismo econômico (CARVALHO NETO, 2001; GIANEZINI; DAL CIN, 2003).

Um grupo de países bastante heterogêneos, conhecidos como países do terceiro mundo, nunca experimentou, pelo menos nos últimos cinquenta anos, um período de pleno emprego. No século XX, o Brasil foi o segundo país que mais cresceu no mundo e, mesmo assim, não resolveu os problemas do mercado de trabalho, convivendo com a informalidade, o baixo salário e o subemprego (POCHMANN, 1999).

No Brasil, o crescimento foi sustentado pelo capital público e pelo capital externo. Com a crise econômica dos EUA, em meados dos anos 1970, há um forte impacto sobre a altíssima dívida externa contraída pelos governos brasileiros e sobre as exportações, erodindo o poder de intervenção estatal na economia, vital para o modelo de desenvolvimento nacional

de então. Com a crise fiscal do Estado, o Brasil viveu prolongada estagnação econômica durante toda a década de 1980, comumente chamada de a “década perdida” (CARVALHO NETO, 2001).

Incapazes de se modernizarem tecnologicamente, as empresas brasileiras, a partir de meados de 1980, e de forma mais significativa nos anos 1990, voltaram-se para as tecnologias organizacionais, de custo muito menor. Embora num ritmo muito mais lento do que o dos países desenvolvidos, que viviam intensamente a reestruturação produtiva do projeto neoliberal, o Brasil inicia, em meados da década de 1980, seus primeiros passos nesse sentido: as empresas passam a adotar novos padrões tecnológicos (não na área produtiva) e organizacionais, novas formas de organização do trabalho, produção baseada em grupos de trabalho, programas de qualidade total e implantação de métodos de participação dos trabalhadores nos planos da empresa (ANTUNES, 2006).

Quando se aprecia a evolução histórica das Relações de Trabalho no Brasil e sua influência sobre os padrões de Gestão de Pessoas hoje existentes, observa-se que a transformação que ocorreu desde 1960 acompanhou o processo mais recente e dinâmico de industrialização da economia brasileira, o qual consolidou o quadro do desenvolvimento capitalista monopolista. Essa rápida mudança é conhecida entre os especialistas da área como a passagem do Chefe de Pessoal para o Gerente de Relações Industriais, para responder à necessidade de coordenação entre as modernizações administrativas, técnicas e tecnologias instauradas e os objetivos de desenvolvimento capitalista de curto prazo (FISCHER, 1987).

A modernização aconteceu prioritariamente nas empresas do setor dinâmico, em que a mão-de-obra era escassa em razão da tecnologia e processos mais avançados aplicados, que mudariam radicalmente as formas habituais de trabalho (FISCHER, 1987).

Uma grande pesquisa sobre qualidade e produtividade na indústria brasileira realizada pelo BNDES, CNI e SEBRAE (BRASÍLIA, 1996), em todo o país, mostra que a questão ainda estava restrita a uma minoria de empresas e setores, principalmente nas empresas de maior porte e nos setores de ponta, como química, comunicações e elétrico. No entanto a prática dessas empresas pesquisadas, líderes na implementação de programas de qualidade, produtividade, treinamento e escolaridade da mão-de-obra, revelou-se em flagrante contraste com a imensa maioria da indústria brasileira (BRASÍLIA, 1996).

A onda liberal que varreu o mundo na década de 1980 encontrou ressonância no Brasil somente a partir do governo Collor, no começo dos anos 1990, sendo depois reforçada pelo Plano Real, em 1994, e pelos governos de Fernando Henrique Cardoso e Lula. A aplicação sem questionamento do discurso liberal em sociedades menos desenvolvidas, como a

brasileira, com a abertura incondicional dos mercados, forte competitividade, desestatização e contenção dos investimentos públicos, agravou ainda mais o quadro já endêmico de desemprego e exclusão social (CARVALHO NETO, 2001).

O emprego formal, no Brasil, assegurado pela legislação e previsto pela CLT, era oferecido tipicamente pela grande e média empresa industrial e de serviços, a qual usufruía do mercado oligopólico e tinha condições de repassar os custos dessa relação de emprego para seus preços. De fato, quem pagava o custo das férias, o seguro-desemprego, o fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) e a assistência médica eram os consumidores. Essa possibilidade de as empresas repassarem os custos aos preços terminou com a abertura do mercado e o conseqüente aumento na competitividade, que fez com que as empresas perdessem mercado e margem de lucro, obrigando-as a cortar custos, o que impactou diretamente o tipo de relação de emprego com os trabalhadores (SINGER, 1999; POCHMANN, 2006).

A flexibilização, desregulamentação do mercado de trabalho para permitir novas formas de contratação que reduzam os custos das empresas, tem atingido os países em desenvolvimento de maneira mais forte que os países desenvolvidos. Essa flexibilização converte-se, muitas vezes, em informalização e precarização do mercado de trabalho (SINGER, 1999; POCHMANN, 2006). O trabalho ilegal vem assumindo dimensões gigantescas, também porque os países industrializados deslocaram sua produção para além dos limites nacionais e vêm investindo em países onde as garantias trabalhistas são mínimas, conseguindo, assim, custos muito mais baixos e aumentando a competitividade (MÉSZÁROS, 2006; VASAPOLLO, 2006).

No Brasil, a terceirização tem sido usada para reduzir custos, deixando de lado outros objetivos, como concentração da gestão no negócio central da organização, agilidade e flexibilidade administrativa, especialização dos serviços contratados. A inserção ocupacional moderna por meio da terceirização, no caso do trabalhador autônomo, para a grande empresa (técnicos especializados, com grande experiência profissional e alto grau de escolaridade), em que surgem condições mais favoráveis de remuneração e de trabalho, acontece pouco no Brasil. Nosso modelo de terceirização é o tradicional trabalho por conta própria, trabalho autônomo para o público que se caracteriza por remuneração e condições de trabalho precárias (POCHMANN, 2006).

## **2.4 Características comparadas dos sistemas de Relações de Trabalho francês e brasileiro**

A partir do referencial teórico sobre a origem e história recente dos dois sistemas de RT em questão, é possível fazer uma comparação entre ambos, o que sugere semelhanças e diferenças importantes para o desenvolvimento das RT e da GP.

Destacaram-se seis temas que incluem o contexto econômico, social e político em que se realizam as RT e seus principais atores: cultura nacional, trajetória política, trajetória econômica e social, organização coletiva dos trabalhadores, organização coletiva dos empregadores e estado. Existem inúmeras outras implicações (tecnológicas, regionais, de mercado) que influenciam os sistemas de RT e os temas descritos no Quadro 1; por isso, salienta-se que as descrições são generalizadas com o objetivo de melhor perceber as diferenças e as semelhanças entre os dois países.

Importante notar, ainda, que no tema cultura nacional, por exemplo, o resultado da pesquisa de Hofstede, citado por Motta (1997) e Tanure (2003), sugere uma semelhança entre os dois países — o gosto pelo poder —, que se traduz em empresas mais hierarquizadas, de estruturas mais pesadas e centralizadas; porém a motivação desse resultado é bastante diferente, o que pode influenciar também, de forma diferente, as RT e a GP. Ainda nesse tema, a visão mais humanista e cooperativa do francês, por vezes, faz com que este aja de forma personalista, aproximando-se de um traço da cultura brasileira. Em outras situações, o brasileiro, de traço mais coletivista, tem atitudes no trabalho que tendem a facilitar o trabalho em equipe, ser mais cooperativo diluindo a atitude assertiva.

A trajetória política, econômica e social dos dois países é substancialmente diferente e implica a formação de sociedades bastante distintas em termos de respeito e valorização do ser humano, participação e pressão social, na construção e transformação da sociedade, no nível de desigualdade e desenvolvimento sociais, entre outros fatores que indiretamente influenciam o tipo de RT que se desenvolve em cada país.

A participação das entidades que representam os trabalhadores é bastante diferente nos dois países. Na França, essas entidades são politizadas e organizadas ideologicamente, desenvolvendo a noção de sindicalismo como movimento de massa e vanguarda revolucionária, completamente diferente das organizações sindicais brasileiras.

A influência do estado nas RT parece caminhar na mesma direção em ambos os países, no sentido de que há uma legislação bastante reguladora, pouco flexível, além de o

estado ser um importante empregador nos países. Ainda assim, todos esses eixos são mais fortes e rígidos na França.

Continua

TEMA	FRANÇA	BRASIL
CULTURA NACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gosto pelo poder, centralismo napoleônico, decisões centralizadas, fica claro quem decide e quem implementa, forte controle dos subordinados;</li> <li>• Individualista, liberdade individual, antiautoritarismo, controle é realizado por uma pressão interna ao indivíduo;</li> <li>• Não gosta da incerteza, evita ambiguidades, procura partilhar decisões, dividir as responsabilidades;</li> <li>• Cultura que valoriza a humanização e contratos sociais, a cooperação e bons relacionamentos são fundamentais no trabalho, “trabalha para viver”.</li> </ul>	<p>Gosto pelo poder, herança de uma sociedade escravocrata, fica claro quem decide e quem implementa, forte hierarquização e estratificação da sociedade</p> <p>Coletivista, sociedade baseada em relações pessoais, que busca afeto e proximidade nas relações, o controle é exercido por pressão social externa ao indivíduo;</p> <p>Lida com incerteza, flexível, rapidez em adaptar-se a novas regras e mudanças;</p> <p>Tende a valorizar mais a assertividade, boas oportunidades de trabalho significam promoção, desafios e reconhecimento, “vive para trabalhar”</p>
TRAJETÓRIA POLÍTICA	Social - Democrata, são 200 anos de tradição democrática	<p>Ditadura 1930 até 1946</p> <p>Democracia 1946 a 1964</p> <p>Ditadura Militar 1964/1980</p> <p>Democracia pós 1980</p>
TRAJETÓRIA ECONÔMICA E SOCIAL	<p>Mais estável</p> <p>Mais rica / abundante</p> <p>Muito menor o nível de desigualdade social em relação ao Brasil</p> <p>Forte pacto social</p> <p>PIB/Percapita = USD 44,9 mil (2008)</p> <p>IDH = 8º (2009)</p>	<p>Muito instável: diversos planos econômicos de estabilização, alta inflação, recessão/crescimento/recessão/crescimento</p> <p>Forte desigualdade social</p> <p>Não há pacto social</p> <p>PIB/Percapita= USD 12 mil (2008)</p> <p>IDH = 75% (2009)</p>

Quadro 1 – Comparação entre os Sistemas de RT francês e brasileiro

Fonte: Elaborado pela autora.

TEMA	Conclusão	
	FRANÇA	BRASIL
ORGANIZAÇÃO COLETIVA DOS TRABALHADORES	<p>Muito politizados, ligados a partidos políticos</p> <p>Pluralidade e autonomia sindical</p> <p>Dependem financeiramente das contribuições dos trabalhadores sindicalizados</p> <p>Boa capacidade de negociação</p> <p>Forte influência nas políticas governamentais</p> <p>Negociação cobre todos os empregados, mesmo os não sindicalizados</p> <p>Organizados por filiação ideológica, podendo legalmente abranger todas as categorias profissionais em um só sindicato</p> <p>Negociações ainda centralizadas, mesmo que o governo trabalhe no sentido de diminuir essa tendência</p>	<p>Muitos são sindicatos “de carimbo” ou “fachada”, não atuam agindo pelo direito das categorias profissionais que representam</p> <p>Financeiramente são sustentados pelo imposto anual obrigatório por lei, que corresponde a um dia de trabalho de todos os trabalhadores de cada categoria profissional</p> <p>Organizados por categoria profissional, segmentados, forte fragmentação sindical</p> <p>Assistencialista e paternalista</p> <p>Razoável influência política</p> <p>Negociação cobre todos os empregados, mesmo os não sindicalizados; negociação centralizada e descentralizada</p> <p>Negociação centralizada</p>
ORGANIZAÇÃO COLETIVA DOS EMPREGADORES	<p>São apenas 2 Sindicatos, e um deles foi criado recentemente para representar as pequenas e médias empresas</p>	<p>São criados quase como o dos trabalhadores por categoria de empresa e representam regiões, são inúmeros, também muito fragmentados e pouco representativos</p>
ESTADO	<p>Maior empregador (mais de 2 milhões de trabalhadores, representam 3,5% da população)</p> <p>Forte regulação dos termos e condições de emprego</p> <p>Maior estabilidade de emprego</p> <p>Forte trabalho de requalificação e reinserção de trabalhadores no mercado</p> <p>Legislação trabalhista pouco flexível</p>	<p>Estrutura estatal significativa, mas menor que a da França (quase 1 milhão representa 0,5% da população)</p> <p>não há regras sobre estabilidade – facilidade para dispensa de trabalhadores</p> <p>legislação trabalhista pouco flexível</p>

Quadro 1 – Comparação entre os Sistemas de RT francês e brasileiro

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de BRUNSTEIN, I. (1992); CARVALHO NETO, A. M. (2001,2009); FREITAS, A. B. (1997); GOETSCHY, J.; JOBERT, A. (2003); LAURENT, A. (1981); MOTTA, F.C.P. (2007); NAGELKERKE, A.G.; NIJS W.F. (1998); PESQUEUX, Y. (2007); RIBEIRO, D. (2008); SAGLIO, J. (1995); TANURE, B. (2003); TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. (2007).

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresentam-se a escolha da metodologia e suas principais características, a descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados e a unidade de pesquisa que serviu de base para o desenvolvimento da proposta deste trabalho.

#### **3.1 Estratégia e método de pesquisa**

A escolha da abordagem mais adequada de investigação é fundamental para o resultado da pesquisa e deve considerar a natureza, a profundidade e a complexidade do tema a ser estudado (GODOY, 1995a; GREENWOOD, 1973).

Ao se propor estudar as políticas e práticas de GP de uma organização, sua origem, e correlacioná-las com as características dos sistemas de RT do país de origem e do país onde está sediada a empresa, a melhor escolha para este trabalho é utilizar um estudo de caso de natureza qualitativa e caráter exploratório. A escolha se dá em razão de a investigação qualitativa favorecer o aprofundamento da complexidade de fatos e processos particulares e específicos a indivíduos e grupos, como são a política de desligamento da empresa pesquisada e a relação da empresa com os sindicatos dos trabalhadores. Além disso, a investigação qualitativa tem lugar assegurado como forma possível e promissora nas ciências humanas, servindo a uma ciência aplicada amplamente multidisciplinar como a Administração, em virtude da natureza dos problemas que se apresentam na confrontação com problemas práticos (GODOY, 1995b; LAVILLE; DIONNE, 1999).

A pesquisa qualitativa utiliza dados sobre pessoas, lugares e processos, admite o envolvimento do pesquisador com a situação estudada, procurando interpretar e compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos sujeitos (GODOY, 1995c; BAUER; GASKELL, 2002). Dessa forma, a pesquisa qualitativa atende ao objetivo deste trabalho, que é analisar se e como as políticas e práticas de gestão de pessoas de uma empresa francesa instalada no Brasil é influenciada por diferentes características dos sistemas de RT francês e brasileiro. A pesquisa qualitativa propiciará o entendimento do desenho e da aplicação das políticas de gestão de pessoas, em conjunto com as relações sociais e culturais que se estabelecem no interior da organização.

Na problemática levantada por este projeto, a pesquisa busca descrever as bases das políticas e práticas de Recursos Humanos da empresa, bem como pesquisar dois processos de gestão em profundidade, a saber: o relacionamento da Accor Hospitality e os sindicatos dos trabalhadores de hotéis, e o processo de demissão utilizado pela empresa, para identificar as possíveis influências das diferentes características dos sistemas de Relações de Trabalho – francês e brasileiro. Assim, a natureza da pesquisa é exploratória, já que a temática é complexa e pouco tratada na literatura desta forma.

O estudo de caso foi o método escolhido para o desenvolvimento desta pesquisa, uma vez que, segundo Eisenhardt (1989) e Yin (2004), é um método de pesquisa empírica que visa entender fenômenos contemporâneos dentro de seu ambiente, podendo ser estudado em um único ou múltiplos casos e em numerosos níveis de análise, tipicamente combinando diversas técnicas de coleta de dados com possibilidade de criar evidências qualitativas (através de palavras, descrições).

Os estudos de caso são fundados no estudo em profundidade de casos particulares, análise intensiva e interações ambientais numa única empresa ou em algumas organizações reais (GODOY, 1995d; DE BRUYNE, 1977).

Além disso, constata-se que o estudo de caso tem duas grandes virtudes, não encontradas nos demais métodos, a saber: a possibilidade de estudar um fenômeno de forma ampla e profunda, que leva o pesquisador a uma compreensão do fenômeno pesquisado em seu próprio ambiente; e ser um método muito valioso como meio exploratório – quando se pretende descobrir novas perspectivas para um determinado fenômeno (GREENWOOD, 1973).

O método tem, entretanto, duas limitações que precisam ser entendidas e tratadas devidamente, para que sejam minimizadas no estudo de caso: a falta de procedimentos analíticos estandardizados – o que transfere o rigor da análise quase que exclusivamente para a capacidade de síntese do pesquisador; e a dificuldade de generalização, ou seja, normalmente seu resultado não é suficiente para ser generalizado para populações mais amplas (GREENWOOD, 1973).

Yin (2001) responde à limitação do rigor metodológico comprometendo a qualidade dos estudos, dizendo que esses vieses são possíveis não apenas no estudo de caso, podendo ocorrer em outras modalidades de pesquisa. Assim, o que se propõe ao pesquisador do estudo de caso é um cuidado redobrado tanto no planejamento quanto na coleta e análise de dados.

Quanto à dificuldade de generalização dos estudos de casos, deve-se lembrar que não é finalidade desse método proporcionar conhecimento preciso das características de uma

população a partir de procedimentos estatísticos, mas sim expandir ou generalizar proposições teóricas (YIN, 2001).

### **3.2 Unidades de pesquisa**

A Accor Hospitality e a Ticket Serviços constituem o grupo Accor no Brasil. Firmin Antonio, seu fundador e presidente até 2008, trouxe o grupo para o país em 1976, quando foi introduzido no mercado nacional o Ticket Restaurante; e, em 1977, inaugurado o primeiro Novotel. O grupo Accor atua em mais de 140 países, nos segmentos de hotelaria e serviços, emprega cerca de 170 mil colaboradores e possui 4 000 hotéis, com marcas líderes em seus segmentos de atividades.

O estudo de caso foi realizado na Sede Administrativa/Operacional e em quatro unidades hoteleiras da Accor Hospitality, rede francesa de hotéis, instalada no Brasil desde 1977, que conta atualmente com 173 hotéis das marcas Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis e Formule 1, com mais de 22 mil apartamentos e cerca de 8 000 trabalhadores no Brasil.

A escolha dessa empresa fundamenta-se nos seguintes aspectos: representa um caso típico do problema da pesquisa, pois demonstra no discurso institucional respeito ao trabalhador; é uma grande empresa francesa; está instalada no Brasil há mais de trinta anos; passou por forte processo de crescimento nos últimos onze anos; e, por ser uma empresa de serviços, é intensiva em mão-de-obra, depende muito de seus trabalhadores para entregar o prometido a seus clientes, o que exige da empresa boas e eficientes práticas de gestão de pessoas. Além disso, está há doze anos entre as melhores empresas para se trabalhar no país, segundo pesquisa do instituto Great Place to Work.

### 3.3 Estratégia de coleta e análise de dados

O método de estudo de caso, por sua capacidade de estudar de forma profunda e intensa o fenômeno, pode utilizar quaisquer técnicas de obtenção de dados e em qualquer ordem. Porém, para cada investigação, dependendo de sua origem, haverá um conjunto de técnicas que se adaptará melhor (GREENWOOD, 1973).

Uma pesquisa bem orientada utiliza diversas técnicas de levantamento e organização de dados, pois essa ação permitirá a triangulação de informações, garantindo um resultado de maior qualidade e confiabilidade (EISENHARDT, 1989).

Para esta pesquisa, os dados foram coletados em pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e pela observação das práticas do dia a dia realizada pela autora que trabalhou na empresa por quase dez anos.

O Quadro 2, a seguir, destaca os principais documentos que foram analisados.

<b>DOCUMENTO ANALISADO</b>	<b>OBJETIVO DA ANÁLISE DO DOCUMENTO</b>
Pesquisa de Clima realizada pelo Great Place to Work (GPTW)	Levantamento da opinião dos colaboradores sobre a gestão de pessoas da empresa
Livro de levantamento das práticas sobre gestão – utilizado para as pesquisas de clima ( <i>Culture Audit</i> )	Conhecer histórico e práticas sobre gestão de pessoas
Intranet da Accor	Levantamento das práticas e políticas de gestão de pessoas
Revistas internas impressas e eletrônicas	Levantamento sobre práticas e políticas de gestão de pessoas
Caderno de histórico da fundação e crescimento da empresa no Brasil – conhecido como Livro Amarelo	Conhecer a história da empresa sua missão, valores e crenças a respeito da gestão de negócios e das pessoas
Revista Exame 2006, 2007, 2008 e 2009 (metodologia FIA/USP)	Conhecer resultado da Pesquisa Melhores empresas para se trabalhar, pontos positivos e negativos
Revista Época 2006, 2007, 2008 e 2009 (metodologia Great Place to Work)	Conhecer resultado da Pesquisa Melhores empresas para se trabalhar, pontos positivos e negativos

Quadro 2 – Documentos e respectivos motivos de análise  
Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação.

Após a pesquisa documental e sua respectiva análise de conteúdo, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada, para identificar novos indícios da influência dos diferentes

modelos de relações do trabalho na gestão de pessoas da empresa, bem como para aprofundar as interpretações baseadas na análise de conteúdo.

A escolha das pessoas para entrevistas seguiu os seguintes princípios: representar diferentes áreas funcionais, representar a área operacional e diferentes “tempos de casa”. Deu-se preferência aos trabalhadores com mais de cinco anos na empresa e pessoas que mantêm contatos frequentes com pares na França, uma vez que, dessa forma, poderiam contribuir de modo mais significativo com o objetivo da pesquisa.

Para as entrevistas, foram ouvidos os ocupantes dos cargos conforme descrito no Quadro 3. Foram realizadas dezoito entrevistas com diretores, gerentes de áreas corporativas e gerentes de Hotel da Accor Hospitality, doze delas na área corporativa – sede da empresa em São Paulo, bairro de Pinheiros, uma na central administrativa financeira em São Paulo, bairro de Santana no prédio anexo ao Novotel Center Norte, e as últimas três nos hotéis Grand Mercure, Novotel e Formule 1, todos em São Paulo.

Além das entrevistas realizadas na Accor Hospitality, foram entrevistados também o Presidente e o Vice-Presidente do Sindicato dos trabalhadores em hotéis, apart-hotéis, motéis, *flats*, restaurantes, bares, lanchonetes e similares de São Paulo e Região (São Paulo, Guarulhos, Osasco, Mogi das Cruzes, Atibaia e São Miguel Paulista).

<b>CARGO DO ENTREVISTADO</b>	<b>MOTIVOS DA ESCOLHA DO ENTREVISTADO</b>
Diretor de RH	<i>Expertise</i> , tempo de empresa (histórico), muito contato com a França sobre assuntos de RH.
Diretor Academia (Universidade Corporativa) Accor	<i>Expertise</i> , tempo de empresa (histórico), muito contato com a França sobre formação de pessoas.
Diretor de Operações Íbis e Formule 1	Conhecimento e vivência do modelo francês e brasileiro, visão estratégica do tema pessoas e responsável pela política de RH junto à operação
Gerente Jurídico	Visão estratégica do tema, visão técnica trabalhista e sindical, e contato frequente com a França.
Gerente de Marketing de Relacionamento	Visão estratégica do tema pessoas, contatos frequentes com a França, facilidade de análises globais.
Gerente RH Sofitel Gerente de RH Novotel Gerente de RH Mercure Gerente de RH Íbis e F1	Tempo de empresa, conhecimento profundo de todos os subsistemas de RH e mercado.
Coordenador de Administração de Pessoal	Responsável pela interlocução do dia-a-dia com os sindicatos dos trabalhadores e estatísticas de pessoal
Gerente Executivo de Operações Mercure	Tempo de empresa e forte entendimento da operação e de gestão de pessoas.
Gerente Executivo de Operações Íbis e Formule 1	Tempo de empresa e forte entendimento da operação e de gestão de pessoas.
Gerente de Implantação de Hotéis Gerente Hotel Grand Mercure Gerente Hotel F1 Gerente Novotel	Tempo de casa, percepção da operação e gestão de pessoas.
Presidente e Vice-Presidente do Sindicato dos trabalhadores em hotéis de São Paulo	Responsáveis pelo contato com a Accor nas principais pautas da empresa com o Sindicato São Paulo e Região (sede da empresa e região com o maior número de hotéis)

Quadro 3 - Cargos e motivos de escolha dos entrevistados

Fonte: realizado pela autora.

Vale mencionar que as entrevistas semiestruturadas foram baseadas em roteiros (APENDICE A), os quais abordaram as percepções dos entrevistados a respeito das principais políticas e práticas de gestão de pessoas da Accor Hospitality, diferenças entre as políticas da Accor e do mercado hoteleiro no Brasil, processos de desligamento e relação com sindicatos dos trabalhadores.



## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Neste capítulo busca-se fazer uma descrição do mercado de atuação da empresa estudada, sua trajetória no Brasil e sua posição nesse mercado.

### 4.1 A indústria hoteleira

A indústria hoteleira é um dos quatro segmentos da indústria do turismo, acompanhada dos estabelecimentos comerciais – operadoras de turismo, agências de viagem, serviços portuários e aeroportuários, organizadores de feiras e eventos; serviços de transporte – aviões, locação de veículos, navios; e os destinos – que são os lugares visitados pelos turistas e viajantes a negócios que oferecem eventos de lazer, culturais, ecológicos, de negócios, parques temáticos entre outros.

Normalmente as condições de hospedagem e serviços oferecidos aos hóspedes definem a classificação dos hotéis que, de forma geral, seguem as seguintes categorias:

a) *resort*: hotéis situados em regiões diferenciadas, como praias, campo, locais de preservação ambiental; oferecem muito mais que hospedagem, incluem muitas opções de serviços de lazer, restaurantes diversificados, bares e muitas outras comodidades;

b) hotéis de luxo: normalmente localizados nos grandes centros, oferecem hospedagem com quartos amplos, mobília, enxovais e materiais de quarto de primeira qualidade, além de serviços especiais aos hóspedes, como: restaurantes de categoria internacional, mordomo, *concierge* entre outros;

c) hotéis de “escala média” ou executivos: oferecem quartos confortáveis, as instalações devem facilitar o trabalho no quarto – linhas telefônicas, internet banda larga, e serviços, como restaurante, bar e salas para reuniões;

d) hotéis de categoria econômica: normalmente oferecem um quarto de dimensões reduzidas em relação aos demais, com materiais construtivos mais simples ou pré-moldados, não tem piscina, sauna e, quando oferecem, oferecem serviços reduzidos de alimentação.

Há anos utilizavam-se classificações hoteleiras que objetivavam a categorização dos hotéis, do mais luxuoso ao mais simples (no Brasil usou-se, durante algum tempo, o número de estrelas), porém essas formas não eram universais e não garantiam aos hóspedes um padrão

de produto e serviços entre todos os hotéis com a mesma categoria. As redes hoteleiras, com a globalização dos mercados e a crescente segmentação da hotelaria, lançaram o conceito de marca, em que todos os hotéis de uma determinada marca respeitam as mesmas características mundialmente: padrão de acomodação, serviços e tarifas.

A indústria hoteleira tem ainda algumas características muito peculiares que devem ser conhecidas para melhor compreender seu funcionamento: inventário fixo, ou seja, um hotel tem um número fixo de apartamentos e com isto não pode aumentar sua capacidade nas altas temporadas, nem diminuí-la nas baixas; perecibilidade, ou seja, se um quarto de hotel não for vendido em um determinado dia, a receita dessa venda não realizada não poderá ser recuperada; e inseparabilidade, ou seja, é impossível separar a construção de um quarto de hotel de sua venda, ele é erguido e vendido em um mesmo local.

Um último elemento muito importante na hotelaria é a distinção entre propriedade e administração ou gestão dos empreendimentos. Existem hotéis independentes, onde os proprietários administram o hotel diretamente, e estes podem estar ou não ligados a uma rede/marca nacional ou internacional nos contratos de franquia. Outros são hotéis onde o proprietário ou proprietários fazem um contrato de administração com uma determinada marca e empresa administradora de hotéis, não interferindo na gestão operacional deste. E ainda existem os casos em que as próprias redes hoteleiras são proprietárias dos hotéis.

Encontra-se demonstrado no organograma abaixo, Figura 1, a estrutura básica de um hotel com aproximadamente 350 apartamentos, para demonstrar os principais cargos e atividades de um hotel.

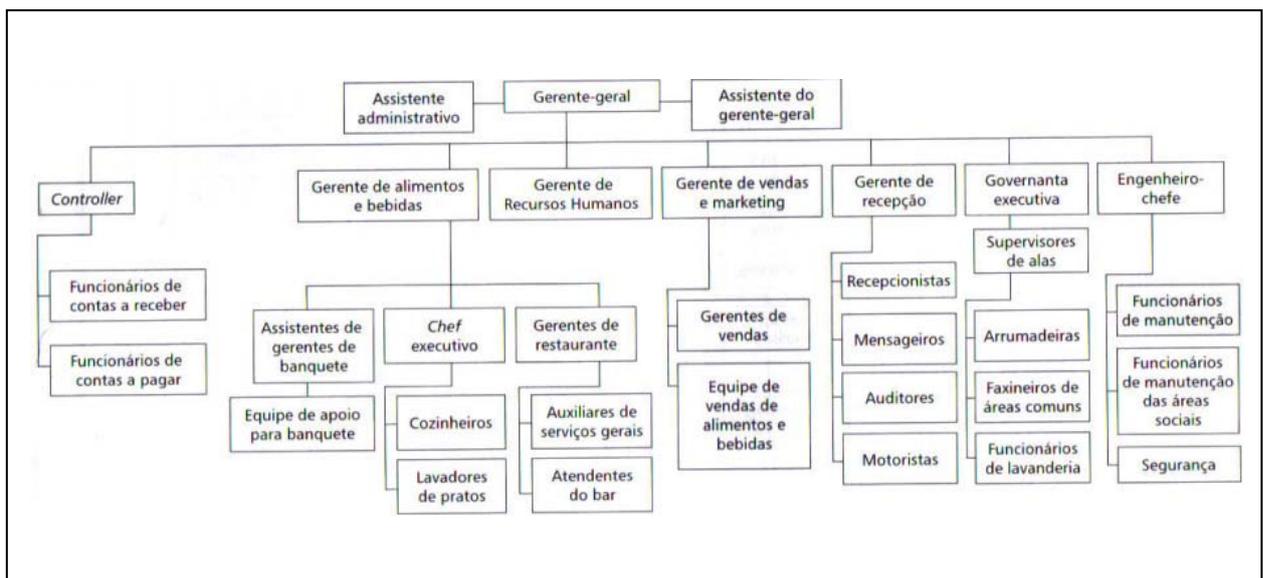


Figura 1: Organograma para hotéis de grande porte  
Fonte: Gestão de Operações Hoteleiras (2005)

No Brasil, como decorrência de deficiências de infraestrutura, alto preço de passagens aéreas, grande concentração de renda, entre outros, o setor de hospedagem era pouco desenvolvido até o início dos anos 1970.

Entre 1968 e 1973, com o crescimento da economia, cresceu também o fluxo de viagens de negócios e a necessidade do crescimento dos meios de hospedagem. Assim foi realizada a expansão de redes hoteleiras domésticas (Othon, Eldorado, Tropical, Horsa e Deville) e chegou ao Brasil o primeiro hotel de rede internacional em 1971, o Hilton, no centro de São Paulo.

Com o sucesso do Hilton, outras redes se implantaram sucessivamente durante a década de 1970: Holiday Inn, InterContinental, Méridiën, Club Méditerranée, Novotel (Accor) e Caesar Park. A entrada dessas redes internacionais elevou de imediato o nível dos serviços prestados no setor hoteleiro, elevando o nível de competitividade e fazendo todo o setor investir na qualidade de serviços e profissionalização de seus trabalhadores.

Com a redução da atividade econômica nos anos 1980, também houve redução na demanda por meios de hospedagem e, além disso, a instabilidade política e econômica que se seguiu no início dos anos 1990 afugentou o capital estrangeiro.

Em razão desse ambiente de incertezas, um novo modelo de desenvolvimento hoteleiro se desenvolveu nos anos 1980 no Brasil, os *flats*. O flat é um edifício diferenciado que tem um administrador hoteleiro, cuja finalidade está em oferecer serviços de hotelaria. É explorado comercialmente na locação direta ao hóspede. No início de seu desenvolvimento o flat era frequentado por hóspedes que necessitavam de hospedagem por permanência mais longa do que uma ou duas noites, pois proporcionavam mais comodidade em virtude do espaço e estrutura mais semelhante a um apartamento (incluindo uma pequena cozinha e sala) do que a um quarto de hotel.

Os *flats* superavam as dificuldades de financiamentos do mercado, utilizando recursos vindos da poupança do setor privado, ou seja, eram diversas pessoas físicas que financiavam o investimento, ficando cada uma com a propriedade de um ou alguns apartamentos, e não um único investidor que imobilizava um grande capital no negócio.

O setor de viagens, turismo e hospedagem inicia um novo ciclo de expressivo crescimento a partir de 1994. O crescimento do setor hoteleiro, nessa época, contava com novos agentes, como os fundos institucionais, construtoras e incorporadoras imobiliárias que capitalizavam a renda disponível do setor privado e se associavam às grandes cadeias hoteleiras internacionais, além dos investimentos públicos em infraestrutura turística e financiamentos do BNDES.

O crescimento com capital nacional em associação com as redes hoteleiras internacionais trouxe vantagens para ambos os lados. Possibilitou o crescimento para as redes internacionais que tinham estrategicamente a orientação de investir em gestão e não em empreendimentos imobiliários, diminuindo enormemente o risco do negócio; e para os investidores institucionais e demais proprietários, as redes ofereceram gerenciamento profissional, com formação de mão-de-obra, implantação de padrões internacionais de qualidade de produtos e serviços, acesso a centrais de reservas internacionais e programas de fidelização de clientes, além de uma identidade corporativa. Além disso, algumas redes possibilitaram ainda aos novos empreendimentos participar de acordos com fornecedores e grandes clientes institucionais da companhia, projetos de centralização administrativa, centralização de pesquisas de *marketing* e recursos humanos, projetos de construção e arquitetura de hotéis.

O Brasil, apesar de ainda estar em 36º lugar no *ranking* — França (76 milhões de visitantes por ano) e Espanha (55 milhões de visitantes por ano) foram, respectivamente, o 1º e o 2º lugar — da Organização Mundial de Turismo em 2005, com 5,1 milhões de visitantes por ano (dado do Brasil de 2006), representou, no período de 1995 a 2005, uma das maiores taxas de expansão do turismo no mundo. Segundo a Organização Mundial do Turismo, enquanto o número de passageiros de viagens internacionais cresceu em média 50% no planeta entre 1995 e 2005, o aumento registrado no Brasil foi de 170%.

Em razão da multiplicação dos visitantes, a receita gerada pelo turismo atingiu um recorde em 2008, totalizando 4,3 bilhões de dólares. O setor do turismo já é o quinto principal produto da balança comercial brasileira, atrás apenas de minério de ferro, petróleo, soja e automóveis. O dinheiro trazido pelos turistas ajuda a movimentar um mercado que fatura mais de 100 bilhões de reais por ano e emprega mais de 2 milhões de pessoas no país. Não foi por acaso que o Brasil entrou na rota dos grandes grupos estrangeiros de hotelaria.

## **4.2 A Accor Hospitality no Brasil**

O grupo Accor, empresa de origem francesa, que atua mundialmente nos setores de hotelaria e serviços, está presente em mais de 140 países e conta com cerca de 170 mil colaboradores (como são chamados os trabalhadores na Accor).

No Brasil, as atividades se iniciaram em 1976 com a Ticket Serviços, empresa do grupo que trouxe o conceito de vale-refeição para o mercado brasileiro. Em 1977 é inaugurado o primeiro Novotel, em São Paulo – Novotel Morumbi –, que, modernizado por diversas vezes, continua ativo até os dias de hoje. O Novotel foi lançado no Brasil inovando a oferta de hotelaria de negócios quatro estrelas e introduzindo o conceito de rede. Devido à instabilidade política e econômica vivida na década de 1980, a rede Novotel instalou durante aquele período apenas seis unidades no Brasil.

A partir de 1987, aproveitando a possibilidade de desenvolvimento da hotelaria com os *flats*, a Accor lança no Brasil a marca Parthenon, que passa a contar com um grande número de empreendimentos nas principais cidades do país. Em 1989 instala o primeiro Sofitel, categoria luxo da Accor em Salvador.

O Brasil representou a primeira operação mundial da Accor fora da França. O desenvolvimento da empresa no país está intimamente ligado à história, ideias e ideais de seu fundador no país e Presidente do Grupo até 2008, Firmin Antonio. Publicações internas, o discurso e a prática de Firmim Antonio e da grande maioria dos demais executivos da empresa sempre deixaram claro que o direcionamento estratégico do grupo teve como ponto de partida a crença nas pessoas e em sua capacidade de criar, inovar e construir uma empresa diferente, moderna, competitiva e flexível, capaz de superar os desafios da transformação e do progresso do País, e que só assim a empresa poderia continuar se desenvolvendo.

O aumento da demanda por viagens e hospedagem no mundo acirrou a competição no setor, e as empresas de hotelaria necessitaram promover processos de expansão, diversificação e busca de novos mercados e destinos. Esses processos no setor de hospedagem têm privilegiado o mercado dos países desenvolvidos. Assim grande parte das redes de hotéis europeias costuma priorizar o mercado norte-americano, países desenvolvidos da Ásia e Oceania; por sua vez, as redes norte-americanas têm a maioria de seus empreendimentos na Europa, Canadá e Japão.

Em razão do exposto e do número de empreendimentos das principais redes pelas diversas regiões do mundo, nota-se que a presença dessas redes no Brasil é pequena. A Accor Hospitality (nome da hotelaria Accor a partir de 2007), é exceção à regra das redes internacionais, conforme demonstrado na Tabela1, “Maiores Redes Internacionais em Operação no Brasil”, que apresenta um grande e diversificado crescimento no Brasil desde 1994.

A expansão dá-se por meio de parcerias com incorporadoras, fundos de pensão e investidores privados, ou seja, a estratégia de negócios da Accor passa a dar foco na

administração hoteleira com menos investimento imobiliário. Nesse período agrega à rede já existente as marcas Ibis (1994), Mercure (1999) e Formula 1 (2001), cobrindo todos os segmentos de mercado do luxo ao econômico, com unidades em todas as regiões do país, passando de aproximadamente 30 hotéis em 1995 para 142 em 2009.

Tabela 1  
Maiores redes internacionais em operação no Brasil

REDE	2002	2006	2002	2006	CLASSIFICAÇÃO POR NÚMERO DE APTOS
	NÚMERO DE HOTÉIS	NÚMERO DE HOTÉIS	NÚMERO DE APTOS	NÚMERO DE APTOS	
Accor	126	130	17.221	19.912	1º
Choice Atlantica	30	47	3.534	6.344	2º
Sol Meliá	28	21	5.341	4.686	3º
Golden Tulip		12		2.023	5º
InterContinental	9	15	1.889	3.233	4º
Marriott	5	6	1.580	1.694	7º
Best Western	16	14	1.379	1.212	10º
Hilton	4	2	1.367	846	12º
Starwood	4	6	1.159	1.866	6º
Posadas	5	9	1.134	1.673	8º
Pestana	5	6	1.066	1.318	9º
Club Méd	2	3	670	920	11º
Total	234	271	36.340	45.727	

Fonte: PROSÉRPIO, 2007.

Essa escalada não foi sempre tranquila, outras redes vieram para o país, além das redes nacionais e hotéis independentes, o que causou um excesso de oferta, especialmente nas cidades de Recife, Brasília, Belo Horizonte, São Paulo e Curitiba, e fizeram a rentabilidade do negócio chegar a níveis insustentáveis entre os anos de 2000 e 2004.

A Accor Hospitality triplicou seu número de trabalhadores desde 1994. Conta hoje com cerca de 8 000 colaboradores (como são chamados os trabalhadores na Accor), e tem expectativa de chegar a 10 000 até o final de 2010. A grande maioria dessas pessoas não ultrapassou a fase dos ciclos de ensino fundamental e médio e precisam ser preparadas para assumir as funções. Para tanto, a empresa criou em 1992 a *Academie Accor* - universidade corporativa, que vem acompanhando a evolução da empresa, capacitando todo esse contingente de novos colaboradores. A Academia possui hoje um extenso pacote de cursos, alguns deles específicos para funcionários de suas diferentes bandeiras, como Formule 1, Ibis e Mercure. O programa de educação da empresa prevê que cada funcionário participe de pelo menos duas atividades de treinamento por ano.

O Brasil é bastante estratégico para as operações da Accor Hospitality no mundo – é o quarto principal mercado da empresa, atrás somente da França, Alemanha e Estados Unidos. A Accor Hospitality tem no Brasil sua base para a América Latina e conta atualmente com 163 hotéis, sendo 142 no Brasil e 21 nos demais países, além de ter forte plano de expansão na região para os próximos anos.

A estratégia de crescimento da empresa inclui sempre a preocupação com o desenvolvimento e o crescimento de seus colaboradores. A empresa que nasceu “acreditando nas pessoas e em sua capacidade de inovação...” foi eleita em agosto de 2009, pela 12ª vez, uma das melhores empresas para se trabalhar no País, segundo a pesquisa “100 Melhores Empresas para Trabalhar - Brasil”, realizada pela consultoria internacional The Great Place to Work Institute e publicada pela revista Época, da Editora Globo. Na edição deste ano, a companhia se classifica na sexta posição, com empresas como Microsoft, Cisco, Kimberly-Clark, Plascar Chemtech, Laboratório Sabin e a campeã Caterpillar.

Por se tratar de um grupo de serviços que, em essência, tem um discurso institucional “de pessoas servindo pessoas”, o grupo Accor faz questão de destacar entre seus principais eixos estratégicos - os colaboradores. Os colaboradores para a Accor são geridos com práticas e políticas de Recursos Humanos que exprimem o desejo da empresa de acolher, desenvolver e ouvir às pessoas que cuidam dos clientes com profissionalismo e carinho, tornando o grupo cada vez maior e mais forte no mundo.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para a realização desta pesquisa utilizaram-se dois métodos para coleta de dados (conforme descrito no subitem 3.3): pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. O estudo de caso foi realizado na Accor Hospitality, empresa do setor hoteleiro, e foram entrevistados gestores da sede corporativa e de hotéis da empresa em São Paulo. O conjunto das entrevistas formou o principal instrumento da pesquisa.

Neste capítulo serão apresentados os resultados referentes à pesquisa e à análise de se e como as diferentes características dos sistemas de Relações de Trabalho da França e do Brasil influenciam a Gestão de Pessoas da Accor Hospitality, especialmente seus processos de desligamento de trabalhadores e de relacionamento com os sindicatos dos trabalhadores.

### **5.1 Práticas de Gestão de Pessoas**

Este bloco da pesquisa pretende avaliar a percepção dos entrevistados a respeito das principais práticas de gestão de pessoas da Accor, sua aplicabilidade e diferenciação em relação ao mercado.

A partir da análise documental e relatos obtidos nas entrevistas, observa-se que, segundo a percepção dos gestores, a Accor tem um cuidado especial e diferenciado com o “lado humano” da organização, quando comparada a outras empresas onde já trabalharam, e esta é a mesma opinião de trabalhadores novos da Accor, que são oriundos do mercado. Essa percepção não se dá apenas pela comparação do que está escrito nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas também a partir do discurso e do exemplo das lideranças da empresa, e dos acontecimentos do dia-a-dia em várias áreas, quer sejam na sede, quer nas unidades hoteleiras, conforme observado pela autora nos anos trabalhados na empresa.

Analisando-se o resultado das pesquisas internas de clima e os resultados publicados nas Revistas Exame e Época (Melhores Empresas para se Trabalhar, 2007, 2008 e 2009), percebe-se que a grande maioria dos trabalhadores considera o ambiente, o clima de camaradagem, “as portas abertas” (todo trabalhador tem acesso a todos os níveis de direção da empresa sem formalidades ou burocracia), a transparência nas informações e o respeito com os trabalhadores fatores muito positivos nas relações da empresa com seus trabalhadores.

[...] nas empresas em que já atuei, tanto multinacionais americanas quanto empresas de grande porte brasileiras, é a primeira empresa ao longo de minha carreira de 25 anos que tem um instrumento regular fundamentado e praticado em todos os níveis, que é chamado de mesa aberta [...] (Gestor 1)

O conceito da mesa aberta veio da França e é uma importante prática de gestão de pessoas da Accor Hospitality, onde os gestores de todos os níveis hierárquicos, um por vez, se reúne periodicamente com os trabalhadores visando esclarecer dúvidas a respeito de quaisquer assuntos pertinentes aos trabalhadores e à empresa.

Por diversas vezes encontram-se, nos materiais internos e externos à empresa e nas declarações dos gestores nas entrevistas, termos e expressões que sinalizam uma preocupação especial com o “lado humano” da organização, às vezes traduzindo até certa visão romântica da empresa: “viver uma aventura humana dentro de uma aventura empresarial”, “o lucro, que é fundamental, é uma consequência do trabalho realizado com inteligência e paixão”, “o respeito e transparência com nossos colaboradores é o que faz termos sucesso nos negócios”:

Eu acho que tem uma preocupação genuína com as pessoas. É claro que do ponto de vista empresarial você quer que o braço humano da empresa esteja em sintonia com os outros, mas existe uma preocupação genuína sim, porque eu entendo que isso é cultural na empresa. Eu acho que a nossa empresa, tanto pela origem francesa quanto pela forma como ela se desenvolveu no Brasil, tem sim essa preocupação. Eu acho que ela cresceu muito fundamentada nessa relação humana, nessa relação de preocupação e de respeito com o colaborador. (Gestor 2)

[...] uma coisa que é sempre presente quando se fala da Accor [...] e a gente percebe mais isso quando as pessoas vêm de outra empresa. Então as pessoas ficam chocadas com o quanto nós valorizamos o colaborador e o quanto a gente investe nele. Gestão de clima dentro da Accor é a coisa mais latente, que reflete em tudo [...] essa preocupação de manter o colaborador satisfeito trabalhando pra Accor. Não basta manter o colaborador, tem que mante-lo satisfeito. (Gestor 3)

De acordo com o referencial teórico, desde os anos 1970 existe a certeza de que não há um modelo considerado universal para administração dos negócios e organização do trabalho; a partir daí, assume-se que a gestão de pessoas nas organizações é influenciada por diferenças culturais, diferentes contextos nacionais e regulamentações sociais. Tem-se ainda que, em diferentes países, a influência do contexto nacional – história, cultura, demografia, crenças religiosas, dentre outros – por vezes interferem mais fortemente no sistema de Relações do Trabalho que as características tecnológicas ou regras de mercado e competitividade (DUNLOP, 1958; LAURENT, 1981; MOTTA, 2007; PESQUEUX, 2007).

Segundo Amado, Faucheux e Laurent (1991), o modelo personalista e social de concepção da organização francesa faz com que esta seja percebida, antes de tudo, como um conjunto de pessoas a ser gerenciado. A organização é concebida como um sistema social,

conduzindo um conjunto de pessoas em torno de um projeto. E é assim que, de certa forma, se percebe a Accor Hospitality no Brasil. A análise de conteúdo dos documentos e das declarações de seus gestores sugere que a empresa e os bons resultados alcançados seriam consequência de um conjunto de trabalhadores até certo ponto envolvidos e satisfeitos, em um lugar que parece fazer parte da vida deles e vice-versa. As pessoas parecem estar trabalhando ali porque querem, sabem o que se espera delas e sentem-se respeitadas.

Dado que esta investigação é sobre as características das relações de trabalho francesas influenciam a gestão de pessoas da empresa no Brasil, verifica-se que há essa possibilidade. A cultura nacional francesa, que valoriza o autorrespeito, a humanização e a liberdade individual, e a concepção de organização francesa, que são componentes das RT, parecem influenciar as bases do direcionamento das práticas de gestão de pessoas da Accor Hospitality no Brasil.

Percebe-se ainda que, nesse aspecto, é menor a participação de características da cultura nacional brasileira e do tipo de organização nacional. Em razão da herança escravocrata e patriarcal, a cultura empresarial e os governantes foram historicamente autoritários com os trabalhadores, recusando-se a considerá-los como sujeitos dos processos sociais. Faltou ao Brasil um pacto que levasse as empresas a aceitar o sindicalismo e eventuais conflitos como parte natural de um sistema de RT; e tampouco ocorreu a coesão do empresariado em torno de um projeto de desenvolvimento, como nos EUA e na Europa fordistas (CARVALHO NETO, 2001).

Como a Accor é uma empresa relativamente nova (são 42 anos desde a fundação do primeiro Novotel na França), os fundadores estiveram em posição executiva e à frente dos negócios até 1999. Alguns entrevistados que estão há mais tempo na Accor e tiveram contato com os fundadores atribuem muito do estilo da empresa à crença deles de que as pessoas é que fariam sempre a diferença numa empresa de serviços. Os dois fundadores que criaram e desenvolveram a empresa, de uma maneira muito mais informal do que formal, “transmitiram considerações humanísticas – que são parcialmente francesas – para seus seguidores”.

Os fundadores sempre tiveram uma ligação muito afetiva com as pessoas e foram formando seguidores que ainda permanecem na empresa e replicam esse modelo; isto não aconteceria numa empresa americana, onde as coisas são muito mais números, processos e as regras estão todas escritas. (Gestor 11)

As condições em que a Accor Hospitality foi fundada no Brasil podem também ter influenciado essas bases do relacionamento entre empresa e trabalhador. Em 1976, ano da

fundação no Brasil, a empresa contava com uma ideia e algumas poucas pessoas. Todo o seu crescimento foi baseado na crença de que “as pessoas é que fariam a diferença”, uma vez que o desenvolvimento não se daria pelo uso expressivo de tecnologia ou de capital para investir nos negócios. E essa “crença nas pessoas” como diferencial competitivo perdura até os dias de hoje.

Percebe-se a importância dada aos trabalhadores para o crescimento e perenidade da empresa, o reconhecimento de que o negócio de prestação de serviços em hotelaria é um serviço particularmente realizado por pessoas, não havendo muitas possibilidades de automação e substituição do ser humano. A mão-de-obra na hotelaria se diferencia muito da indústria, por exemplo, onde parte dos trabalhadores pode ser substituída por sistemas automatizados. Quase toda a rotina de um hotel está relacionada com a prestação de serviços pelos trabalhadores, como a arrumação de camas, limpeza dos quartos, preparação da alimentação. Mais do que isso, uma boa parte dessa rotina é realizada frente a frente com o cliente, como a recepção, serviço de refeições, atendimento em áreas de lazer. Em consequência desse constante contato do trabalhador com o hóspede, sua qualificação para prestar serviços de alta qualidade é imprescindível para o sucesso de um empreendimento hoteleiro.

Assim, parece que a Accor, na opinião da grande maioria de seus gestores entrevistados, imprime, desde muito cedo em sua gestão de pessoas, uma marca apontada por Fischer (1998) como um novo significado assumido pela área de RH a partir dos anos 1990: RH como vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, especialmente uma empresa de serviços como a Accor Hospitality, começa a ser evidenciado o papel das pessoas para a obtenção da competitividade, pois mesmo os instrumentos mais sofisticados podem ser adaptados e copiados por concorrentes. Se a estratégia envolve a diferenciação, cabe à área de GP garantir que as pessoas sejam também fonte desta vantagem competitiva. Nesses novos tempos, as pessoas podem ser o diferencial para a organização e, dependendo de como são tratadas, determinarão sua prosperidade e sobrevivência (LAWLER III, 2007; FISCHER, 1998; DEVANNA; FOMBRUN; TICHY, 1981 ).

No ambiente de trabalho, o bom clima entre empresa e trabalhadores e entre os próprios trabalhadores “é coisa séria na Accor, é uma de suas três batalhas: clima, receita e custo”. Em razão do valor dado à manutenção do bom clima organizacional, um dos itens do Contrato de Gestão (instrumento que avalia o desempenho e determina o pagamento do bônus anual dos gerentes da Accor) é a avaliação do clima da unidade: caso seja considerado abaixo do esperado, será reduzido o bônus do gerente.

Parece também haver uma identificação com características da cultura francesa um fato levantado por pelo menos metade dos gestores entrevistados, que é a dificuldade de se negociarem e publicarem regras mais específicas para alguns temas de gestão de pessoas. Isso, por um lado, respeita a liberdade e o individualismo e, por outro lado, pode criar situações de injustiça e protecionismo, que requeiram investimento de muito tempo e envolvimento de várias pessoas para chegar a um bom termo.

Nota-se que a empresa não apoia tradicionalmente sua operação e gestão a partir de processos claros e descritos, ou pelo menos não o faz de uma forma muito rigorosa se comparada a empresas de origem anglo-saxônicas, “onde tudo se encontra descrito no manual”. Esse fato gera mais liberdade e flexibilidade na condução dos negócios, porém, no mínimo, requer pessoas mais bem preparadas para enfrentar os desafios.

Conforme discutido no referencial teórico, nas organizações francesas as relações personalistas imperam, provocando a necessidade de arbitragem em diversas situações, o que requer o exercício de poder centralizado. A estrutura reflete claramente a diferença de *status* e a estratificação social; a autoridade é um atributo pessoal e é exercida de maneira difusa e de forma extremamente personalista (LAURENT, 1981). Isto ficou claro nas falas dos gestores entrevistados, como a que segue:

[...] então significa que ao mesmo tempo você tem um apelo extremamente humanista e às vezes um gestor toma uma atitude com seu colaborador de qualquer jeito, ou porque simplesmente não conhece a maneira como deveria ser, ou porque sabe que não vai ser punido se não aplicar as regras estabelecidas. Enfim a liberdade dentro da empresa. [...] é complexa, extremamente humanista de um lado e extremamente desigual do outro lado porque deixam para o gestor, o que ele vai fazer, não precisa necessariamente nem falar com o RH que vai processar isso. (Gestor 4)

Como grande parte dos serviços de hotelaria, além de serem prestados por pessoas, é realizado frente a frente e em contato direto com o hóspede, a excelência depende muito da qualidade e da disponibilidade do trabalhador no momento da prestação do serviço. Apesar de depender de trabalhadores preparados, é muito comum a Accor Hospitality admitir trabalhadores sem experiência em hotelaria e muita gente jovem. Isto se dá em princípio por dois motivos: a) os atributos do próprio setor e trabalho: o trabalho é muito dinâmico, necessita de muitos deslocamentos, vigor físico, todos trabalham em turnos e escala de folgas, mudanças constantes de cidade, remuneração menor do que de outros setores; e b) política de carreira: o melhor trabalhador para a hotelaria econômica é o que inicia na econômica, caso contrário ele normalmente tem um tipo de experiência profissional que inibe o aprendizado de

uma nova forma de hotelaria. A ideia é o trabalhador iniciar na hotelaria econômica e fazer carreira para as outras marcas mais sofisticadas em termos de serviço na própria Accor.

Acredita-se que, devido a esse conjunto de elementos, a segunda prática de gestão considerada mais importante, depois do bom clima organizacional, e reconhecida na empresa pelos gestores e pelos trabalhadores, é o desenvolvimento das pessoas, englobando educação e formação e as oportunidades de ascensão profissional. Além do pessoal da empresa, os dirigentes sindicais entrevistados reconhecem também que uma contribuição significativa das redes hoteleiras internacionais, e especialmente da Accor, é o desenvolvimento dos trabalhadores, contribuindo muito para a especialização e a excelência dos serviços de hospedagem prestados atualmente no Brasil.

A Accor trouxe a Academia Universidade de Serviços (nome da universidade corporativa do grupo) para o Brasil em 1992. Um dos principais objetivos da Universidade Corporativa era a formação da mão-de-obra para a hotelaria, que iniciou um expressivo crescimento a partir de 1994, não havendo no país um contingente de trabalhadores preparados para suprir as necessidades futuras de mão-de-obra do setor. Desde 1994, muitos cursos superiores na área de hotelaria foram criados. O setor, entretanto, emprega um número bastante expressivo de pessoas com formação entre o ensino fundamental e médio, mas com necessidade de alguma formação técnica, e, como não houve e não há políticas governamentais ou movimentos setoriais de formação específicas para a indústria de hospedagem, as empresas têm que assumir esse papel.

A Academia Accor tem realizado cerca de 40.000 mil ações de treinamento por ano para os trabalhadores da Accor Hospitality, o que significa em média cinco ações por colaborador por ano. Essas ações englobam estágios, treinamentos *on the job* (durante o período de trabalho e no próprio local de trabalho), treinamentos comportamentais, técnico-operacionais, cursos de supletivo para os que ainda não concluíram o ensino fundamental e médio, além de cursos de pós-graduação.

Todas as iniciativas e práticas da Accor em educação corporativa confirmariam o papel reservado aos colaboradores no centro da estratégia e como fator fundamental para o sucesso da organização. Vários gestores entrevistados disseram que a Accor busca contemplar a “educação integral de seus colaboradores”; “que a educação é importante para além da organização e do desenvolvimento profissional”; “que a educação é para a vida, para a família e a comunidade”.

[...] polo econômico, você recruta para a operação colaboradores sem experiência. Você tem que formar. [...] veja, por exemplo, todo o nosso investimento nos gestores, são pessoas com potencial, mas também sem muita vivência. Nós temos que formar. Aí, quando você vai para o segmento de hotéis de luxo, você já recruta pessoas com experiência, mas é um produto que evolui muito mais, você trabalha no requinte; então eu acho que também a demanda é maior pelo treinamento e pelo desenvolvimento. (Gestor 5)

As inúmeras possibilidades de avançar na carreira, conforme a percepção dos trabalhadores nas pesquisas realizadas pelas Revistas Exame e Época e de acordo com os gerentes entrevistados, dão-se em consequência de diversos fatores: crescimento exponencial da empresa desde 1994 (média de nove novos hotéis por ano), forte política de formação dos trabalhadores e forte crença no recrutamento interno. O *encarreamento* dos trabalhadores, então, é resultado tanto de fortes valores da empresa — como a formação e o aproveitamento interno dos trabalhadores —, quanto do aquecido mercado brasileiro, que está propiciando a construção de várias unidades hoteleiras, ao mesmo tempo em que não forma a mão-de-obra necessária para a demanda dos hotéis. Aqui se vê uma clara manifestação das características do sistema de RT brasileiro (fatores externos econômicos e sociais) em contato com características do sistema de RT francês, que refletem diretamente nas políticas de GP da Accor.

Além disso, “a Accor Hospitality é como se fossem várias empresas em uma só”. Muitas vezes, um trabalhador é contratado sem nenhuma experiência num hotel de categoria econômica, passa pela formação básica, trabalha algum tempo (no mínimo um ano), ganha experiência e depois se candidata, pelo recrutamento interno, a uma posição semelhante em um hotel de categoria *middle scale* ou luxo, ou, com algum tempo e mais experiência, assume posições intermediárias de chefia. Então, como diz um gestor entrevistado: “só fica parado no lugar quem é acomodado, aliás, este nem fica, pois o dinamismo é tanto que a própria pessoa decide sair ou acaba sendo desligada”.

O clima organizacional e o desenvolvimento dos trabalhadores são unanimidade na percepção positiva dos gestores e dos trabalhadores da Accor como os principais elementos da GP. Os demais subsistemas da GP e seus programas aparecem sucessivamente nas entrevistas dos gestores como apoiadores dessas duas grandes linhas de ação principais.

Além de atrair os trabalhadores e procurar retê-los na organização, a Accor Hospitality procura criar condições de mantê-los motivados. Segundo a percepção de todos os gestores entrevistados, a empresa mantém o melhor pacote de benefícios do mercado hoteleiro brasileiro e foi a primeira e talvez ainda seja a única que oferece um Programa de Participação nos Resultados (PPR), com a mesma estrutura, para todos os trabalhadores de suas marcas,

inclusive negociando com os donos dos hotéis que não são propriedade da Accor, mas utilizam suas marcas.

Segundo as pesquisas elaboradas e veiculadas pelas Revistas Exame e Época, “ a remuneração é baixa, talvez até um pouco abaixo do mercado competidor, especialmente nos hotéis”. Mas mesmo assim é difícil alguém deixar a empresa analisando somente esse aspecto de todo o seu relacionamento com a Accor Hospitality. Ou seja, parece que as oportunidades de carreira e o bom clima organizacional da empresa compensam, com alguma folga, a política pouco agressiva de remuneração.

## 5.2 O processo de desligamento

Como uma empresa que busca ter uma gestão humanista e um bom clima organizacional deveria ou poderia demitir seus trabalhadores?

Neste subitem buscou-se avaliar a política de demissão e a percepção dos entrevistados a respeito dos processos de desligamento de trabalhadores na Accor Hospitality, seja por iniciativa da empresa ou do próprio trabalhador, sua aplicabilidade e suas peculiaridades.

A partir da análise da política de demissão e dos relatos obtidos nas entrevistas com os gestores, percebe-se que as pessoas ficam empregadas por muito tempo na Accor. As motivações são diversas e vão desde a visão humanista da empresa até a própria dinâmica do setor de atuação, como sugerem os trechos das seguintes entrevistas:

[...] a gente tem a preocupação de fazer as coisas sempre corretamente, dentro do que a lei prevê e até extrapolando o que a lei determina. Então a Accor é uma empresa que pouco demite. Você vai ver que os funcionários que estão na Accor têm oportunidade de crescimento, têm muitos anos de casa, e eu acho que, até pela questão do bom ambiente que foi criado aqui, as pessoas gostam de ficar, permanecem mesmo. (Gestor 6)

O assunto demissão, desligamento, separação é um assunto ainda bastante doloroso pra Accor, porque ela é uma empresa que preserva e que busca relacionamentos de longa duração com seus colaboradores. Ela valoriza a pessoa, incentiva a ficar e crescer junto com ela. [...] a empresa procura evitar, ao máximo, desligar colaboradores, seja até num momento de crise. (Gestor 1)

Ela tende a preservar os seus colaboradores, ela é mais relacional, pra quem trabalhou em outras empresas, principalmente empresas americanas, lá eles são muito pragmáticos. O projeto deu, deu; não deu, corta cabeça. Não se questiona, não existe a questão da pessoa, é a questão do cargo, do resultado, é outro foco. (Gestor 7)

Existe unanimidade entre os gestores em afirmar que os trabalhadores permanecem empregados por longo tempo e que a demissão é realizada como último recurso na Accor, mesmo em momentos de crise. Nas declarações são citados diversos motivos pelos quais as pessoas ficam durante tanto tempo na empresa, e grande parte deles é muito positiva. Entre os diversos bons motivos para o trabalhador ficar empregado na Accor Hospitality durante muitos anos destacam-se: é empresa líder de mercado no Brasil; é um empregador correto que costuma fazer mais do que a legislação determina; incentiva um bom ambiente de trabalho (clima); propicia oportunidade de carreira e crescimento profissional; é uma empresa humana que preserva relacionamentos de longa duração, entre outros.

Apesar dessa unanimidade, na opinião de alguns gerentes, existem casos de profissionais que acabam ficando por comodismo, aproveitando certo paternalismo e procrastinação da decisão de demitir. Nesses casos, a conclusão dos gerentes entrevistados é que a manutenção do emprego não é produtiva para nenhuma das duas partes, pois o trabalhador sabe que já não é considerado como antes na empresa e isso lhe causa sofrimento, além da empresa ficar prejudicada, pois mantém um profissional com desempenho aquém do esperado ou comportamento inadequado à função ou à organização. Foram várias as falas nesse sentido:

[...] tem um certo paternalismo, às vezes a pessoa não dá certo numa função, principalmente na operação (no hotel). Uma pessoa de repente entra em um hotel depois passa pra outro, você percebe uma tentativa de fazer dar certo, a gente percebe que a demissão é o último recurso. (Gestor 8)

[...] o número de colaboradores com mais de dez anos de empresa é muito grande mesmo, as pessoas ficam. Mas, aí esse ficar que é ruim, porque nem sempre as pessoas ficam porque elas são boas, então tem o lado ruim mesmo. Pode ser o paternalismo, o comodismo. (Gestor 5)

As bases das políticas de gestão de pessoas e os próprios instrumentos analisados no subitem 5.1 deste trabalho funcionam como uma rede de proteção, garantindo a retenção dos trabalhadores na empresa, em consonância com a percepção dos gerentes de que a empresa tem resistência em fazer demissões e procura adiar a decisão até ter segurança de que todas as possibilidades foram esgotadas.

Existe um estudo em andamento para o pessoal da operação, que pretende demonstrar que a maior parte das movimentações de saída acontece nos seis primeiros meses de vínculo, em razão da não adaptação do trabalhador às atividades hoteleiras e suas peculiaridades (funcionamento 24 horas – em 3 turnos de 8 horas, 7 dias por semana, serviço prestado em contato com o cliente e escala de folgas). O trabalhador trabalha em escala de revezamento,

tem uma folga a cada seis dias trabalhados, e esta folga deve coincidir com um domingo a cada dois domingos ou feriados trabalhados. “O setor hoteleiro é um tanto ingrato: trabalha-se muito e ganha-se pouco”, como disse um dos gestores entrevistados.

Se, apesar disso, as pessoas não têm motivos para pedir demissão, parece que a empresa também não tem intenção de demitir trabalhadores na “primeira oportunidade”. A empresa preza e incentiva os relacionamentos de longa duração. A filosofia é de que os trabalhadores cresçam junto com ela.

As práticas e processo de demissão da Accor Hospitality preconiza muito cuidado com o desligamento de trabalhadores. A decisão do desligamento não deve ser tomada apenas pela chefia direta, uma vez que esta deve buscar a anuência de seu superior imediato e, caso o trabalhador tenha mais de 10 anos de empresa, além da anuência do 2º nível de chefia deve-se, antes de realizar o desligamento, levar o assunto ao diretor da respectiva área. Isso certamente é um claro sinal da direção da empresa no sentido de coibir as demissões, de dificultá-las, até certo ponto, como ficou evidente nas entrevistas realizadas:

[...] (na demissão) primeiro você não emite uma opinião só de uma pessoa. Neste momento, a gente instrui para que uma chefia quando for desligar um empregado, consulte o seu superior imediato. (Gestor 9)

Eu sempre vi a Accor negociando muito entre os gestores as demissões [...] e é sempre uma coisa que caminha para o mais amigável possível. As etapas que são preconizadas nesse momento são cumpridas: analisar alternativas, conversar, dar uma segunda chance, sinalizar para a pessoa tudo isso e procurar ser justo no momento da demissão. Isso eu acho que acontece. (Gestor 2)

Na efetivação do desligamento, a empresa oferece a possibilidade de o empregado preencher um questionário sobre como foi a relação de trabalho dele com a Accor e um roteiro de orientação para recolocação no mercado de trabalho ou processo de *outplacement* (ajuda de consultoria especializada na recolocação de executivos), conforme o nível hierárquico do trabalhador.

Os gestores entrevistados enfatizaram que as demissões, especialmente as feitas por iniciativa da empresa, na grande maioria dos casos são realizadas de forma “muito responsável e cuidadosa, demonstrando que a Accor Hospitality deseja manter a imagem desenvolvida no relacionamento com o trabalhador durante seu vínculo com a empresa”. Ainda assim, “é natural que, quando uma pessoa é demitida ela fique chateada”, mas, se esse processo for feito de maneira adequada, justa e respeitando o indivíduo, “mais tarde ele reconhecerá esta prática e voltará a considerar a empresa com o respeito de antes”.

Outro ponto muito lembrado nas entrevistas é que numa empresa com quase 8.000 trabalhadores, aproximadamente 1.200 posições de chefia, em quase 180 diferentes pontos do território brasileiro, não se pode garantir que todos os processos de desligamento sigam as orientações à risca, sejam escritas ou verbais. Os gestores, entretanto, são continuamente preparados e a empresa trabalha na direção de que os processos de desligamento se realizem da forma mais equilibrada possível, conforme declarações a seguir:

[...] as pessoas às vezes saem da unidade, até chateadas com o que aconteceu no hotel delas, pois não temos como garantir que as 177 unidades, mais de 1.000 gestores cumpram a regra na demissão, mas, ainda assim, elas preservam um apego, um certo carinho pela Accor e às vezes ela tem a esperança de voltar. Eu mesmo sou um exemplo, eu voltei e está cheio de gente aí que saiu e voltou. (Gestor 2)

[...] na grande maioria dos casos, antes de pensar em demissão, você analisa essas pessoas, analisa porque tiveram *performance* ruim, alinha o treinamento, analisa se a pessoa poderia ser encaixada noutra área ou em outra unidade. Então há uma discussão, todo um entendimento da problemática do por quê demitir aquela pessoa. Eu acho que é uma questão de um lado humano do grupo, a preocupação com o indivíduo, como fazer, quando fazer; isso, na grande maioria dos momentos, é muito levado em consideração. (Gestor 9)

A percepção dos gestores entrevistados é que, muitas vezes, o próprio trabalhador “já esperava ser desligado”, devido aos resultados obtidos em outros instrumentos de gestão, como Avaliação e Acompanhamento de Desempenho, Avaliação de Competências, Contrato de Gestão, e sessões de *feed-back* (reuniões em que o gestor do trabalhador sinaliza os pontos positivos da atuação do trabalhador e os aspectos que devem ser melhorados em seu desempenho).

Interessante notar que o processo de desligamento na Accor muitas vezes segue além da saída do trabalhador da empresa. Em muitos casos, o mesmo trabalhador passa a prestar serviços de consultoria (no caso dos altamente qualificados), algumas vezes com contratos de tempo parcial por algum tempo e, posteriormente, em algumas intervenções mais esporádicas, o que novamente demonstra uma preocupação com a vida do trabalhador além dos limites da empresa e uma dificuldade de separação, de quebra do vínculo, seja por parte do trabalhador ou da empresa.

Outro aspecto peculiar, salientado numa fala anterior e que merece ser aprofundado, é relativo ao número de trabalhadores que voltam para a Accor após dois ou três anos em outras empresas, sejam hoteleiras ou não. Nesse sentido são levantadas duas hipóteses não excludentes: uma é que as pessoas voltam porque, ao experimentarem outra realidade, concluem que a Accor realmente oferece um ambiente de trabalho diferenciado, mais

acolhedor, mais profissional e de mais oportunidades de desenvolvimento; outra é que o setor hoteleiro, por ter sido até meados de 1990 um setor relativamente pequeno em relação aos demais no Brasil, com poucos especialistas formados na área, acaba propiciando esse movimento de pessoas entre as empresas do próprio setor. Gestores entrevistados ressaltam vantagens nessa volta:

Quando eu entrei na empresa há sete anos e descobri que as pessoas voltavam depois de ter pedido demissão, eu achava um absurdo. O cara foi lá no mercado porque não gostava da Accor e a gente abre os braços e: bem-vindo de volta. E eu estava errado. Gente, o cara foi lá no mercado, aprendeu alguma coisa que a gente nunca foi capaz de ensinar para ele, se desenvolveu e tal, e ele percebeu que a Accor é melhor do que a experiência que ele teve no mercado. Então certamente a motivação dele na volta cresce bastante, eu não tenho dúvida. (Gestor 4)

[...] em muitos casos as pessoas se desligam, e depois voltam, ou para funções similares ou para as mesmas marcas ou até fazendo uma mudança, um “*upgrade*” na sua própria carreira. Então, em geral, a questão de lealdade com a Accor é preservada também num momento difícil, que pode ser o desligamento. (Gestor 1)

Os hotéis não são sempre propriedade da Accor e, nos casos de administração (quando a Accor recebe uma taxa para administrar o hotel em nome de um ou mais proprietários), ou arrendamento (quando a Accor arrenda um prédio de hotel e explora em seu próprio nome), por condições garantidas em contrato, tanto a Accor Hospitality quanto o administrado/arrendatário podem circunstancialmente pedir a interrupção do contrato ou não renová-lo. Quando isso acontece e os trabalhadores são empregados da Accor – no caso dos arrendamentos, pode ocorrer uma demissão em massa e, por isso, todo cuidado é tomado para negociar com o próximo administrador a contratação da maioria dos trabalhadores; preservam-se os mais antigos de casa, transferindo-os para outras unidades da Accor e evita-se, ao máximo, que os trabalhadores percam seus empregos.

Mesmo nos contratos de administração quando os trabalhadores são empregados da empresa proprietária do hotel e não da Accor, quando há o encerramento de um contrato, todos os trabalhadores são informados, em reunião, pela Accor que a empresa está deixando a administração do hotel, explicando as causas e deixando claro que esse fato não impede que ambos, trabalhadores e Accor, possam estar juntos novamente no futuro em outros projetos.

Normalmente esses casos demandam um projeto que reúne um grupo multifuncional de gestores para realizá-lo: RH, jurídico, comunicação e operação. Segundo a percepção dos gestores entrevistados, a Accor toma todas as decisões necessárias para que o processo se realize com o menor impacto na vida dos trabalhadores. O grupo multifuncional analisa as possibilidades de transferência, realiza negociações com o próximo administrador, faz

propostas de extensão de cobertura médica, esclarece as condições de desligamento. Enfim, faz toda a gestão e a comunicação do processo, necessárias para que os trabalhadores passem por essa fase com o menor nível de *stress* possível. Os depoimentos de gestores que vivenciaram essas situações são bastante claros a respeito:

[...] quando acontece o fechamento de uma unidade hoteleira, há todo um processo que envolve a comunicação, o esclarecimento das condições do desligamento dos colaboradores e a preservação ou até negociação, por exemplo, da extensão de cobertura médica, o pagamento de um seguro complementar ou até de bonificação, objetivando que os profissionais saiam mantendo ainda a lealdade com a empresa. (Gestor 1)

Não é uma demissão específica, mas às vezes a gente vende um hotel, então há uma comunicação formal para os empregados: como é que vai ser, o que vai acontecer, se eles vão sair, quando serão desligados, quais serão as garantias, [...], o novo empregador assumirá vocês na data tal, [...] então isso é feito de uma forma bastante coerente. O que eu diria é que é muito diferente de outros grupos de origem anglo-saxônica, que são muito mais diretos, processuais, têm menos tolerância com relação à *performance*. (Gestor 9)

Deixamos a administração de dois hotéis na Costa do Sauípe, não foi uma coisa assim que se falou do dia pra noite, a partir de amanhã está todo mundo demitido. Eram 700 empregados, demandou um trabalho do RH, do jurídico e da gestão do hotel de meses. Foram feitos muitos levantamentos, para quando comunicar os empregados [...] o gestor já ter todas as informações, falar o que a empresa vai fazer, o que a empresa não pode fazer, não vamos deixar ninguém na mão. (Gestor 1)

Para concluir este bloco sobre demissões, acrescentam-se duas informações importantes levantadas nas entrevistas: o escritório jurídico trabalhista que assessora a Accor, escritório de abrangência internacional e premiado na área de atuação, já declarou algumas vezes “que fica abismado com o baixo número de ações trabalhistas contra a Accor, comparando a empresa a outros clientes e aos indicadores de mercado”; e recentemente o pessoal do jurídico participou de uma pesquisa com outras 29 empresas multinacionais de grande porte, na qual o indicador pesquisado era a relação entre o número de reclamações trabalhistas e o número total de empregados, e o índice da Accor foi de menos de 2%, ou seja, o menor dentre as 30 empresas.

Os dirigentes sindicais, ao serem questionados sobre os processos de desligamento de trabalhadores da Accor Hospitality, disseram que não tinham muito a contribuir, pois a empresa é rigorosa no cumprimento das obrigações expressas na legislação, e, portanto, os casos de desligamentos que são homologados no sindicato não apresentam problemas ou irregularidades que necessitariam de intervenção.

Tomando-se por base a análise dos dados levantados nos documentos e entrevistas, percebe-se que a Accor tem um “jeito” muito especial de fazer o desligamento de

trabalhadores, e diversos ingredientes destacam-se como possíveis influenciadores desse fato: a) por ter se transformado em uma multinacional recentemente – meados dos anos 1990 –, a Accor tem ainda características muito eurocêntricas e francesas, e as questões de dispensa de mão-de-obra são vistas com muita desconfiança pelos sindicatos, Estado e mercado daquele país em geral; b) as condições legais para se demitirem trabalhadores na França, embora tenham se flexibilizado um pouco nos últimos anos, ainda são muito rígidas, além de representar um dos custos mais altos do mundo; c) a empresa possui uma visão mais humanista em relação aos padrões anglo-saxônicos; d) a personalidade e o estilo dos fundadores da empresa na França, do fundador da empresa no Brasil e do presidente que está à frente da empresa desde 1996 e de seus seguidores.

### **5.3 O relacionamento com os sindicatos dos trabalhadores**

Nesta parte da pesquisa busca-se analisar a percepção dos gestores da empresa e também de dois dirigentes sindicais (Sindicato dos trabalhadores da cidade de São Paulo e região), sobre como é o relacionamento da Accor com os sindicatos dos trabalhadores, e quais os motivos que determinam esse tipo de relacionamento.

Tanto os gestores da empresa quanto os dirigentes sindicais foram unânimes em afirmar que a relação entre a empresa e o sindicato é cooperativa, nunca de confronto. A percepção dos gestores entrevistados é de que, assim como a Accor orienta todos os seus gestores a procurar sempre um relacionamento de parceria com os sindicatos, os sindicatos devem fazer o mesmo em relação à Accor, uma vez que ela, além de ser líder do mercado hoteleiro no Brasil, é definitivamente referência para os assuntos de GP:

“[...] a Accor não quer de jeito nenhum ser inimiga do sindicato. A Accor sempre vai buscar a convergência, sempre vai buscar o diálogo, é um posicionamento que me parece claro na empresa”. (Gestor 9)

Eventualmente, dada a dispersão geográfica, já que a Accor está presente em todo o território nacional e se relaciona com aproximadamente 40 sindicatos diferentes, acontece, em determinadas praças, de a empresa ter dificuldade para negociar alguns acordos coletivos. Segundo a percepção dos gerentes entrevistados, isso se daria por falta de informação do

sindicato local ou porque a empresa é nova na praça. Já aconteceu, algumas vezes, de a Accor ter dificuldade em implantar o acordo do Programa de Participação nos Resultados (PPR), por exemplo.

Outro ponto que costuma criar atrito é a questão das contribuições assistenciais extras, além do imposto e da mensalidade sindicais. São contribuições que os sindicatos dos trabalhadores aprovam em suas assembleias e a empresa é obrigada a descontar de seus trabalhadores e recolher ao sindicato, a menos que o próprio trabalhador se manifeste contrário a esse pagamento. Em razão dos benefícios diferenciados, de uma política de remuneração estabelecida e de práticas muito consistentes de GPs que a Accor oferece, seus empregados, via de regra, não veem vantagem em pagar taxas para que o sindicato os represente. Em consequência, já houve casos em que grupos de trabalhadores da Accor se manifestaram por escrito ao sindicato contra o pagamento da contribuição assistencial. Os sindicatos, em alguns casos, acabaram por responsabilizar a empresa pela atitude dos trabalhadores, criando assim certas dificuldades na negociação de outros assuntos. Mesmo nessas circunstâncias, a Accor busca sempre uma posição conciliatória, segundo os gestores.

Essas taxas ou contribuições assistenciais, que muitos sindicatos no Brasil cobram, são reflexo de características específicas do sistema brasileiro de RT, bem como o distanciamento entre sindicatos e trabalhadores e a recusa destes em fortalecer um organismo que não veem como legítimo e muito menos representativo. Como discutido no referencial teórico, tudo isso tem origem na estrutura sindical que vem intocada desde Getúlio Vargas, que mantém os sindicatos financiados independentemente da vontade dos trabalhadores, dos quais eles deveriam representar os interesses.

Uma orientação da empresa consiste em que o Gerente de um hotel, que vá abrir numa praça onde não haja outros empreendimentos da Accor, visite pessoalmente o sindicato dos trabalhadores para conhecer e se inteirar sobre a atuação do sindicato, providenciar cópia do acordo coletivo, iniciando, assim, um bom relacionamento de parceira com o sindicato local. A orientação geral da empresa a seus gestores é de que se antecipem, não vejam o sindicato como um inimigo e procurem o sindicato sempre que a circunstância assim o indique.

Recentemente, a empresa teve uma questão sobre lavagem de uniformes pelos trabalhadores na rede de hotéis econômicos. Os sindicatos maiores, como os de São Paulo e Rio de Janeiro, tinham uma cláusula na convenção coletiva que definia o assunto, mas nos outros sindicatos menores o acordo era omissivo. O departamento jurídico da Accor foi acionado pela área de GP da marca e redigiu minuta de acordo, com base nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. Os Gerentes de quase 30 hotéis visitaram os respectivos sindicatos

para negociar o acordo com a Accor e só então implantaram aquela regra. O que ficou evidente na pesquisa é que existe na Accor uma orientação e demonstração clara de respeito à legislação e aos sindicatos.

Há outro exemplo do respeito aos sindicatos e da importância dada pelos gestores em manter o sindicato a par dos temas coletivos da relação capital-trabalho antecipadamente. O desligamento de quase 700 trabalhadores por encerramento de contratos, quando a Accor deixou a administração de dois hotéis, ocorreu sem quaisquer problemas, seja com o sindicato ou com os trabalhadores, conforme os gestores entrevistados. A Accor procurou o sindicato, com um plano estruturado desde a decisão até o encerramento da operação, mostrando o que a empresa faria, demonstrando as diferentes situações de cada grupo de trabalhadores ativos, os afastados (doença, gestante), os de férias, e como a empresa trataria cada grupo também na organização das informações para que a próxima empresa que assumisse a administração dos hotéis tivesse as melhores condições para a recontração do pessoal.

Uma outra possível explicação para esta “docilidade” sindical e mesmo dos trabalhadores pode ser acrescida ao já dito, é o leque de benefícios que a Accor concede, compensando a remuneração, como indica a fala deste gerente:

Então, ter uma relação muito boa com o sindicato nada mais é do que o reflexo do que você faz com seus colaboradores dentro da empresa, se você não faz nada de errado, muito pelo contrário, a gente até extrapola eu acho, não estou dizendo que são... Não é alto salário, não é remuneração elevada, mas a questão da política que é criada em termos de benefícios é mais do que o sindicato exige sempre. (Gestor 6)

Existem alguns temas que fazem parte da relação com os sindicatos em que a Accor centralizou o projeto, desenvolveu o instrumento jurídico e depois orientou todas as suas unidades a buscar o acordo com o sindicato local. São exemplos o banco de horas e o Programa de Participação nos Resultados (PPR), além de outros que não são para todos os hotéis da empresa, mas para algumas marcas, como, por exemplo, o acordo para lavagem de uniformes, citado anteriormente para os hotéis do polo econômico.

Normalmente os sindicatos dos trabalhadores em hotéis são os mesmos para motéis, bares e restaurantes, na maior parte das vezes empresas de menor porte e que têm infelizmente ainda problemas muito básicos de RT, como empregados não registrados, excesso de horas extras, não cumprimento do acordo coletivo na íntegra, entre outros. Então, nos momentos de negociação do acordo coletivo, essas enormes diferenças entre um universo de pequenas e médias empresas e uma grande organização como a Accor fazem desta um exemplo a ser seguido junto ao sindicato: “[...] não dá pra comparar a forma com que a Accor

trata a gestão de pessoas, por ser uma multinacional com 140 hotéis no país com quem tem uma pousada com 10 quartos, que só vende no verão, ou com a padaria da esquina”. (Gestor 4)

A visão de alguns gestores da empresa, que conhecem bem o sistema sindical na França, é de que aqui no Brasil ouve-se falar do sindicato em dois momentos, na época da negociação coletiva e no momento do depósito do Programa de Participação nos Resultados (PPR). Cenário muito diferente da França, onde existem comissões de trabalhadores eleitas pelos próprios empregados (*délégués du personnel* ou *comités d’entreprise*), internas às empresas, que representam o interesse dos trabalhadores, opinando até nas decisões estratégicas que podem tangenciar a segurança ou manutenção do emprego.

A percepção da grande maioria dos gestores é de que o relacionamento entre a Accor e os sindicatos no Brasil é cordial, não conflituoso, mas só. Os gestores não notam qualquer movimento do sindicato no sentido de liderar ações de desenvolvimento de trabalhadores, reinserção no mercado de trabalho, luta por algum direito mais consistente: “a oferta do sindicato, na maioria das vezes, é sempre a mesma: colônia de férias, festa junina, dentista, é sempre muito assistencialista”.

A pesquisa evidencia fatos que corroboram o referencial teórico, mostrando uma estrutura sindical mais centralizada, em que os sindicatos de cada categoria convergem para as federações estaduais e confederações nacionais, o que, de certa forma, transforma os sindicatos em órgãos ainda mais assistencialistas, “oferecendo” centro de saúde, serviços, lazer, do que órgãos de defesa dos interesses dos trabalhadores junto às empresas. A criação em 1940 e manutenção até os dias de hoje da contribuição sindical compulsória, o imposto sindical, consolidou definitivamente o domínio do Estado sobre os sindicatos. A medida possibilita a constituição e a manutenção de sindicatos que não dependem da contribuição voluntária dos associados (ANTUNES, 2006). Fora o imposto sindical, os sindicatos no Brasil ainda recorrem às taxas assistenciais como discutido anteriormente.

A partir dos dados das entrevistas, pressupõe-se que o relacionamento da Accor com os sindicatos dos trabalhadores é de conciliação, sem grandes conflitos. Não há consenso entre os gestores entrevistados, nem entre estes e os sindicalistas ouvidos, e tampouco sobre as motivações que levam a esse tipo de relacionamento. A hipótese que mais se repete é a de que os sindicatos dos trabalhadores de hotéis, motéis, bares e restaurantes não têm tradição de luta, são sindicatos que tiveram pouca representatividade na redinamização do movimento sindical brasileiro nas décadas de 1980 e 1990, além de representarem, na época, uma categoria com pouco peso na economia do país e, conseqüentemente, sem identidade própria.

Outra hipótese é que os sindicatos respeitam a Accor por ela ser líder de mercado e ter práticas muito consistentes de GP. Portanto, seria muito ruim para os sindicatos conflitarem com a Accor, que é o paradigma a ser seguido pelos sindicatos em relação aos concorrentes. Em comparação com outras empresas ligadas ao mesmo sindicato, mesmo que sejam hotéis, a Accor é uma empresa mais estruturada, tem uma prática bastante consistente de GP, inclusive indo muitas vezes além do exigido por lei e mesmo pelas convenções ou acordos da categoria.

As primeiras considerações dos dirigentes sindicais foram dirigidas às empresas estrangeiras em geral, que muitas vezes se relacionam com os trabalhadores no Brasil de uma forma completamente diferente da qual seria aceitável no país de origem da organização. Nos países de origem das empresas, especialmente das europeias, os sistemas de RT são bem mais desenvolvidos, com mais direitos aos trabalhadores e maior rigor nas relações Capital x Trabalho. Os sindicalistas deram alguns exemplos de empresas cujos trabalhadores estão na base do sindicato que tem uma “linda filosofia escrita e divulgada”, mas não cumprida no dia-a-dia. “Lá no país de origem, aquilo pode funcionar, mas aqui é totalmente desvirtuado, é pura exploração”.

Os dirigentes sindicais acreditam que a forte competitividade entre as empresas e o excesso de mão-de-obra que sempre existiu no Brasil é solo fértil para a utilização indiscriminada de expedientes não convencionais, que prejudicam os direitos dos trabalhadores.

Conforme referencial teórico, a flexibilização e a desregulamentação do mercado de trabalho, para permitir novas formas de contratação que reduzam os custos das empresas, têm atingido os países em desenvolvimento de maneira mais forte que os países desenvolvidos. Essa flexibilização converte-se, muitas vezes, em informalização e precarização do mercado de trabalho (CARVALHO NETO, 2001; SINGER, 1999; POCHMANN, 2006). O trabalho ilegal vem assumindo grandes dimensões, também porque os países industrializados deslocaram sua produção para além dos limites nacionais e vêm investindo em países nos quais as garantias trabalhistas são mínimas, conseguindo, assim, custos muito mais baixos e aumentando a competitividade (MÉSZÁROS, 2006; VASAPOLLO, 2006).

Os dirigentes sindicais relatam que as empresas estrangeiras, especialmente as americanas e europeias que vêm de uma cultura de RT muito mais desenvolvidas, onde há maior rigor no cumprimento das regras estabelecidas, quando chegam ao Brasil, que é tradicionalmente um país com excesso de mão-de-obra, “tendem a ser mais displicentes com os trabalhadores, há certa acomodação em relação a algumas irregularidades”.

Os dirigentes sindicais entrevistados avaliam que as empresas estrangeiras de hotelaria que vieram para o país, desde o primeiro Hilton em 1971 trouxeram duas grandes e inegáveis contribuições para o setor: a profissionalização e o desenvolvimento profissional e de carreira dos trabalhadores nos serviços hoteleiros, além do maior respeito à legislação.

São unânimes em admitir que a Accor é uma empresa muito bem estruturada, organizada e cumpridora de seus deveres, da operação à administração, oferecendo produtos e serviços de “primeiro mundo”, acolhendo muito bem os hóspedes e se disponibilizando a dialogar com o sindicato sempre que isso seja necessário. Relatam que a Accor é inclusive pioneira na implantação de alguns programas para seus trabalhadores, como, por exemplo, o Programa de Participação nos Resultados (PPR), que a Accor espontaneamente negociou com o sindicato e implantou em toda sua rede de hotéis há mais de 10 anos:

[...] nós às vezes tomamos a Accor como exemplo para incentivar outros empregadores a implantar benefícios para seus trabalhadores. O PPR é um desses exemplos, ainda faltam muitos hotéis para implantar essa participação, mesmo existindo uma lei no Brasil para esse desenvolvimento. (Dirigente sindical 2)

Um dos dirigentes sindical afirma que “há um contentamento dos trabalhadores” com o programa de participação nos resultados, “eles acompanham os resultados do hotel e sabem como fazer para melhorar e quando vão conseguir receber”. Segundo a percepção do dirigente, este programa, o PPR, tem muitas vantagens para os trabalhadores e para a empresa, ele “automaticamente regula os direitos e deveres dos trabalhadores e da empresa”. “A empresa combina o que quer do trabalhador, ensina como ele pode fazer aquilo e quanto ele pode ganhar a mais, aí o trabalhador faz e ganha”. Assim o PPR é entendido também como um forte instrumento de desenvolvimento das pessoas, é uma forma de transmitir conhecimento para os trabalhadores.

Segundo os sindicalistas entrevistados, a Accor, de fato, tem um “relacionamento evoluído” com seus trabalhadores e com o sindicato, procurando sempre o diálogo e a conciliação para solução dos problemas eventualmente encontrados. Entretanto ambos sindicalistas relataram que a Accor, há algum tempo, tem-se mostrado avessa a ter em seus quadros trabalhadores sindicalistas. Fizeram questão de registrar que não acreditam que esta seja a filosofia da empresa.

Segundo os sindicalistas relataram, a filosofia e a orientação do sindicato para os trabalhadores sindicalistas é que eles tomem a frente se surgir algum problema entre os

trabalhadores e a empresa e procurem dialogar com a empresa, buscando uma solução. Portanto, seria o sindicalista mais um elemento de conciliação, nada mais do que isto.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo faz considerações finais sobre os resultados da pesquisa, baseadas tanto na literatura pesquisada como no trabalho de campo, além de levantar limitações e recomendações para futuras investigações sobre o tema.

Com a internacionalização das empresas e consequente aumento de competitividade entre as organizações ao redor do mundo, com o entendimento de que o elemento humano cada vez mais será o diferencial competitivo nesse mercado, os estudos de como se pode dar a combinação entre essas organizações oriundas de diversos lugares do planeta com trabalhadores de outros tantos lugares serão sempre úteis e bem-vindos para lançar luzes sobre os pontos positivos e negativos da diversidade desses encontros.

A tônica deste trabalho foi justamente esta, a de melhor compreender se e como as características de diferentes sistemas nacionais de RT podem influenciar as práticas e políticas de GP dentro das organizações. Para isso fez-se: a) uma análise retrospectiva da evolução política, econômica, dos processos de trabalho, dos conceitos de gerenciamento e do desenvolvimento das áreas de Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas desde o início do século passado, uma vez que as RT estão intrinsecamente ligadas ao contexto mais amplo da sociedade em que acontecem; b) a conceituação e a interrelação entre as áreas de Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas; c) um estudo dos sistemas francês e brasileiro de Relações de Trabalho. Por fim, compararam-se as características dos dois sistemas de Relações de Trabalho e realizou-se um estudo de caso de natureza qualitativa descritiva, na Accor Hospitality, empresa hoteleira francesa instalada no Brasil.

Não obstante não tenha sido objetivo específico desta pesquisa, considerou-se relevante sinalizar que a Accor, até meados dos anos 1990, era uma organização eurocêntrica e francesa, a despeito de atuar em outras regiões do mundo. A Accor não apresentava a estrutura típica de uma empresa multinacional, com integração da rede de subsidiárias em uma unidade econômica sujeita a regras bem definidas, planejamento estratégico global e um controle central até meados de 1990. Nessa época, que coincide com o grande crescimento da hotelaria e da modernização das práticas de RH no Brasil, é que a empresa inicia sua transformação, de fato, numa empresa multinacional.

A pesquisa revelou algumas características, como resistência da empresa em ter normas escritas (normalmente dá orientações muito gerais, sem processos definidos), tanto para a implantação de produtos, quanto para os sistemas administrativos e de gestão; reporte

tênue para a matriz, fatos surpreendentes numa empresa multinacional. Existem algumas hipóteses que poderiam explicar esses fatos, como a relativa juventude da empresa e a fase “adolescente” como multinacional, além de características francesas traduzidas pela história muito recente da atuação dos co-fundadores e de seus seguidores. Essas características são, de certa forma, consequência dos aspectos do sistema de RT francês.

Conforme a literatura, dentre todas as áreas das organizações, a que mais recebe influências do contexto onde a empresa está sediada é a de GP, pois irá fazer a gestão de trabalhadores locais, ou seja, do lugar onde a empresa está instalada. Então as políticas e práticas estarão submetidas à legislação, sindicatos, Estado e principalmente aos usos e costumes de um povo. Encontrou-se no trabalho de campo, especialmente ao se estudar o relacionamento da empresa com o sindicato, uma relação bastante caracterizada pelo sistema brasileiro de relações de trabalho. Por outro lado, não se podem desprezar os indícios de influência das características do sistema francês de RT nas bases do desenvolvimento das práticas de GP da Accor e, em especial, em sua cuidadosa e respeitosa política de desligamento de trabalhadores, se forem tomados os padrões brasileiros como comparação.

O resultado da pesquisa indicou que, no contato com o sindicato, apesar da relação amistosa, a organização e o sindicato não desenvolvem qualquer trabalho de parceria. Na empresa ouve-se falar em sindicato poucas vezes, sempre na época do fechamento da convenção coletiva, acordo de PPR e, é claro, no desconto da contribuição sindical. O sindicato não é participante e tem características assistencialistas.

Por outro lado, os sindicalistas sinalizaram a “pouca disponibilidade da Accor em ter em seus quadros trabalhadores sindicalistas”, o que indicaria, de certa forma, que aqui no Brasil a empresa estaria evitando essa aproximação, talvez porque a legislação brasileira proteja o emprego do trabalhador sindicalista. Na França é obrigatório manter na empresa comitês de trabalhadores com garantia de participação em reuniões de direção da empresa e de opinar nas decisões que envolvam riscos aos trabalhadores. É uma diferença flagrante entre os sistemas francês e brasileiro de RT; na França, essa suposta postura da Accor (suposta, pois a empresa não foi ouvida sobre este assunto específico) geraria um grande impacto negativo na opinião pública.

Enfim, os aspectos que foram unanimemente citados como fatores que realmente facilitam muito o relacionamento da Accor Hospitality com os Sindicatos dos Trabalhadores no Brasil são: a) a Accor ocupa posição de liderança no setor hoteleiro; b) a Accor cumpre rigorosamente a lei e vai além dessas obrigações legais com seus trabalhadores; c) os

sindicatos que representam os trabalhadores do setor hoteleiro não têm tradição de luta, são frágeis, uma vez que é muito recente o desenvolvimento do setor de hospedagem no país.

Diante das evidências, pode-se concluir que o relacionamento da Accor Hospitality com os sindicatos no Brasil segue quase que exclusivamente as características do sistema brasileiro de RT. Entretanto deve-se levar em consideração que essa relação é facilitada, indiretamente, pelo rigoroso cumprimento das obrigações legais pela empresa com seus trabalhadores, em alguns aspectos oferecendo além do obrigatório pela legislação, e a forma de fazer gestão das pessoas que, como se verá adiante, mostram evidências de serem influenciadas pelo sistema de RT francês.

Um segundo resultado significativo da pesquisa demonstra que o processo de desligamento da empresa é muito peculiar e diferenciado em relação ao mercado de trabalho em geral. É difícil as pessoas deixarem a empresa ou serem desligadas, o que acontece somente como último recurso.

Os dados da pesquisa mostram que o processo de desligamento da Accor, embora seja resultante de diversos fatores, evidencia a influência direta das barreiras que a legislação francesa apresenta para a dispensa de trabalhadores. Embora a legislação brasileira não dificulte essa dispensa como na França, a Accor, talvez pela pouca maturidade como multinacional, talvez pela força da cultura francesa, tenda ainda a permear certos processos com características muito eurocêntricas e francesas, e a dispensa de trabalhadores com certeza é um deles. Essas características, identificadas como ingredientes diretos desse processo, estão indiretamente ligadas às origens da Accor, como o perfil e o estilo dos fundadores da empresa e seus dirigentes, a visão mais humanista na gestão do negócio e o estilo de tomada de decisão colegiada, todas características do sistema de RT francês.

A pesquisa revela ainda que os principais elementos da GP da Accor, os mais reconhecidos pelos trabalhadores e pelo mercado, são o ótimo ambiente de trabalho (transparência, respeito e camaradagem nas relações) e o desenvolvimento de pessoas (educação, treinamento e carreira).

No que tange ao ambiente de trabalho (clima organizacional), a pesquisa revela que há unanimidade nas opiniões de que existe um ótimo clima de trabalho na empresa. Esse assunto é tratado com tanta seriedade, que foi citado entre as três principais batalhas a serem travadas pelos gestores: aumento de receita, controle de custos e ótimo clima organizacional. Isto é cobrado dos gestores pela organização, influenciando inclusive seu nível de participação nos resultados.

Os dados da pesquisa sugerem que o forte desenvolvimento das pessoas também responde direta ou indiretamente aos movimentos das RT, sejam estas francesas ou brasileiras. A empresa traz para o Brasil a política do aproveitamento interno de trabalhadores, que já funcionava com sucesso na França, e aproveita um mercado brasileiro em pleno crescimento no setor para propiciar carreiras mais rápidas e promissoras.

Portanto, corroborando o referencial teórico, a pesquisa revela o quanto os sistemas de RT influenciam as escolhas de modelo e políticas de GP. Evidencia o quanto as relações entre trabalhadores, sindicatos, Estado e o contexto mais amplo como cultura nacional, natureza do Estado e condições socioeconômicas influenciam e moldam as escolhas na Gestão de Pessoas de uma empresa. A contribuição especial do estudo é ter indicado que essa influência pode surgir de mais de um sistema de RT, no caso deste estudo do sistema francês, país de origem da empresa, e do sistema brasileiro, país onde a empresa está sediada.

Considera-se como principal contribuição desta pesquisa a possibilidade de que os resultados obtidos possam gerar conhecimentos que colaborem na melhor compreensão, pelas áreas de Gestão de Pessoas e pelos executivos das empresas, da origem de certas escolhas de práticas de gestão de pessoas na organização, motivadas pelos sistemas de RT tanto do país de origem da empresa quanto do país onde está sediada. As práticas de GP estão todo o tempo sendo influenciadas por essas forças, nem sempre com a mesma intensidade e nem sempre na mesma direção, e muitas vezes sem a percepção dos atores sociais envolvidos.

Com todos os processos de internacionalização, o estudo contribui no sentido de que há de se manter alerta para fazer o melhor uso da diversidade, em vez de se lutar contra ela.

Entende-se que esta pesquisa apresenta uma limitação que é o fato de ser um estudo de caso único, que não permite correlações e principalmente impossibilita generalizações. Seria interessante o desenvolvimento da mesma pesquisa em outras empresas francesas sediadas no Brasil, no sentido de comparar os resultados aqui encontrados.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. 1987. Tese (Doutorado em Economia e Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p.16-29, out./dez. 1992.

AMADO, G.; FAUCHEUX, C.; LAURENT, A. Organizational change and cultural realities: Franco-American contrasts. **International Studies of Management & Organization**, v. 21, n. 3, p. 62-95. M.E.Sharpe, Inc., 1991.

ANTUNES, R. A era da informatização e a época da informalização. In: ANTUNES, R. (Org.) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

BARBOSA, A. C. Q. Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade. **Revista de Administração de Empresas**, Belo Horizonte, v. 45, 2005. Edição especial Minas Gerais.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASILIA. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES e Confederação Nacional da Indústria – CNI. **Qualidade e Produtividade na Indústria Brasileira**. Brasília: Ed. SEBRAE, abr. 1996

BREWSTER, C. Comparative HMR: European views and perspectives. **International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 5, p. 769-787, maio 2007.

BRUNSTEIN, I. Human Resource Management in France. Strasbourg, Ecole du Management European, Universite Robert Schuman, **Employee Relations**, v. 14, n. 4, p. 53-70, 1992.

CARVALHO NETO, A. M. A reforma da estrutura sindical brasileira: pressupostos mais do que necessários. In: HORN, C. H.; SILVA, S. G. C. L. (Org.). **Ensaio sobre sindicatos e reforma sindical no Brasil**. São Paulo: LTr, 2009. 208 p.

CARVALHO NETO, A. M. **As negociações coletivas como expressão das relações de trabalho: estudo do caso brasileiro de 1992 a 1998.** 1999. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CARVALHO NETO, A. M. O Estado concorrencial e as mudanças da natureza do trabalho no setor público. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 25-43, maio/ago. 1997.

CARVALHO NETO, A. M. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio.** Petrópolis: Vozes, 2001.

CARVALHO NETO, A. M.; FURTADO, R. A. **A Interface entre a Responsabilidade Social Empresarial, as Relações de Trabalho e a Gestão de Pessoas: novas e velhas questões.** In: I ENGPR – I ENCONTRO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO DA ANPAD. Natal: ANPAD, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DE BRUYNE, P.; HERMAN, J.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os pólos da prática metodológica.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

DEVANNA, M. A.; FOMBRUN, C.; TICHY, N. Human resources management: a strategic perspective. **Organizational Dynamics**, p.51-67, 1981. AMACON, American Associations.

DUNLOP, J. Labor Relations Overseas – Industrial Relations Systems. **International Executive**, New Jersey, v. 2, 1958.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2008.

EINSENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1998. 189 f. Tese (Doutorado Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. O processo e a organização do trabalho na agroindústria canavieira. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, São Paulo, v. 19, n. 3, 1984.

FISCHER, R. M. “Pondo os pingos nos is” sobre as Relações do Trabalho e políticas de administração de Recursos Humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.) **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987. 220p.

FLEURY, M. L., FISCHER R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

FLEURY, A. C. C. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.) **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987. 220p.

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Editora Atlas, 1997. p. 38-54.

GARAY, A. B. S. Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: algumas considerações críticas. **Revista de Administração da UFRGS**, Rio Grande do Sul, v. 3, n. 1, 2005.

GIANEZINI, M.; DAL CIN, A. Um panorama das relações de trabalho na América Latina. In: **Relações de Trabalho** – Centro de ciências humanas da UNISINOS. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. A Pesquisa qualitativa e sua utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995b.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, n. 3, p.20-29, maio/jun. 1995c.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão Organizacional**, São Paulo, Mackenzie, 2005d.

GOETSCHY, J.; JOBERT, A. A employment relations in France. In: GREG, J. B.; RUSSEL, D. L. **International and comparative employment relations**. London: SAGE Publications Ltd., 2003. Cap. 7, p. 169-199.

GREENWOOD, E. **Metodología de la Investigación Social**. Buenos Aires: Paidós, 1973.

KOCHAN, T. A.; KATZ, H. C. Collective bargaining, work organization, and worker participation: the return to plant-level bargaining. **Label Law Journal**, Illinois, v. 34, n. 3, p. 524-530, Aug.1983.

KOCHAN, T. A.; McKERSIE, R. B.; CHALYKOFF, J. **The effects of corporate strategy and workplace innovations on union representation**. Industrial and Labor Relations Review, New York, v. 39, n. 4, jul. 1986.

KOCHAN, T. A.; McKERSIE, R. B. **The transformation of American industrial relations – Comments by reviewers**. Industrial and Labor Relations Review, New York, v. 41, n. 2, abr.1988.

KORNIS, M. A.; PAIVA, D. **"Jango" e "Golpe de 1964"**. São Paulo: FGV-CPDOC - Fundação Getúlio Vargas – Centro de Pesquisa e Documentação Histórica Contemporânea: elaborado pelo CPDOC, 2003.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, v. 48, n. 1, p.25-35, jan./mar. 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 5, n. 2, maio/ago. 2001.

LAURENT, A. Matrix organizations and latin cultures. **International Studies of Management and Organization**, v. 10, n.4, p.101-114. M.E. Sharpe, Inc., 1981.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber. Manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. Cap. 3, p.51 – 81.

LAWLER III, E. E. Creating a Virtuous Spiral Organization. Published in Wiley InterScience. **Global Business and Organizational Excellence**, p. 47-52, jan./fev., 2007.

MELO, M. C. O. L. CARVALHO NETO, A. M. **Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual.** São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho-ABET, 1998, p.13-53. (Coleção ABET - Mercado de Trabalho).

MELO, M. C. O. L. Negociação coletiva: tratamento teórico e prática. **Revista de Administração de empresas – RAE**, Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 49-62, out./dez. 1991.

MÉSZÁROS, I. Desemprego e Precarização: um grande desafio para a esquerda. In: ANTUNES, R. (Org.) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil.** São Paulo: Boitempo, 2006.

MOTTA, F. C. P. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**, São Paulo: Editora Atlas, 1997. p. 26-37.

MOTTA, F. C. P. Cultura Nacional e administração de empresas: o caso brasileiro. In: CHANLAT, J.-F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Análise das Organizações: perspectivas latinas: poder, cultura, subjetividade e vida simbólica.** Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. 392p.

NAGELKERKE, A.G.; NIJS, W. F. Institutional dynamics in european industrial relations. **Review of Labor Economics & Industrial Realties**, Fondazione Giacomo Brondolini and Blackwell Publishers Ltd., Oxford, UK, v. 12, n. 4, p.745-771, 1998.

OLIVEIRA, L. L. A Era Vargas . São Paulo: FGV-CPDOC - Fundação Getulio Vargas – Centro de Pesquisa e Documentação Histórica Contemporânea, elaborado pelo CPDOC, 1997.

PESQUEUX, Y. Culturas, culturalismo e globalização. In: CHANLAT, J.-F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Análise das Organizações: perspectivas latinas: poder, cultura, subjetividade e vida simbólica.** Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. 392p.

PROSÉRPPIO, R. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Editora Aleph, 2007. 264p.

POCHMANN, M. Desempregados do Brasil. In: ANTUNES, R. (Org.). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

POCHMANN, M. **O mundo do trabalho em mudança**. In: SEMINÁRIO “TRABALHO E EXISTÊNCIA” – Instituto de Relações do Trabalho – IRT, 11, 1997, Minas Gerais. Belo Horizonte: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária, 1999. p.13-29.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**. São Paulo: Editora Schwarcz, 2008.

SAGLIO, J. **Industrial relations and Human Resources in France** In: LOCKE; KOCHAN; PIORE. (Eds.) **Employment relations in a changing world economy**, Cambridge: MIT Press), 1995. Cap. 7, p.197-230.

SINGER, P. **A crise das relações de trabalho**. In: SEMINÁRIO “TRABALHO E EXISTÊNCIA” – Instituto de Relações do Trabalho – IRT, 11, 1997, Minas Gerais. Belo Horizonte: Sociedade Editora e Gráfica de Ação Comunitária, 1999. p.31-45.

TANURE, B. **Gestão à Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2003 .

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in) felicidade**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.

TOLEDO, C. N. 1964: O golpe contra as reformas e a democracia. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 24, n. 47, 2004.

UHALDE, M.; SELTZER, G. D. As transformações sociais das empresas francesas nos anos 1980-1990: os “mundos sociais de empresa”. In: CHANLAT, J.-F.; FACHIN, R.; FISCHER, T. **Análise das Organizações: perspectivas latinas: poder, cultura, subjetividade e vida simbólica**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. 392p.

ULRICH, D. Uma nova ordem para Recursos Humanos. In: ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos** – Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VASAPOLLO, L. O trabalho atípico e a precariedade: elemento estratégico determinante do capital no paradigma pós-fordista. In: ANTUNES, R. (Org.) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WOOD JR. Thomaz. Fordismo, Toyotismo e Volvismo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Fundação Getulio Vargas – FGV, São Paulo, n. 32, p.6-18, set./out. 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZANCHET, N.; POLGATI, S. O.; SAMPAIO, N. Um panorama das relações de trabalho nos países desenvolvidos. In: **Relações de Trabalho** – Centro de ciências humanas da UNISINOS. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista - Gestores da Accor Hospitality

- 1) Quais são, em sua opinião, as principais políticas e práticas de gestão de pessoas da Accor Hospitality (AH) no Brasil? Porque acha que são as melhores? (explorar: desenvolvimento de pessoas, pesquisa de clima e devolutiva, sistema de remuneração/participação nos resultados, benefícios).
- 2) Você percebe diferenças entre as políticas e práticas de gestão de pessoas da AH e de seus concorrentes do setor hoteleiro no Brasil? Quais são elas? A que você credita essas diferenças?
- 3) Como é a relação da AH com o sindicato dos trabalhadores? Quais as causas da relação ser assim? A Accor (sua direção) incentiva esse tipo de relacionamento? (explorar: conflitiva ou cooperativa/de parceria social?)
- 4) Comente se existe e como se dá a influência das culturas nacionais (brasileira e francesa) na Gestão de Pessoas da Accor no Brasil?
- 5) Qual a política da AH quanto à demissão de funcionários? (explorar: diferenças com a concorrência e a forma como é conduzida essa questão na empresa, nos diferentes níveis e com o sindicato, se for o caso).

**APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista – dirigentes sindicais do Sindicato dos Trabalhadores de hotéis, motéis, bares e restaurantes de São Paulo e Região**

- 1) Qual é sua opinião em relação ao sistema de remuneração/participação nos resultados e também dos benefícios concedidos pela AH?
- 2) Qual a política da AH quanto à demissão de funcionários?
- 3) Como a AH conduz esta questão das demissões com o sindicato?
- 4) Você percebe diferenças entre as políticas e práticas de gestão de pessoas da AH e de seus concorrentes do setor hoteleiro no Brasil? Quais são elas?
- 5) A que você credita essas diferenças?
- 6) No geral, como é a relação da AH com o sindicato dos trabalhadores? (explorar: conflitiva ou cooperativa/de parceria social?)
- 7) Comente se existe e como se dá a influência das culturas nacionais (brasileira e francesa) na Gestão de Pessoas da Accor no Brasil?